

T.C.
İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE ÖRGÜTSEL ADALETİN
VERİMLİLİK VE İŞ TATMİNİ ÜZERİNE ETKİSİ: BİR KAMU
KURUMU ÖRNEĞİ

İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME BİLİM DALI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

Hazırlayan
Uğur BÖLÜK

Tez Danışmanı
Yrd. Doç. Dr. Kemal ER

İSTANBUL – 2017

TEZ TANITIM FORMU

- YAZAR ADI SOYADI** : Uğur Bölük
- TEZİN DİLİ** : Türkçe
- TEZİN ADI** : İnsan Kaynakları Yönetiminde Örgütsel Adaletin Verimlilik Ve İş Tatmini Üzerine Etkisi: Bir Kamu Kurumu Örneği
- ENSTİTÜ** : İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- ANABİLİM DALI** : İşletme
- TEZİN TÜRÜ** : Yüksek Lisans
- TEZİN TARİHİ** : 18.01.2017
- SAYFA SAYISI** : 164
- TEZ DANIŞMANLARI** : Yrd. Doç. Dr. Kemal ER
- DİZİN TERİMLERİ** : Örgütsel Adalet, İş Tatmini, Verimlilik
- TÜRKÇE ÖZET** : Araştırmada örgütsel adaletin verimlilik ve iş tatmini üzerinde etkili olup olmadığı araştırılmıştır. Burada yapılan çalışma kapsamında ilgili kavramlar ve ilişkileri etraflıca ele alınmıştır. Örgütsel adalet kavramının algısı ve çalışanlar üzerindeki etkisi incelenmiştir. İnsan Kaynakları Yönetiminde örgütsel adaletin önemine değinilmiştir. Sonrasında kamu sektöründe çalışanlar ve yöneticiler açısından iş tatmini ve verimliliğin artması için öneriler sunulmuştur. Araştırma modeli olarak örgütsel adaletin iş tatmini ve verimliliğe etkisinin anlamlı olup olmadığını test etmek amacıyla betimsel ve ilişkisel tarama modeli tercih edilmiştir.
- DAĞITIM LİSTESİ** : 1. İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsüne
2. YÖK Ulusal Tez Merkezine

Uğur BÖLÜK

T.C.
İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE ÖRGÜTSEL ADALETİN
VERİMLİLİK VE İŞ TATMİNİ ÜZERİNE ETKİSİ: BİR KAMU
KURUMU ÖRNEĞİ

İŞLETME ANABİLİM
DALI YÜKSEK LİSANS
TEZİ

Hazırlayan
Uğur BÖLÜK

Tez Danışmanı
Yrd. Doç. Dr. Kemal ER

İSTANBUL – 2017

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.

UĞUR BÖLÜK

TARİH: .../.../2017



İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

.....'ın

..... adlı tez çalışması, jürimiz tarafından ULUSLARARASI İLİŞKİLER anabilim dalında YÜKSEK LİSANS tezi olarak kabul edilmiştir.

Başkan *İmza*

Prof.Dr. Bkkkk BBBBB

Üye *İmza*

Prof.Dr. Bkkkk BBBBB
(Danışman)

Üye *İmza*

Prof.Dr. Bkkkk BBBBB

Üye *İmza*

Doç.Dr. Bkkkk BBBBB

Üye *İmza*

Dr. Bkkkk BBBBBBB
(Var ise İkinci Danışman)

ONAY

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

... / ... / 2015

İmzası

Unvanı, Adı SOYADI

Enstitü Müdürü

ÖZET

Bu araştırmanın amacı, örgütsel adaletin iş tatmini ve verimliliğe etkisini incelemektir. Bunun için Devlet Su İşleri 2. Bölge Müdürlüğü kurumunda çalışan kişiler ile araştırma gerçekleştirilmiştir. Bu çalışmada çalışanların iş tatminini ve verimliliğini pozitif etkilemede örgütsel adaletin rolü incelenmektedir. Araştırma modeli olarak betimsel ve ilişkisel tarama modeli tercih edilmiştir. Araştırmaya 234 kişi (98 Kadın ve 136 Erkek) katılmıştır. Araştırmanın verileri Kişisel Bilgi Formu, İş Tatmini Ölçeği, Örgütsel Adalet Ölçeği, Verimlilik Ölçeği ve Algılanan Performans Ölçeği ile toplanmıştır. Elde edilen verilerin analizinde çıkarımsal istatistikler çerçevesinde Yapısal Eşitlik Modellemesi, Korelasyon Analizi, Bağımsız Örneklemeler T-Testi ve ANOVA kullanılmıştır.

Gerçekleştirilen analizler sonucunda elde edilen bulgular şu şekilde özetlenebilir: Çalışanların iş tatmininin medeni duruma, çalışma türüne, günlük çalışma saatine ve kişisel aylık gelire göre anlamlı bir farklılık gösterirken; cinsiyete, çalışma şekline, görev alınan pozisyona, eğitim durumuna ve aile yanında yaşama durumuna göre bir farklılık göstermediği saptanmıştır. Çalışanların algıladıkları örgütsel adaletin medeni duruma, aile yanında yaşama durumuna ve günlük çalışma saatine göre anlamlı bir farklılık gösterirken; cinsiyete, çalışma şekline, görev alınan pozisyona, eğitim durumuna, çalışma türüne ve kişisel aylık gelire göre bir farklılık göstermediği saptanmıştır.

Çalışanların verimliliğinin medeni duruma ve kişisel aylık gelire göre anlamlı bir farklılık gösterirken; cinsiyete, çalışma şekline, görev alınan pozisyona, çalışma türüne, günlük çalışma saatine, eğitim durumuna ve aile yanında yaşama durumuna göre bir farklılık göstermediği saptanmıştır. Çalışanların algıladıkları örgütsel adaletin iş tatmini ve verimliliği üzerinde etkili olup olmadığı araştırılmış, bulgular sonucunda ise örgütsel adaletin iş tatmini ve verimliliği etkilediği saptanmıştır.

Anahtar Kelimeler: İş Tatmini, Örgütsel Adalet, Verimlilik

SUMMARY

The aim of this search is to examine the effect of organizational justice over the job satisfaction and productivity. In this search, Directorate General for State Hydraulic Works' (DSİ) employees have been used. Descriptive and relational survey models were preferred as research. The study was conducted on 234 worker total (98 female and 136 male). The data of the study were collected via Personal Information Form, Minnesota Job Satisfaction Scale, Organizational Justice Scale, Productivity Scale and Perceived Performance Scale. During the analysis process of acquired data SEM, Correlation Analysis, Independent-Samples T-Test and ANOVA were applied in terms of deductive statistics.

The findings of the analysis can be summed up as following: It is found out that the job satisfaction of workers differs in a reasonable way depending on martial status, working type, work hour per day and income while it does not differ depending on gender, working kind, position, educational status and whether living with family or not. It is found out that the organizational justice perception of workers differs in a reasonable way depending on martial status, whether living with family or not and work hour per day while it does not differ depending on gender, working kind, position, educational status, working type and income.

It is found out that the productivity of workers differs in a reasonable way depending on martial status and income while it does not differ depending on gender, working type, work hour per day, working kind, position, educational status and whether living with family or not. As a result of the study, which was conducted in order to determine whether the organizational justice predict the job satisfaction and productivity of workers, it is found out that the organizational justice predict the job satisfaction and productivity.

Keywords: Job Satisfaction, Organizational Justice, Productivity

İÇİNDEKİLER

ÖZET.....	I
SUMMARY	II
İÇİNDEKİLER.....	III
ŞEKİLLER LİSTESİ	VIII
TABLolar LİSTESİ	IX
EKLER LİSTESİ.....	XI
ÖNSÖZ.....	XII
GİRİŞ.....	1
BİRİNCİ BÖLÜM: İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ.....	4
1.1. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ KAVRAMI.....	4
1.2. İNSAN KAYNAKLARININ TARİHSEL GELİŞİMİ.....	4
1.3. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN AMAÇLARI VE KAPSAMI	5
1.4. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN İLKELERİ.....	6
1.4.1.Liyâkat İlkesi	6
1.4.2.Eşitlik İlkesi	6
1.4.3.Kariyer İlkesi	8
1.4.4.Güvence İlkesi	8
1.4.5.Yansızlık İlkesi	9
1.4.6.Açıklık ve Gizlilik İlkesi	9
1.4.7.Bilimsellik İlkesi.....	9
1.4.8.Disiplin ilkesi	10
1.5. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN FONKSİYONLARI.....	10
1.5.1.İnsan Kaynağının Planlanması	11
1.5.2.İş Analizleri	12
1.5.3.İşgören Temin ve Seçim Süreci	13
1.5.4.Performans Değerlendirme	14
1.5.5.Eğitim ve Geliştirme	15
1.6. PERSONEL YÖNETİMİ.....	18
1.7. PERSONEL YÖNETİMİ VE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ ARASINDAKİ FARKLAR	19
İKİNCİ BÖLÜM: İNSAN KAYNAKLARINDA ÖRGÜTSEL ADALET	23
2.1. ÖRGÜTSEL ADALET KAVRAMININ TANIMI.....	23
2.2. ÖRGÜTSEL ADALETE DAİR TEORİLER.....	26
2.2.1.Reaktif İçerik Teorileri	27
2.2.2.Proaktif İçerik Teorileri	27

2.2.3.Reaktif Süreç Teorileri	28
2.2.4.Proaktif Süreç Teorileri	28
2.3. ÖRGÜTSEL ADALET ALGISININ BOYUTLARI (TÜRLERİ)	29
2.3.1.Dağıtım Adaleti	29
2.3.2.İşlemsel Adalet	30
2.3.3.Etkileşimsel Adalet.....	31
2.4. ÖRGÜTLERDE ÖRGÜTSEL ADALET İLE İLGİLİ SORUNLAR	32
2.4.1.İş Gören Seçimi ve Yerleştirmede Adaletsizlik	32
2.4.2.Ücret ve Maaş Yönetiminde Adaletsizlik	34
2.4.3.Terfi ve İlerleme Sisteminde Adaletsizlik	37
2.4.4.Ek Ödemelerde ve Sosyal Yardımlarda Adaletsizlik.....	38
2.4.5.Dolaylı Ödemeler ve Hizmetlerde Adaletsizlik	39
2.4.6.Tatil ve İzin Kullanımında Adaletsizlik	39
2.4.7.Ödül ve Cezaların Verilmesinde Adaletsizlik	41
2.4.8.Performans Değerlendirmede Adaletsizlik	44
2.5. ÖRGÜTSEL ADALETİN İŞ TATMİNİYLE İLİŞKİSİ	46
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM: İŞ TATMİNİ	47
3.1. İŞ TATMİNİ KAVRAMI, TARİHÇESİ VE GELİŞİMİ	47
1.2. İŞ TATMİNİNİ ETKİLEYEN UNSURLAR.....	52
1.2.1.İşin Niteliği	53
1.2.2.Ücret.....	54
1.2.3.İş Yeri Çalışma Şartları	55
1.2.4.Terfi Fırsatları	56
1.2.5.Yaş, Cinsiyet, Eğitim Durumu	57
1.2.6.İşgörenin Kişiliği.....	59
1.2.7.Takdir	60
1.2.8.Denetim Biçimi.....	61
1.2.9.Yönetime Katılma	62
3.3. İŞ TATMİNİ KURAMLARI VE ÇALIŞMALARI	63
3.3.1.Klasik Yaklaşım (Frederick W. Taylor)	63
3.3.2.Neo-klasik Yaklaşım (Hawthorne Araştırmaları).....	64
3.3.3.Douglas McGregor'un X ve Y Teorisi	65
3.3.4.Chris Argyris Çalışmaları	67
3.3.5.Rensis Likert'in Sistem 4 Modeli Çalışmaları	69
3.3.6.İçerik Kuramları	70
3.3.6.1.Gereksinimler Sıradüzeni Kuramı	70
3.3.5.2.İki Etmenli Kuram.....	73

3.3.5.3.Başarı Güdüsü Kuramı	75
3.3.6.Süreç Kuramları	76
3.3.6.1.Beklenti Kuramı	76
3.3.6.2.Amaç Kuramı	77
3.3.6.3.Denkserlik Kuramı	78
3.3.6.4.Pekiştirme Kuramı	78
3.4. İŞLETMELERDE İŞ TATMİNİNİ SAĞLAMAYA YÖNELİK UYGULAMALAR	78
3.4.1.İş zenginleştirme	79
3.4.2.İş Rotasyonu	79
3.4.3.Personel Yeteneklerinin Ortaya Çıkarılması	79
3.4.4.Performansın İyileştirilmesi	80
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM: VERİMLİLİK	81
4.1. VERİMLİLİĞİN NİTELİĞİ, ROLÜ VE KAYNAKLARI	81
4.2. VERİMLİLİĞİ ARTTIRAN FAALİYETLER	85
4.2.1.İş Etüdü	86
4.2.2.İş Basitleştirme	87
4.2.3.Pareto Analizi	88
4.2.4.Maliyet-Fayda Analizi	89
4.2.5.Beyin Fırtınası	89
4.2.6.Güç Alanı Analizi	91
4.2.7.Nominal Gruplama Tekniği	92
4.3. VERİMLİLİK ANALİZİ	93
4.3.1.Toplam Ve Kısmi Verimlilik Anlayışı	93
4.3.2.Emek Verimliliği Anlayışı	95
4.3.3.Kamu Sektöründe Verimliliğin Ve Etkinliğin Değerlendirilmesi	95
4.3.4.İşletme Düzeyinde Verimlilik Analizi	96
4.3.4.1.Kurosawa'nın Yapısal Yaklaşımı	97
4.3.4.2.Gold'un Yaklaşımı	99
4.3.4.3.Lawlor'un Yaklaşımı	100
4.3.4.4.Çabuk Verimlilik Değerlendirme Anlayışı (QPA)	101
4.3.5.Verimlilikte Örgütsel Kültür ve Örgütsel Bağlılık	102
4.4. İŞ TATMİNİ VE VERİMLİLİK İLİŞKİSİ	103
BEŞİNCİ BÖLÜM: ÇALIŞMA GRUBU OLARAK DEVLET SU İŞLERİ 2. BÖLGE MÜDÜRLÜĞÜ	104
5.1 DSİ 2. BÖLGE MÜDÜRLÜĞÜ GÖREV ALANI VE TARİHÇESİ	104
5.2. TEŞKİLAT YAPISI VE PERSONEL DURUMU	105
ALTINCI BÖLÜM: ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ	107

6.1. MODEL	107
6.2. AMAÇ	107
6.3. EVREN VE ÖRNEKLEM	107
6.4. KAPSAM VE SINIRLILIKLAR	107
6.5. VARSAYIMLAR	108
6.6. VERİ TOPLAMA ARAÇLARI	108
6.6.1.İş Tatmini Ölçeği	108
6.6.2.Örgütsel Adalet Ölçeği	109
6.6.3.Verimlilik Ölçeği	110
6.7. VERİLERİN ANALİZİ	112
6.7.1.İstatistiksel Yöntemler	112
6.8. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ	112
YEDİNCİ BÖLÜM: BULGULAR	114
7.1. FREKANS DAĞILIMLARI VE ÖZET İSTATİSTİKLER	114
7.2. İŞ TATMİNİ İLE İLGİLİ BULGULAR	115
7.2.1.İş Tatmininin Cinsiyet Grupları Arasındaki Farklılaşması	115
7.2.2.İş Tatmininin Medeni Durum Grupları Arasındaki Farklılaşması	116
7.2.3.İş Tatmininin Çalışma Şekilleri Arasındaki Farklılaşması	116
7.2.4.İş Tatmininin Görev Alınan Pozisyonlar Arasındaki Farklılaşması	117
7.2.5.İş Tatmininin Eğitim Durumu Grupları Arasındaki Farklılaşması.....	118
7.2.6.İş Tatmininin Aile Yanında Yaşama Durumu Grupları Arasındaki Farklılaşması	118
7.2.7.İş Tatmininin Çalışma Türü Arasındaki Farklılaşması.....	119
7.2.8.İş Tatmininin Günlük Çalışma Saatleri Arasındaki Farklılaşması.....	120
7.2.9.İş Tatmininin Kişisel Aylık Ortalama Gelir Grupları Arasındaki Farklılaşması	120
7.3. ÖRGÜTSEL ADALET İLE İLGİLİ BULGULAR	121
7.3.1.Örgütsel Adalet Algısının Cinsiyet Grupları Arasındaki Farklılaşması .	121
7.3.2.Örgütsel Adalet Algısının Medeni Durum Grupları Arasındaki Farklılaşması	122
7.3.3.Örgütsel Adalet Algısının Çalışma Şekilleri Arasındaki Farklılaşması .	123
7.3.4.Örgütsel Adalet Algısının Görev Alınan Pozisyonlar Arasındaki Farklılaşması	123
7.3.5.Örgütsel Adalet Algısının Eğitim Durumu Grupları Arasındaki Farklılaşması	124
7.3.6.Örgütsel Adalet Algısının Aile Yanında Yaşama Durumu Grupları Arasındaki Farklılaşması	125
7.3.7.Örgütsel Adalet Algısının Çalışma Türü Arasındaki Farklılaşması.....	126

7.3.8.Örgütsel Adalet Algısının Günlük Çalışma Saatleri Arasındaki Farklılaşması	127
7.3.9.Örgütsel Adalet Algısının Kişisel Aylık Ortalama Gelir Grupları Arasındaki Farklılaşması	128
7.4. VERİMLİLİK İLE İLGİLİ BULGULAR	128
7.4.1.Verimlilik Algısının Cinsiyet Grupları Arasındaki Farklılaşması.....	128
7.4.2.Verimlilik Algısının Medeni Durum Grupları Arasındaki Farklılaşması .	129
7.4.3.Verimlilik Algısının Çalışma Şekilleri Arasındaki Farklılaşması.....	130
7.4.4.Verimlilik Algısının Görev Alınan Pozisyonlar Arasındaki Farklılaşması	130
7.4.5.Verimlilik Algısının Eğitim Durumu Grupları Arasındaki Farklılaşması .	131
7.4.6.Verimlilik Algısının Aile Yanında Yaşama Durumu Grupları Arasındaki Farklılaşması	132
7.4.7.Verimlilik Algısının Çalışma Türü Arasındaki Farklılaşması	133
7.4.8.Verimlilik Algısının Günlük Çalışma Saatleri Arasındaki Farklılaşması	134
7.4.9.Verimlilik Algısının Kişisel Aylık Ortalama Gelir Grupları Arasındaki Farklılaşması	134
7.5. İŞ TATMİNİ, ÖRGÜTSEL ADALET VE VERİMLİLİK ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ	136
7.5.1.İş Tatmini, Örgütsel Adalet ve Verimlilik Arasındaki İlişkinin İncelenmesi.	136
7.5.2.İnsan Kaynakları Yönetiminde Örgütsel Adaletin İş Tatmini ve Verimliliğe Etkisinin Sınanması	143
SONUÇ	147
KAYNAKÇA	150
EKLER	165
EK-A Anket Formu	
EK-B Güvenilirlik Analizi	
EK-C Hipotez Kabul / Red Tablosu	
EK-D Özgeçmiş	

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: İş Analizlerinin İKY'nin İşlev ve Programları ile Olan İlişkisi	13
Şekil 2: İşgören Temin ve Seçim (Kadrolama) Süreci	14
Şekil 3: Örgütsel Adalet Süreci.....	25
Şekil 4: Ücret Doyumu Modeli	36
Şekil 5: İş Doyumu İle İlgili Neden-Sonuç İlişkisi	50
Şekil 6: Olgun Olmayan Kişilerin ve Olgun Kişilerin Özellikleri	68
Şekil 7: İş Etüdü Tekniği.....	86
Şekil 8: İş Basitleştirme Süreci ve Sonuçları	88
Şekil 9: Yönetimde Verimlilik Ölçümünün Çerçevesi	99
Şekil 10: QPA Bileşenleri	101
Şekil 11: İKY'de Örgütsel Adaletin İş Tatmini ve Verimliliğe Etkisi.....	144



TABLolar LİSTESİ

Tablo 1: Performansa İlişkin Verilerin Sağlandığı Çeşitli Kaynaklar	15
Tablo 2: Yönetim Tarzı Ve Temel Faaliyet Boyutları Açısından Personel Yönetimi ve İnsan Kaynakları Yönetimi Arasındaki Farklar	21
Tablo 3: Örgütsel Adalet Kuramlarının Sınıflandırılması	26
Tablo 4: Performans Değerleme Sisteminden Duyulan Memnuniyet Ve Etkileyen Değişkenler	45
Tablo 5: İhtiyaçların Örgütçe Nasıl Karşılanaabileceği Örnekleri	72
Tablo 6: Yetenek Yönetiminde Çalışanların Sınıflandırılması	80
Tablo 7: Verimlilik Nedir, Ne Değildir?	84
Tablo 8: Verimlilik Türleri	93
Tablo 9: Toplam Verimlilik Ve Kısmi Verimliliğin Güçlü Ve Zayıf Yönleri	94
Tablo 10: DSİ 2. Bölge Müdürlüğü Teşkilat Şeması	105
Tablo 11: DSİ 2. Bölge Müdürlüğü Personel Durumu	106
Tablo 12: Demografik Bilgilerin Dağılımları	114
Tablo 13: Özet İstatistikler	115
Tablo 14: İş Tatmini İle İlgili Puanların Cinsiyet Grupları Arası Ortalama Farkları.	115
Tablo 15: İş Tatmini İle İlgili Puanların Medeni Durum Grupları Arası Ortalama Farkları.	116
Tablo 16: İş Tatmini İle İlgili Puanların Çalışma Şekilleri Arası Ortalama Farkları.	117
Tablo 17: İş Tatmini İle İlgili Puanların Görev Alınan Pozisyonlar Arası Ortalama Farkları.	117
Tablo 18: İş Tatmini İle İlgili Puanların Eğitim Durumu Grupları Arası Ortalama Farkları.	118
Tablo 19: İş Tatmini İle İlgili Puanların Aile Yanında Yaşama Durumu Grupları Arası Ortalama Farkları.....	119
Tablo 20: İş Tatmini İle İlgili Puanların Çalışma Türü Arası Ortalama Farkları.	119
Tablo 21: İş Tatmini İle İlgili Puanların Günlük Çalışma Saatleri Arası Ortalama Farkları.	120
Tablo 22: İş Tatmini İle İlgili Puanların Kişisel Aylık Ortalama Gelir Grupları Arası Ortalama Farkları.....	121
Tablo 23: Örgütsel Adalet İle İlgili Puanların Cinsiyet Grupları Arası Ortalama Farkları.	122
Tablo 24: Örgütsel Adalet İle İlgili Puanların Medeni Durum Grupları Arası Ortalama Farkları.....	122
Tablo 25: Örgütsel Adalet İle İlgili Puanların Çalışma Şekilleri Arası Ortalama Farkları.	123
Tablo 26: Örgütsel Adalet İle İlgili Puanların Görev Alınan Pozisyonlar Arası Ortalama Farkları.....	124
Tablo 27: Örgütsel Adalet İle İlgili Puanların Eğitim Durumu Grupları Arası Ortalama Farkları.....	125
Tablo 28: Örgütsel Adalet İle İlgili Puanların Aile Yanında Yaşama Durumu Grupları Arası Ortalama Farkları.....	126
Tablo 29: Örgütsel Adalet İle İlgili Puanların Çalışma Türü Arası Ortalama Farkları.	126
Tablo 30: Örgütsel Adalet İle İlgili Puanların Günlük Çalışma Saatleri Arası Ortalama Farkları.....	127

Tablo 31: Örgütsel Adalet İle İlgili Puanların Kişisel Aylık Ortalama Gelir Grupları Arası Ortalama Farkları.....	128
Tablo 32: Verimlilik İle İlgili Puanların Cinsiyet Grupları Arası Ortalama Farkları.	129
Tablo 33: Verimlilik İle İlgili Puanların Medeni Durum Grupları Arası Ortalama Farkları.	129
Tablo 34: Verimlilik İle İlgili Puanların Çalışma Şekilleri Arası Ortalama Farkları.	130
Tablo 35: Verimlilik İle İlgili Puanların Görev Alınan Pozisyonlar Arası Ortalama Farkları.	131
Tablo 36: Verimlilik İle İlgili Puanların Eğitim Durumu Grupları Arası Ortalama Farkları.	132
Tablo 37: Verimlilik İle İlgili Puanların Aile Yanında Yaşama Durumu Grupları Arası Ortalama Farkları.....	133
Tablo 38: Verimlilik İle İlgili Puanların Çalışma Türü Arası Ortalama Farkları.	133
Tablo 39: Verimlilik İle İlgili Puanların Günlük Çalışma Saatleri Arası Ortalama Farkları.	134
Tablo 40: Verimlilik İle İlgili Puanların Kişisel Aylık Ortalama Gelir Grupları Arası Ortalama Farkları.....	135
Tablo 41: İş Tatmini, Örgütsel Adalet ve Verimlilik Arasındaki İlişkinin İncelenmesi	137
Tablo 42: Araştırma Modelini İncelenmesi.....	146

EKLER LİSTESİ

EK-A ANKET FORMU

EK-B GÜVENİLİRLİK ANALİZ

EK-C HİPOTEZ KABUL/RED TABLOSU

EK-D ÖZGEÇMİŞ



ÖNSÖZ

Bu çalışmanın amacı, insan kaynakları yönetiminde örgütsel adalet kavramının, iş tatminini ne kadar etkilediği ve iş tatmininin sağlanmaması durumunda hangi sorunlarla karşılaşılabilceğinin incelenmesidir. Örgütsel adalet ve iş tatmini kavramı arasındaki ilişkinin, çalışanların performanslarına ve verimliliklerine ne denli etki edebileceği araştırılmıştır. Kamu sektöründeki adalet algısının, kişileri ne denli etkilediği test edilerek bu konuda yapılacak olan çalışmalara kaynak olması amaçlanmıştır.

Devlet Su İşleri 2. Bölge Müdürlüğü'nde yapılan bu çalışmada özellikle anket çalışmasının yapılmasında yardımcı olan üst yönetime ve anketlerin doldurulmasında yer alan tüm çalışma arkadaşlarıma minnet borçluyum.

Yüksek lisans tez çalışmamı bitirmemde bilgisi, iyi niyeti ve tecrübesi ile benim yoluma ışık tutan, her zaman desteğini hissettiğim ve birlikte çalışmaktan büyük keyif ve haz aldığım tez danışmanım Yrd. Doç. Dr. Sayın Kemal ER'e, beni akademik kariyer yapma konusunda teşvik eden ve desteğini benden esirgemeyen Devlet Su İşleri 2.Bölge Müdürü Sayın Hayati ÇELENK'e, SPSS analizlerini yaparken desteğini benden esirgemeyen Kübra ERSOY'a, evlerini ve yardımlarını benden esirgemeyen Necati ve Duygu Güvenç çiftine, sadece yüksek lisans tezimi değil, hayatımı paylaştığım ve her zaman beni benden çok düşünen ve seven müstakbel eşim Emel AYDINLI'ya;

Teşekkürlerimi borç bilirim.

GİRİŞ

Günümüz ekonomik sisteminde kurumlar sermayeyi, hammaddeyi en hızlı ve kolay şekilde temin edebilirler fakat rekabetçi piyasada öne geçebilmek için insan faktöründe farklılık yaratmak zorundadırlar. İnsan kaynakları hiç olmadığı kadar önem kazanırken yönetici, çalışanlarını anlamak, onların arzu ve isteklerini görmek durumundadır. Çalışanlar ve yöneticiler arasındaki uyum, kurumların verimlilik seviyelerini yükseltmekte ve işletmelerin asıl amaçları olan “kar elde etmelerini” sağlar.

Genel anlamda işletmelerin yapısı incelendiğinde, kamu sektöründe yer alan işletmeler ile özel sektörde yer alan işletmeler arasında farklılıklar olduğu gibi çeşitli benzerliklerin de olduğu görülmektedir. Kamu sektörü önceliği “toplumsal fayda” kavramına vermişken özel sektör, daha çok “karlılık” amacı üzerinde durmaktadır. Bu da kurumların çalışanlarına ve hizmet ettiği sektöre bakış açılarını değiştirmektedir. Fakat devlet kurumları ya da özel şirketler ayrılmaksızın, insan kaynakları öncelik derecesinden hiçbir değer kaybetmemektedir. Özel şirketlerin kendilerine has bir organizasyon yapısı var iken, kamu kuruluşlarında organizasyon yapısı kanunlarla belirlenir ve değişmesi oldukça zordur. Bu yüzden kamu sektörünün yapısını incelerken kamu işletmelerinin tabi olduğu kanunları bilmekte fayda vardır.

Kamu kuruluşlarında genel idare esaslarına göre asli işi yapan ve sürekliliği devam eden, aylık karşılığında devleti ve diğer kamu tüzel kişiliklerini temsil eden kişilere memur denir. Devleti temsil etme yetkisine sahip olan bu kişiler karşılığında bir ücret alarak, temsil ettiği kurumun asli işlerinde görevlendirilir. Memur kavramı çok geniş bir kavram olup, içerisinde teknisyen, tekniker, genel idari hizmetler, mühendis gibi iş koşulları birbirinden bağımsız birçok unvanı içinde barındırır. Bu gruplar arasında çalışma şartları açısından büyük farklar bulunup, devlet tarafından koyulan sınırlar dışına çıkamamaktadırlar. Bazı durumlarda kamu kuruluşları hizmet alımı yolu ile ek personel ihtiyacını karşılamaktadır. Bu sisteme halk arasında “Taşeron” da denilmektedir. Taşeron sistemde kamu kuruluşunun personel ihtiyacı doğan hizmetlerinde, bu açığı kapatmak için tahsis edilen ve ihale usulü çalışan personeller bulunmaktadır. İmza yetkisi olmamakla birlikte, kurumların en alttan en üst kademelerine kadar hizmet alımı personeller bulunmaktadır.

Kamu kuruluşlarında sayıları azalan, fakat önemi azalmayan bir diğer statü ise “işçi” statüsüdür. İşçiler özellikle yatırımcı kamu kuruluşlarında asil işi yapan

emekçiler olarak tanımlanabilir. Günümüzde pek çok kamu kuruluşu artık ihale sistemine döndüğünden işçilerin sayısında bir azalma görülmektedir.

Çalışanların ait oldukları statüye göre verimlilikleri ve iş tatminleri de farklılık göstermektedir. Bu statü farklarından “örgüt içi adaletsizlik” kavramı oluşmakta ve bu kavramın etkilediği pek çok faktör bulunmaktadır. Örgütsel adalet kavramına bakıldığında kamu ve özel sektörün temel organizasyonel yapıları ön plana çıkmaktadır. Çağdaş bir organizasyon yapısı ve hakkaniyetli bir yönetim, karşılığında çalışanlarının güvenini kazandırır. Örgütsel adaletsizliğin hissedildiği kurumlarda iş tatmini ve verimlilik anlayışından bahsetmek pek sağlıklı olmayacaktır. İş tatminini sağlamada ana etkenlerden biri, çalışanların tümünün eşit şartlara ve eşit haklara sahip olmasıdır. Ödül ve ceza sistemlerinde bile adalet sağlanmalı, terfi ve prim fırsatları da yine hakkaniyetli bir şekilde dağıtılmalıdır.

Verimlilik son zamanlarda ölçülebilen bir kavram olmuştur. Gelişen teknoloji çağında üretim faktörlerinde en yüksek sınırlar zorlanmakta ve farkı çalışanların performansları ve verimli çalışmaları belirlemektedir. Bu yüzden bilhassa özel sektör işletmeleri verimlilik konusunda en üst düzeye çıkıp çalışanlarından alabilecekleri en yüksek verimi almak istemektedirler. Kamu kuruluşlarında ise bu durum daha çok ödül ve ceza anlayışından kaynaklanmaktadır. Kamu çalışanı ya daha yüksek bir statüye ulaşmak ya da karşılaşılabileceği cezalardan kaçınmak için verimliliğini arttırmak zorunda olduğunu hissetmektedir.

Birinci bölümde insan kaynaklarının amacı ve önemine değinilmiştir. İnsan kaynakları yönetiminin tarihsel gelişim süreci ve kapsamı ele alınarak temel bilgiler verilmiştir. İnsan kaynakları yönetiminin ilkeleri tanımlanıp, çalışanların performans değerlendirme hususları üzerinde durulmuştur. İkinci bölümde İnsan Kaynakları Yönetimi içerisinde “örgütsel adalet” kavramı incelenmiştir. Örgütsel adaletin boyutları, nasıl sağlanması gerektiği ve bu konuyla ilgili olan kuramlar ele alınmıştır. Örgüt içinde yaşanan adaletsizlikler sonucu oluşabilecek sorunlar teker teker ele alınmış ve bu sorunların kurumlara nasıl etki ettiği yorumlanmıştır. Üçüncü bölümde iş tatmini kavramı ve iş tatminini etkileyen unsurlar incelenmiştir. İş tatminini arttırmaya yönelik yapılan çalışmalar ele alınmış, yönetici ve kurumlara çeşitli tavsiyeler verilmiştir. Dördüncü bölümde verimliliğin esasları ve verimliliği etkileyen faktörler ayrıntılı bir şekilde incelenmiştir. Verimliliğin işletmeler açısından hayati bir öneme sahip olduğunun üzerinde durulmuştur. Beşinci bölümde tez çalışmasının yapıldığı Devlet Su İşleri 2. Bölge Müdürlüğü hakkında kısa bir bilgilendirme yapılmıştır. Altıncı

bölümde ise Devlet Su İşleri'nde yapılan bu çalışmanın analizleri ve yorumları yapılarak çalışmanın sonuç kısmı ile tez çalışması bitirilmiştir.



BİRİNCİ BÖLÜM: İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

1.1. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ KAVRAMI

Son yıllarda Avrupa ve Amerika'da küreselleşen ekonomi ve yönetim anlayışının gelişmesi sonucu "Personel Yönetimi" olarak sözlüklerde yer alan kavram, yerini "İnsan Kaynakları Yönetimi" ne bırakmıştır.¹ İnsan Kaynakları Yönetimi bir yönetim felsefesi olup, gelişen ve değişen çevre unsurlarıyla birlikte, bir örgüt kültürü oluşturup ve bu örgütteki personel yönetimine sorumluluklar yükleyerek dinamik hizmet anlayışını benimsemeyi amaç edinmiştir.²

İnsan Kaynakları Yönetimi, örgütün stratejik amaçları doğrultusunda ve bireyin ihtiyaçları çerçevesinde insan kaynaklarının etkili kullanımını içerir. İnsan Kaynakları Yönetimi yönetici ya da personelin örgüte alınması, yerleşmesi, yetişmesi ve verimliliğinin artırılması için tüm destek faaliyetlerini gerektikçe devreye sokar.

Ham madde, enerji, sermaye, iş gücü ve girişim olarak sıralayabileceğimiz üretim faktörleri içinde başarıya ulaşmayı sağlayan en önemli unsur, insandır. Çünkü insan düşünce ve fiziki gücü ile örgütte yer alıp, aynı zamanda diğer üretim faktörlerini organize ederek üretimi gerçekleştirmektedir. İnsan; üretimin hem aracı, hem de amacıdır.³ İnsan Kaynakları Yönetimi, mevcut yönetim sistemlerini günümüz ihtiyaçlarına göre düzenleyerek, çalışanların yeteneklerinin ve iş gücünün, organizasyonel amaçlara en uygun şekilde uyarlanmasını sağlar.⁴

1.2. İNSAN KAYNAKLARININ TARİHSEL GELİŞİMİ

İnsanoğlu varoluşundan bu yana sürekli olarak sosyal unsurlar ve çevre arayışında olmuştur. Tarihsel sürece bakıldığında sosyal bir düzen oturtmadan devamlılığını sürdürmek neredeyse imkânsızdır. Şimdiye kadar kurulan sayısız rejimlerde yönetici ve yönetilen kesimin ortak amacı, karşılıklı çıkarlarla daha iyi bir düzene kavuşmaktır. İlk çağlardan bu yana kurulan rejimlerde yönetici, halkını iyi yönetebilirse daha fazla verim almış, yönetilenler ise kendi sosyal birliklerinin

¹ Karen Legge, *Human Resource Management*, Publisher Macmillan, New York,1995, p.4.

² Burhan Aykaç, *İnsan Kaynakları Yönetimi ve İnsan Kaynaklarının Stratejik Planlanması*-,Nobel Yayınevi, Ankara, 1999 s.16-17

³ Polat Tunçer, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ekin Basın Yayın Dağıtım, Bursa 2011, s.5.

⁴ L.Mathis and John. H. JACKSON, *Human Resource Management*, Publisher Joseph Sabatino, Mason, USA, 2010 – 13th Edition, Chapter 1, p. 4.

korunmasından dolayı daha rahat bir yaşam sürmüşlerdir. İnsanlığın tarihinde bu konuda olumlu ve olumsuz sayısız örnek vardır. Babil hükümdarı Hammurabi'nin kendi adını taşıyan yasalarında ücretlendirme politikaları, MÖ'de Çinlilerde iş bölümü ve uzlaşma, insan kaynaklarına bir bakış olarak değerlendirilebilir. Bilimsel olarak özellikle Sanayi Devrimi sonrasında üretimin bölümlere ayrılması ve akabinde seri üretime geçilmesi, insanların yeteneklerine ve uzmanlıklarına göre istihdam edilmesi zorunluluğunu getirmiştir. Personel yönetiminin temelleri, daha fazla iş gücü elde etmek için bu dönemde atılmıştır.⁵

İnsan kaynakları kavramı ilk kez 1817 yılında, ekonomist Springer tarafından kullanılmıştır. Fakat İnsan Kaynakları Yönetimi kavramının bir bütünlüğe kavuşması Taylor ve Fayol tarafından yönetim alanında geliştirilen fikirlerle birlikte gerçekleşmiştir. İnsan Kaynakları Yönetiminin gelişimi her ülkeye göre farklılık göstermektedir. Bazı ülkeler İnsan Kaynakları Yönetimi ve Personel Yönetimini aynı olarak değerlendirirken, bazı ülkeler ayrı değerlendirmektedir.⁶ Günümüzde insan kaynakları kavramının kullanım alanı, bu alana verilen önemi doğrultusunda giderek yaygınlaşmakta ve daha fazla değer kazanmaktadır.

1.3. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN AMAÇLARI VE KAPSAMI

İnsan Kaynakları Yönetimi, işletmelerin misyon ve vizyonuna ulaşmasını sağlayacak tüm destek faaliyetlerini devreye sokmakla yükümlüdür. İşletmelerin stratejik amaçlarına ulaşması noktasında yüksek performans ile çalışmasını sağlayarak, personelin verimliliğinin sürekliliğini ve etkinliğini oluşturur.⁷

Günümüzde bir işletmenin kaynakları ne kadar sağlam olursa olsun, etkin bir insan kaynakları yönetimi olmadığı sürece başarı oranı hiçbir zaman istenilen seviyede olmayacaktır. Bu yüzden insan kaynakları yönetimi, başlıca 4 temel amacı gerçekleştirmeye çalışır;

- “Bilgi ve becerilerini en iyi biçimde kullanmalarını sağlayarak, çalışandan maksimum verim elde etmek,
- İş yaşamının kalitesini yükselterek çalışanların sağlıklı ve güvenli bir ortamda yaptıkları işten zevk almalarını sağlamak,
- Bireysel amaçlarla örgütsel amaçları bütünleştirmek,

⁵ Erol Yılmaz, Toplam Kalite Yönetimi Ve İnsan Merkezli Kütüphanecilik, s. 187, Erişim Adresi : <http://kaynak.unak.org.tr/bildiri/unak06/u06-17.pdf> , Erişim Tarihi 05.09.2016

⁶ Aykaç, a.g.e, s.18

⁷ Tunçer, a.g.e, s. 6-8.

- Çalışanların istek, ihtiyaç, beklenti ve motivasyonlarını göz önüne tutarak sürekli gelişmelerine imkân tanımak⁸

1.4. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN İLKELERİ

1.4.1. Liyâkat İlkesi

Kelime anlamı olarak bir işi yapabilme gücü, becerisi olarak tanımlanabilir. Liyâkatın temelinde hak etme eylemi yer almaktadır. Liyâkat kavramı iki farklı durumu ifade etmektedir. İlk olarak işe uygun bireyin seçilmesi ele alınırken ikinci olarak geniş bir anlamda etkin, verimli ve rasyonel bir personel sistemini ifade etmektedir.⁹

Liyâkat sistemi esasında kayırmacılık sistemine karşı olarak ortaya çıkmıştır. Kayırmacılık, 1828 senesinde bürokrasiye memur alımı sırasında ABD başkanı General Jackson tarafından uygulanarak tarihte yerini almıştır. Örgüt içerisinde bazı bireylere sağlanan ayrıcalıklar, maddi çıkarılardan farklı olarak bazı bağlılıklar ve yükümlülüklerden dolayı da olabilir. Özellikle kamu kurumlarında çeşitli kayırmacılık türleri karşımıza çıkmaktadır. Bunlar, akraba kayırmacılığı (nepotism), eş-dost kayırmacılığı (favorism) ve siyasi kayırmacılık (cronysm) şeklindedir.¹⁰ Özellikle siyasal kayırmacılığın önüne geçilmesi kamu sektöründe çok fazla önem taşır. Bu biçimdeki adaletsizlikler çalışanların üzerinde negatif etkiler bırakmakta, verimlilik oranını düşürmektedir. İşe alımlarda veyahut kurum içi yükselmelerde kişilerin yetenekleri baz alınarak yapılacak tarafsız kararlar, daha adil bir çalışma ortamıyla beraberinde getirir.

1.4.2. Eşitlik İlkesi

Çalışan elemanlar arasında dil, ırk, cinsiyet, düşünce, inanç ve din ayrılığı gözetmeksizin işe alımdan işten uzaklaştırmaya kadar bu ilkeye riayet edilmelidir.

⁸ Polat Tunçer, "Değişen İnsan Kaynakları Yönetimi Anlayışında Kariyer Yönetimi", *Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2012, 31(1), ss. 203-233, s.208

⁹ Mustafa Lütfi Şen, "Liyakat İlkesi ve Türk Personel Sistemindeki Yeri", *Amme İdaresi Dergisi*, Ankara, Cilt 28, Sayı 1, 1995, s. 81

http://www.todaie.edu.tr/resimler/ekler/1631c2ee6989c03_ek.pdf?dergi=Amme%20Idaresi%20Dergisi

Erişim Tarihi: 04.09.2016

¹⁰ Mustafa Büte, "Kayırmacılığın Çalışanlar Üzerine Etkileri İle İnsan Kaynakları Uygulamaları İlişkisi: Türk Kamu Bankalarına Yönelik Bir Araştırma" *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2011, cilt15, sayı:1, s. 383-404, s.386, Erişim Adresi:

<http://e-dergi.atauni.edu.tr/ataunisobil/article/view/1020007629> , Erişim Tarihi: 04.09.2016

Cezalandırma söz konusu ise eşit davranılmalı, eşit işe eşit ücret ödemesi yapılmalıdır.¹¹

Eşitlik ilkesi ilk kez 1789 Fransız İnsan ve Vatandaş Hakları Beyannamesi doğrultusunda anayasa ilkesi haline gelmiştir. Türkiye’de ise 1982 anayasasınının 10. maddesinde “Herkes dil, din, ırk, renk, cinsiyet, siyasal düşünce, felsefi inanç, din, mezhep ve benzeri sebeplerle ayırım gözetmeksizin kanun önünde eşittir. Hiçbir kişiye, aileye, zümreye veya sınıfa imtiyaz tanınmaz. Devlet organları ve idare makamları bütün işlemlerinde kanun önünde eşitlik ilkesine uygun olarak hareket etmek zorundadırlar.” denilmektedir. Madde 70’te ise; “Her Türk kamu hizmetlerine girme haklarına sahiptir. Hizmete alınmada ödevin gerektirdiği niteliklerden başka hiçbir ayırım gözetilemez.” denilmektedir.¹² Burada bahsedilen eşitlik aslında yasalar önünde eşitlikten ziyade fırsat eşitliğini ifade etmektedir.

Örgütlerde eşitlik üç şekilde sağlanmaktadır. Bunlar fırsat eşitliği, yükselme eşitliği ve paylaşma eşitliği olmak olarak belirtilir. **Fırsat eşitliği**, herkese aynı şansın tanınmasını ifade eder. Fakat yasalar önünde herkes eşit olsa dâhil bazı durumlarda kişilerin karşısına cinsiyet ayrımı gibi biçimsel olmayan engeller çıkmaktadır. **Yükselme eşitliği**, bazı örgütlerde kimi grupların yükselmesi engellenir. Örneğin aile şirketlerinde, aile bireyleri dışındaki bireylerin yetenekleri ne kadar iyi olursa olsun yükselme şansı çok azdır. **Paylaşma eşitliği**, eşitlik konusunda yasal hükümlerin uygulanmasını kolaylaştıran bir eşitlik çeşididir. Örneğin işe alımdan önce verilen bir eğitim doğrultusunda yapılan sınav sonucunda aynı şartları verip, sınava almak, bilgiyi paylaşmak değerlendirme işini kolaylaştırmaktadır.¹³

Eşitlik ilkesinin farklı boyutları vardır. Eşitlik işe alım aşamasından başlayıp, yükselme, maaş, atama gibi durumlarda da devamlılık gerektiren bir ilkedir. En ufak bir aksaklık çalışanlarda hayal kırıklığı, çaresizlik gibi hisler oluşturmakta, kişilerin işten aldığı doyumunu düşürmektedir.

¹¹ Tuncer, a.g.e, s.18.

¹² Türkiye Büyük Millet Meclisi Resmi İnternet Sayfası, "Türkiye Cumhuriyeti Anayasası" , Erişim Adresi: <https://www.tbmm.gov.tr/anayasa.htm> , Erişim Tarihi: 06.09.2016

¹³ Öznur Yüksel, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Gazi yayınları, Ankara, 1998 s. 23-25.

1.4.3. Kariyer İlkesi

Kariyer, bir bireyin çalışabileceği bir iş kolunda adım adım ilerleyerek, deneyim ve yetenek kazanmasıdır.¹⁴ Yetenekli kişilerin örgütte kariyer yapmasının sağlanması hem işletme için hem de kişi için olumlu sonuçlar doğuracaktır. Bu sebeple, karşılıklı çıkarın sağlanması için uygun kişilere çalışma ve yükselme olanağı tanınmalıdır.

Kariyer sistemi işe ya da kişiye yönelik kariyer sistemi olarak ikiye ayrılır. İşe yönelik kariyer sistemi pozisyon, görev veya kadro sistemi olarak adlandırılır. Burada birey belirli bir kadro için işe alınır. Bu sistemde işe alınacak kişi kadronun gerektirdiği tüm nitelikleri işe girmeden evvel kazanmış, yani uzmanlaşmıştır. İşe girişte kişinin yaşı ve kıdeminden ziyade işle ilgili bilgi, becerisi ve uzmanlığı önem kazanmaktadır.¹⁵

Kişiye yönelik kariyer sistemi ise rütbe sistemi olarak adlandırılır. Görevden çok, görevi yapacak kişinin önem kazandığı bir sistemdir. Kişinin rütbesi ve görev düzeyi arasında ilişki aranmaz. Kişi işe alınırken belirli bir görev için değil, belirli bir meslekte yükselmek için seçilir. Sistemde hizmete girişte genel yeterliliğe bakılır, öğrenim düzeyi ile arasında yakın bir ilişki vardır. Birey çalıştığı rütbe ve derece üzerinden güvenceye sahiptir. Kadrosu kaldırılrsa dahi, özlük hakları saklanır. Türkiye’de bu sistem devlet memurluğunda görülmektedir.¹⁶ Kariyer yapma olanağının eşit olduğu işletmelerde, kişiler ve örgüt daha fazla gelişecektir. Her birey için eşit yükselme imkânları tanınır, kişilerin ve örgütlerin çıkarları daha iyi korunabilmektedir.

1.4.4. Güvence İlkesi

Kariyer yapabilmek için bir işte uzun süre çalışmak gerekmektedir. Bu da ancak iş güvencesiyle sağlanabilir. İş güvencesi ve makam güvencesi olmak üzere iki tür güvence vardır. İş güvencesi kişinin haksız yere işten atılmasını engellerken, makam güvencesi kişinin yükseldiği makamdaki görevinin korunmasını ifade eder. Kamu kurumlarında iş güvencesi var olup, özel sektörde ise bu güvence İş Kanunu ile sağlanmaya çalışılmaktadır, fakat yer yer yetersiz kalmaktadır.¹⁷

¹⁴ Nuri Tortop, *Personel Yönetimi*, Yargı Yayınları, Ankara, 1994, s. 92-93

¹⁵ Cahit Tutum, *Personel Yönetimi*, Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları, Ankara, 1979, No:179, s. 24

¹⁶ Yüksel, a.g.e, s. 23

¹⁷ Polat Tuncer, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ekin Basım Yayın Dağıtım, Bursa, 2011, s. 21

Kişi çalıştığı kurumdan güvence bekler ve bu onun doğal hakkıdır. İşini kaybetme korkusu bulunan bireylerden verimli hizmet beklenemez. İş güvencesi olan bireyler hizmet kalitesini artırır.

1.4.5. Yansızlık İlkesi

İnsan kaynakları yönetimi devamlı olarak insanları yönlendirmeyi ve değerlendirmeyi içermektedir. Bu çalışmalar esnasında idarenin bireyleri tarafsız bir biçimde değerlendirmesi zorunludur. Bu sebeple yansızlık ve adalet kavramları insan ve örgüt ilişkileri için güven ortamı oluşmasının temel koşuludur. Yansızlık yönetimin, astlara karşı tutumu olarak da değerlendirilebilir. Her ne olursa olsun yönetimler, çalışan bireylerin birer vatandaş olarak sahip olduğu siyasi düşünceler sebebiyle taraf tutmamalıdır.¹⁸

1.4.6. Açıklık ve Gizlilik İlkesi

Açıklık ve gizlilik ilkesi, işletme politikalarının oluşturulmasında ve uygulanmasında tüm çalışanların destek ve katılımlarının sağlanmasını şart koşar. Bu nedenle iletişim yolları iyi kullanılmalı ve çalışanların gelişmelerden haberdar olması sağlanmalıdır. İzlenecek politikaların seçiminde, uygulanmasında tüm personelin desteği esas alınmalıdır. Açıklık ilkesinin uygulanması yazılı metinler ya da sözlü açıklamalarla olmaktadır. Açıklamalar; işletme gazetesi, afişler, toplantılar gibi yayın araçlarıyla yapılabilir.¹⁹

Bir işletmede çalışanların bir sürece dahil olması, gerçekleşen veya gerçekleşmesi planlanan gelişmelerden haberdar olması, aidiyet duygusu açısından büyük önem arz eder. Bu tarz gelişmeleri bilmek bireylere manevi doyum kazandıracak, kişilerin kendisini değersiz hissetmesinin önüne geçecektir. Kurumlarda bu tarz duyuruların resmi yolla yapılması, söylentilerin önüne geçerek, kurumsallaşma için önemli bir basamak oluşturur.

1.4.7. Bilimsellik İlkesi

İnsan Kaynakları Yönetimi alanındaki gelişmeler bilimsellik ilkesine uygun olarak izlenmelidir. Bilimselliğin yokluğunda yürütülen çalışmalar her zaman şüphe

¹⁸ Yüksel, a.g.e, s.27

¹⁹ Tuncer, a.g.e, s.23

doğurmaktadır. Performans belirlenmesi, psiko-teknik uygulamalar vb. bilimsellik eşliğinde yapılmalı, her zaman güven ortamı sağlanmalıdır.²⁰

1.4.8. Disiplin ilkesi

Disiplin, kelime anlamı olarak olayların ve gelişmelerin kontrol altında tutulmasını ifade etmektedir. Disiplinden uzak çalışmaların başarıya ulaşması güçtür. Ulaşabilse bile bu işlem gerçekleşirken haddinden fazla zaman ve emek harcanmış olur. Zaman yönetimi her işletme için çok önemli olup, planı bir şekilde işlerin yürütülebilmesi için disiplinli bir çalışma ortamı sağlamak şarttır.²¹

1.5. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN FONKSİYONLARI

İnsan kaynakları yönetiminin temel amacı, insan kaynağını etkin ve verimli bir şekilde kullanmaktır. Üretimden pazarlamaya kadar yapılan tüm işlerin etkin ve verimli olması çalışan personelin nicelik ve niteliğine bağlıdır. İşlerin yürütülmesinin her aşamasında personelin işe girişi ve çıkışına kadar insan kaynakları yönetimi yer almaktadır. Bu süreçte İnsan Kaynakları Yönetiminin genel olarak; insan kaynaklarını planlama, iş analizi, iş gören bulma ve seçme, değerlendirme, eğitim-geliştirme, endüstriyel ilişkiler, ücret yönetimi ve kariyer yönetimi fonksiyonlarından yararlanılmaktadır.²²

İnsan kaynakları fonksiyonları denilince küçük veya büyük işletmelerde insan kaynağını temin ve koordine etmek için yapılan görevler anlaşılmaktadır. İnsan kaynakları fonksiyonları aşağıdakileri kapsamaktadır: ²³

- Örgütün yönetsel yükümlülüklerinin tamamının yerine getirmesini sağlamak,
- Örgüt içinde bireysel işlerin özel gerekliliklerini kurmak için iş analizi yapmak,
- Örgüt amaçlarını gerçekleştirmek için, gereken personel gücünü tahmin etmek,
- Bu ihtiyaçlar doğrultusunda uygun bir plan geliştirmek ve uygulamak,
- Örgüt amaçları için ihtiyaç duyulan personeli istihdam etmek,
- Örgüt için özel yetenek gerektiren görevlerde istihdam edilmek üzere personel seçme ve kiralama,

²⁰ Tuncer, a.g.e. s.23

²¹ Tuncer, a.g.e., s.18

²² Tamer Keçecioğlu, *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*, Siyasal Kitabevi Yayınları, Ankara, 2005, s.10-12.

²³ Tuncer, a.g.e., s.13

- Personel oryantasyonu ve eğitimi,
- Yönetim ve örgüt geliştirme programlarını planlamak ve yerine getirmek,
- Bireysel işçi performanslarını ölçme sistemlerini planlamak,
- İşçilerin kariyer planlarını geliştirmelerine yardımcı olmak,
- Tüm çalışanlar için tazminat sistemi planlamak ve uygulamak,
- Sendika ve örgüt arasında aracı olarak hizmet vermek,
- Çalışanların sağlık güvenliğini sağlayacak programlar tasarlamak, planlamak ve yerine getirmek,
- İş performanslarını etkileyen kişisel sorunları olan çalışanlara yardım etmek
- Örgüt içi iletişim sistemlerini planlamak ve uygulamak.

1.5.1. İnsan Kaynağının Planlanması

İnsan kaynakları yönetiminde başarılı olmanın ilk şartı örgütün her kesimi için yeterli iş gören ihtiyacının önceden bilinçli ve düzenli bir şekilde sağlanmasıdır. Bu doğrultuda yapılan her çalışma insan kaynakları planlaması olarak adlandırılır.

İnsan kaynakları planlaması aynı zamanda, “Örgütün her kesimi için gelecekte nicelik ve nitelik olarak gerekli iş gören gereksiniminin önceden saptanması, bu kaynağın nereden, ne zaman ve nasıl karşılanacağını belirlenmesi” olarak ve “Değişen ekonomik, politik ve çevresel koşullar altında organizasyonun çalışanlarla ilgili ihtiyaçlarının saptanması ve bu ihtiyaçlara cevap verecek politika ve programların oluşturulması süreci” olarak da tanımlanmaktadır.

İnsan kaynakları planlanması, yönetimin en temel öğelerinden biridir. Çağdaş yönetim anlayışında sermaye ve insan öğeleri etkileşim içindedir. Buna bağlı olarak, insan kaynakları planlamasının yapılması iş gücünden daha fazla yararlanmak suretiyle örgütün kârını arttırarak büyümeye pozitif etki yapar. İnsan kaynakları planlaması, tam olarak uygulandığında olumlu sonuçlar vermektedir.²⁴

İnsan kaynakları planlamasının örgüt açısından önemi şu şekilde özetlenebilir;

- İşgücü ihtiyacını önceden belirleyerek, ihtiyaçların bu doğrultuda karşılanmasını sağlamak,
- Örgütsel planlama sürecinin geliştirilmesini sağlamak,
- İhtiyaç duyulan işgücü niteliklerini belirlemek,

²⁴ Serkan Bayraktaroğlu, *İnsan kaynakları yönetimi*, Sakarya Kitabevi, Sakarya, 2003, s.31

- Tüm organizasyon basamaklarında insan kaynakları yönetiminin etkinliğini artırmak

İhtiyaçları belirleyerek, süreci daha kontrollü bir şekilde işletebilmek için insan kaynaklarının etkili bir biçimde planlanması gerekmektedir. Bu fonksiyon doğru şekilde uygulandığı takdirde örgütte daha verimli bir çalışma ortamı olacak, hem işveren hem de işgören memnun olacaktır.

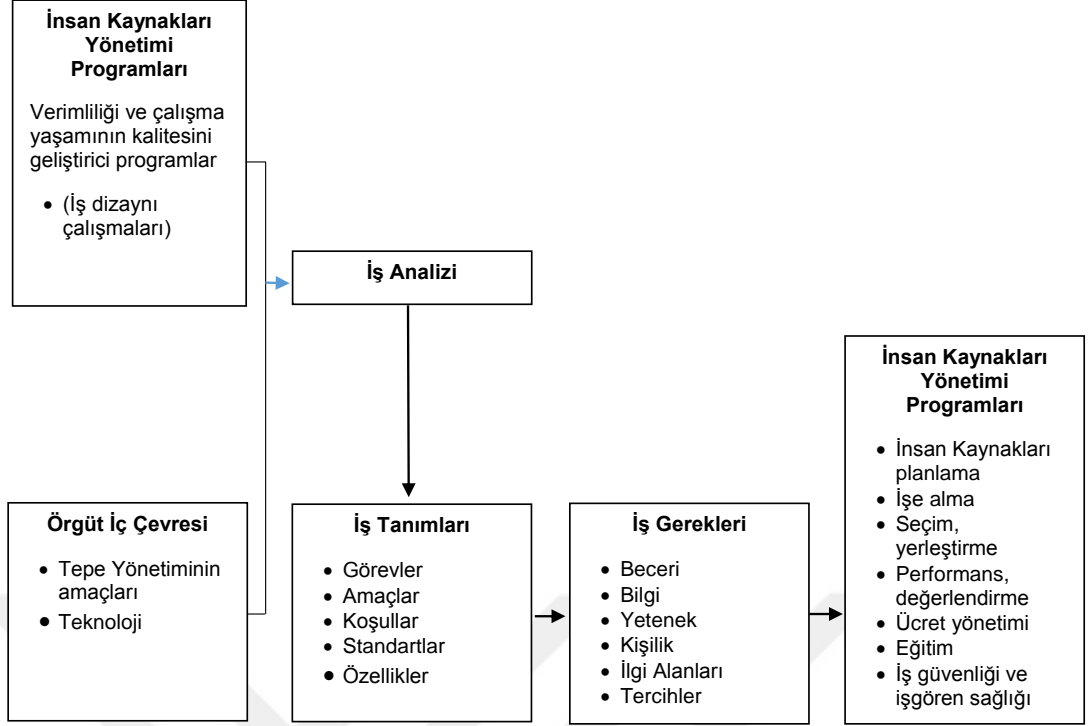
1.5.2. İş Analizleri

İşletmelerde önceden belirlenen amaçların gerçekleştirilmesi için çalışanlar ve yapılan işler, bölüm, birim gibi çeşitli adlarla kategorize edilmiştir. İşletmelerin verimliliği için bu grupların sınırlarının tespit edilmesi, özelliklerinin bilinmesi ve görev tanımlarının yapılması gerekmektedir. Bu sebeple işletmelerdeki işler ve birbirleriyle olan ilişkilerini saptamak önem arz etmekte; bu doğrultuda iş analizi çalışmalarına gerek duyulmaktadır. İşletmedeki iş analizi faaliyetleriyle işin tanımı yapılır, çalışacak kişilerin görev, yetki sorumlulukları ve çalışma koşulları belirlenir. Bu çalışmalarda ayrıca işi yapacak kişilerde aranan beceri, bilgi ve yetenekler de belirlenmeye çalışılır.²⁵

İnsan kaynakları yönetimi açısından iş analizleri önemli bir veri kaynağı oluşturmaktadır. Fakat iş analizlerinde yaşanan aksaklıklar, yetersizlikler, problemler insan kaynaklarına yansımakta ve bu programların başarılarını olumsuz olarak etkilemektedir. Kısaca iş analizlerinin çeşitli insan kaynaklarıyla ilişkisi şekilde özetlenebilir.²⁶

²⁵ Cavide Uyargil, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Beta Yayınları, İstanbul, Mart 2015, S. 49-50.

²⁶ Uyargil, a.g.e, s.53



Şekil 1: İş Analizlerinin İnsan Kaynakları Yönetiminin İşlev ve Programları ile Olan İlişkisi²⁷

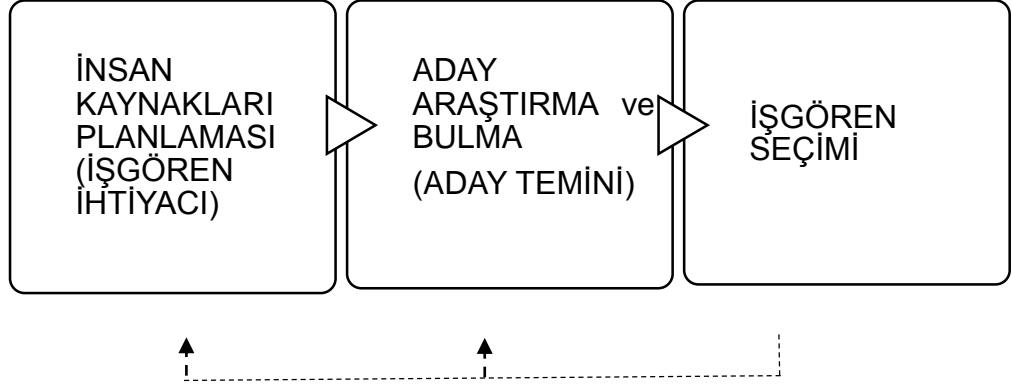
1.5.3. İşgören Temin ve Seçim Süreci

Bu işlev işe uygun kişilerin araştırılması, seçilmesi ve işe alınmasına yönelik uygulamaları içerir. Kimi işletmeler işgören ihtiyacını, sistemli bir insan kaynakları planlamasıyla belirlerken, kimi işletmeler anlık ihtiyaçlar ve yönetici taleplerine göre hareket edebilirler.

İşgören temin ve seçimi, esas olarak üç temel kısımdan oluşur. Bunlar; İnsan kaynakları (iş gücü planlaması), aday araştırma ve bulma, işgören seçimidir. İlk evrede iş gücü ihtiyacının işgören temini gerektirip gerektirmediğini belirlemek gerekir. Eğer ki gerekiyorsa, hangi niteliklere ve bu niteliklere sahip kaç kişiye ihtiyaç olduğu belirlenir. İkinci evrede, iç ve dış kaynaklardan, gerekli özelliklere sahip kişilerden bir aday havuzu oluşturulmaya çalışılır. Son aşamada ise adaylar içerisinde uygun olanlar işe alınır ve yerleştirilir. İşgören ihtiyacının en doğru şekilde gerçekleştirilmesi için bu üç aşamanın da tam anlamıyla doğru bir şekilde uygulanması gerekmektedir.²⁸

²⁷ Uyargil, a.g.e, s. 53.

²⁸ Ahmet Cevat Acar, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Beta Yayınları, İstanbul, Mart 2015, s. 156.



Şekil 2: İşgören Temin ve Seçim (Kadrolama) Süreci²⁹

1.5.4. Performans Değerlendirme

Küreselleşmeyle birlikte sosyal, kültürel ve politik alanlarda değişimler meydana gelmiştir. İşletmelerin de bu değişimlere uygun hareket etmesi gerekmektedir. Değişen dünya düzeniyle birlikte işletmeler de yönetim tarzlarını gözden geçirerek, rekabet ortamında ayakta kalmak için etkili ve verimli şekilde çalışmak durumunda kalmıştır. Söz konusu değişime adaptasyon sürecinde en önemli etmen insan faktörüdür. Çalışan bireylerin işletmeye ne ölçüde katkı sağladığını anlama yolu olarak karşımıza “Performans değerlendirme” çıkmaktadır. İşletmelerde yönetimin temel ödevi, örgütü amaçlarını ve görevlerini en iyi şekilde yerine getirmektir. Yoğun rekabet ortamında faaliyet sürdürebilmek, pazar payını artırabilmek, örgütsel büyüme sağlayabilmek için performans değerlendirme konusu karşımıza çıkmaktadır. Bu rekabet ortamında çoğu örgüt, nitelikli çalışanları örgüte çekmek, iş tatmini ve verimliliği artırmak için performans değerlendirme işlemi stratejik bir araç olarak kullanmaktadır. Aynı zamanda performans değerlendirme birçok yönetsel karara temel olarak alınmaktadır.³⁰

Performans değerlendirme sonuçları insan kaynakları yönetimine örgütün hedeflerini gerçekleştirmek için yol gösterir. Performans değerlendirme verileri çalışanların örgütte amaçlar için gereken sorumluluğu alma konusunda ve yöneticilerin elindeki iş gücünü görmesi yönünden önem taşımaktadır.

²⁹ Acar, a.g.e. s.88

³⁰ İsmail Bakan ve Hakan Kelleroğlu, “Performans Değerlendirme: Çalışanların Performans Değerlendirme Uygulamalarından Beklentileri Konusunda Bir Alan Çalışması” , *Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF Dergisi*, 2003, cilt 8, ss.103-127, s.104

Performansa ilişkin veriler çeşitli kaynaklardan sağlanabilir. Bu kaynaklar tabloda özetlenmiştir.

Tablo 1: Performansa İlişkin Verilerin Sağlandığı Çeşitli Kaynaklar³¹

Kullanım Alanı					
	İlk üst	Eşitler	Astlar	Kendini Değerlendirme	Müşteriler
Terfi, ücret, Nakil vb. konulardaki kararlar	X	X			X
Kişisel Gelişim	X	X	X	X	X
Personelle ilgili olarak yürütülecek araştırmalar(iş gücü devri, devamsızlık, şikâyetler vb.)	X	X	X		X

Yukarıdaki tabloda görüldüğü üzere, ilk üstlerin yaptığı değerlendirmeler farklı amaçların gerçekleşmesine yardımcı olurken, astların ve kişinin kendini değerlediği durumlar daha sınırlı amaçlar için kullanılmaktadır.

1.5.5. Eğitim ve Geliştirme

Davranışçı psikolojiye göre eğitim, kişilerde öğrenme yaşantılarıyla istendik davranışlar meydana getirme sürecidir. Yapılandırmacı yaklaşıma göre ise, eğitim, yaşantılar yoluyla, deneyimler sonucu kendi bilişsel şemalarını yapılandırma sürecidir. Eğitim insan doğduğunda başlar ve ömür boyu devam eder.³² Eğitim ailede başlar, formal ve informal yolla öğrenmeler gerçekleştirerek bireyler eğitimini devam ettirirler. Eğitim evde, yolda, okulda, iş yerinde her zaman hayatımızda yer almaktadır.

³¹ Uyargil, a.g.e, s. 227

³²Mahmut Tezcan, *Eğitim Sosyolojisi*, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları No:150, Ankara,1985, s.4

Sabuncuoğlu, eğitimi kısaca bir değişim süreci olarak ifade eder. Bu değişim ise, kişilerin bilgi, yetenek, düşünce ve davranışlarında olan gelişme olarak özetlemektedir.³³

Geliştirme; örgütlerin uzun vadede rekabet etme kabiliyetini artırmak için kişilerin ve grupların performansını iyileştirici strateji ve planları geliştirip uygulamak amacıyla kişisel gelişmeye ve takım gelişmesine ön ayak olmayı içerir.³⁴ Geliştirme kavramıyla; yeni iş kollarına uyum sağlama, teknik, ekonomik ve sosyal gelişmelerle birlikte işletmenin yönetim ve çalışma kavramını güncelleyerek gelişme ifade edilir. Eğitim ve geliştirme programları örgüte, grup içi ve gruplar arası ilişkilere faydası söz konusudur. Örgüte sağladığı faydalar,

- Örgütün tüm kademelerinde işe dönük bilgi ve becerileri artırır,
- Çalışanların örgütün amaçlarını kavramalarına yardımcı olur,
- Örgüt içi şeffaflık ve güveni sağlar,
- Ast-üst arası ilişkiyi artırır,
- Örgütsel gelişimi sağlar,
- Verimlilik ve iş kalitesini yükseltir,
- Örgüt bünyesinde sorumluluk bilincini geliştirir,
- Örgütsel iletişimi destekler.

Çalışanlara sağladığı faydalar;

- Bireysel karar vermede etkinliği artırır,
- Bireysel başarı, ilerleme ve sorumluluk yüklenmesini sağlamak,
- Bireysel özgüveni sağlamak,
- Çalışanların stresle başa çıkmasına yardımcı olur.³⁵

Grup içi ve gruplar arası ilişkilerdeki faydaları ise şunlardır;

- Gruplar ve çalışanlar arasındaki iletişimi artırır,
- İşe yeni giren veyahut yeni atanan bireylerin oryantasyonuna destek olur,
- Yönetim politikası ve uygulamaları hakkında bilgi verir,
- Moral ve motivasyonu yükseltir,
- Öğrenmeye dönük uygun ortamı sağlar,
- Örgütün çalışma koşullarını iyileştirir.³⁶

³³ Zeyyat Sabuncuoğlu, *İnsan Kaynakları Yönetim*, Ezgi Kitabevi, Bursa, 2000, s.100.

³⁴ Ahmet Bayraç, *İşletmelerde Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminde Eğitim ve Geliştirme*, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2008 Konya s.128 (**Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**)

³⁵ M.Şerif Şimşek ve H.Serdar Öge, *Stratejik ve Uluslar Arası Boyutları İle İnsan Kaynakları Yönetimi*, Gazi Kitabevi, Ankara, 2007, s. 232-233

³⁶ Şimşek ve Öge a.g.e. ,s.232-233

Örgütlerde eğitim, iş başında veya iş dışında gerçekleştirilir. İş başı eğitim yöntemleri; Yönetici Gözetiminde Eğitim, Coaching (Yönlendirme) Yöntemi, Formen Aracılığı İle Eğitim, Staj Yoluyla Eğitim, İş Değişirme (Rotasyon) Yöntemi, İşe alıştırma (Oryantasyon) Eğitimi şeklinde gerçekleştirilir.

İş başında eğitim yöntemlerin yararları ve sakıncaları şu şekilde özetlenebilir.³⁷

Yararları:

- İşbaşı eğitim yöntemleri daha az maliyetle uygulanabilir. Eğitim araç ve gereçleri masraf gerektirmez, yol vb. giderler de ortaya çıkmaz.
- Eğitim, iş esnasında gerçek koşullarla gerçekleştirildiği için anında uygulama olanağına sahip olunur.
- İşgören işin başında olduğu için, işten fazla bir aksama meydana gelmez.
- Eğitim, iş yerinde gerçekleştiği için uygulama esnasında daha sonrasında adaptasyon sorunu yaşanmaz.

Sakıncaları:

- İşbaşı eğitimini veren kişi, iyi ve gerçek bir eğitici olmayabilir.
- Gerçek çalışma koşulları ve yöntemleri ilkel olabilir. İşgören bu durumda çağdaş teknolojik bilgilerden mahrum olur.
- Öğrenme aşamalarında büyük oranda hatalı, bozuk mal üretimi gerçekleştirilir, makine ve donanım kaybı olabilir.
- Çalışma koşulları; gürültülü, pislik, hijyen, stres vb. açısından olumlu bir eğitime izin vermeyebilir,
- İşbaşı eğitimi, çok sayıda personelin aynı anda gerçekleştirilmesi için uygun değildir.

İş dışı eğitim yöntemleri ise; Anlatım Yöntemi, Örnek Olay (Vaka) Yöntemi, İşletme Oyunları Yöntemi, Rol Oynama Yöntemi, Duyarlılık Eğitimi (T Grubu), Simülasyon, In-Basket (Beklenen Sorunlar) Yöntemi, Açık Hava Eğitimi (Outdoor Eğitimi), Elektronik Ortamda Eğitim şeklindedir.

İş dışında eğitim yöntemlerin yararları ve sakıncaları şu şekilde özetlenebilir.³⁸

Yararları:

- İşdışı eğitim, konusunda uzman bir eğitici tarafından yapılması için daha etkili olabilir.

³⁷ Oya Özçelik, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Beta Yayınları, İstanbul, Mart 2015, s.194

³⁸ Özçelik, a.g.e., s.198

- İşbaşına göre daha sistemli ve planlı bir eğitim gerçekleşir.
- İş dışında uygulanan metotlarla, çok sayıda kişiye eğitim verilebilir.
- Eğitimin maliyeti iş başına göre daha kolay hesaplanabilir.
- Aday planlanmış eğitim sürecinde, işin zor yönlerini de ayrıntılı olarak kavrayabilir.
- Diğer işletmelerden de katılanların olduğu programlarda, kişi başkalarının da deneyimlerinden faydalanır.

Sakıncaları:

- Eğitimden sonra gerçek çalışma koşullarına geçildiğinde bireyler adaptasyon sorunu yaşayabilir.
- Eğitime katılanların iş gücü kaybı üretim kaybına da neden olur.
- İşbaşı eğitimine göre maliyeti yüksek, organizasyonu ise zordur.

Eğitim ihtiyacı, iş yaşamının her anında doğabilir. Bu ihtiyaca göre gerekli çalışmalar yapılmalı eksiklikler giderilerek veyahut yenilikler öğrenilerek çalışmalara devam edilmelidir.

1.6. PERSONEL YÖNETİMİ

18. yüzyılda başlayan Sanayi devrimi, yönetim düşüncesinin evrimi için önemli bir olaydır. Kitle üretiminin gerçekleşmeye başlamasıyla beraber işletme örgütleri farklı şekiller almaya başlamıştır. 1910'lu yıllarda işçiler kötü çalışma koşullarına karşın bazı sendikal eylemlerle güç kazanmaya başladı. İşçilerin refahı için fabrikalarda refah sekreterliği ortaya çıktı. Refah sekreterleri rekreasyonel olanaklarla, personel yardımlarıyla ve tıbbi yardımlarla ilgileniyorlardı. Bu pozisyon profesyonel personel fonksiyonunun başlangıcı sayılır. 1950'den itibaren ise "Personel yöneticiliği" bir meslek olarak tanınmaya başlamıştır.³⁹

Personel yönetimi, belirli bir yönetim anlayışına ve felsefesine dayanır. Bu anlayışa göre bir örgütte temel öge insandır. Örgütün varlığını devam ettirebilmesi insana bağlıdır. İnsan geliştikçe örgüt de gelişmiş olur. Çağdaş personel yönetiminde kişi yeteneklerini en geniş ölçüde kullanarak, işlerinden en yüksek doyumunu almak için çalışır. Personel yönetimi tek başına bir birim değildir, diğer birimlerle koordineli çalışır, karar alma süreçlerini kolaylaştırır. Personel yönetimi bir yardım kaynağı olup, işlerin yürütülmesinde rol alan bir ajandır.⁴⁰

³⁹ Serap Benligiray, *Örgütlerde insan kaynakları yönetimi*, TC Anadolu Üniversitesi Yayını, 2013, s.4

⁴⁰ Tutum, a.g.e., s.2.

Kar amacı güden işletmelerde organizasyonun 3 ana işlevi vardır: Üretim, finans ve pazarlama. İşletmelerde üretim işlevinin gerçekleştirilmesi için gerekli olan üretim faktörlerinin bir araya getirilmesi amacıyla finans işlevinden yararlanılmalıdır. Üretim işlevi ve finans işlevinin etkin kullanımı sonrasında gerçekleşen hizmet ya da ürünü müşterilere en etkili şekilde ulaştırmak için pazarlama işlevi kullanılmalıdır. Fakat gelişen küresel pazarlarda organizasyonlar büyüdükçe, bu 3 temel işlevin yanında başka faaliyetlere de ihtiyaç duyulmaktadır. Örnek olarak işletme bir pansiyon ise, işlevlerin tümü temel olarak pansiyonun sahibi ve az sayıda personel ile yürütülebilir. Gelirler, giderler ve organizasyon işlevleri neredeyse tek elden kolayca idare edilebilir. Fakat söz konusu olan işletme 300 odalı büyük bir hotel olursa, iş bölümü ve organizasyon şeması ortaya çıkacağından dolayı, işlevlerin tek tek ele alınarak, yönetimin etkili bir şekilde sağlanması gerekmektedir. Ücret ve hizmet kavramı, işletmeler büyüdükçe farklı boyutlar ve anlamlar kazanmaktadır.

Personel yönetiminin 4 temel işlevi bulunmaktadır:

- Danışmalık işlevi: Personel yönetiminde eylemci birimlere yardımcı olur.
- Çözümleme ve belirleme işlevi: Örgütsel sağlığı izleyerek herhangi bir aksaklıkta ya da iyileştirme gereken konularda rol alır.
- Özlük hizmetleri: İş analizleri, iş tanımları, sınıflandırma, işe alma, sınavlar, sicil, değerlendirme, eğitim ve ücret yönetimi gibi işleri kapsar.
- Gözetim ve denetim: Bilgi toplayarak, sonuçları eylemci birimlerle tartışır.

Personel yönetimi bu dört temel görevin yanında, bunlara destek olan kurmay nitelikli bir işlev kazanmıştır.

1.7. PERSONEL YÖNETİMİ VE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ ARASINDAKİ FARKLAR

Personel yönetimi başlarda işe alma, işten çıkarma ve personel kayıtlarını tutmaktan ibaretti. Az sayıda işlevi olup stratejik önem kazanması zamanla olmuştur.

Personel yönetimi çalışanların kayıt tutma işi olarak görülüp, personel ücreti, yan ödemeleri, izinleri gibi konulardan öteye geçememiştir. Personel yönetiminden insan kaynaklarına geçiş büyük ölçekli işletmelerde daha başarılı olmuştur. Küçük ve orta ölçekli işletmelerde insan kaynakları yönetimi fonksiyonlarının yerleşmesi zaman almıştır.

İşletmelerde insan kaynağı verimliliğe doğrudan etki ettiği için; personel yönetimi anlayışından uzaklaşıp insan kaynağı disiplinine yoğunlaşmıştır. İnsan kaynakları yönetimi, işletme stratejisinin belirlenmesini, uygulanmasını ve denetlenmesini sağlarken personel yönetimi sadece bireye hizmet eden bir birim olmaktan öteye gitmeyi başaramamıştır. Personel yönetimi anlayışından İnsan Kaynakları Anlayışına geçişteki etmenler şöyle özetlenebilir:

- Ekonomik, sosyal ve kültürel gelişmeler,
- Yetişkin insan gücünün artması,
- Davranış bilimlerinin gelişmesi,
- Refah seviyelerinin yükselmesi
- Sendikacılık anlayışının gelişmesi,
- İstek ve beklentilerdeki değişimler,
- İletişim ve bilgi teknolojilerindeki değişimler,
- Çalışma koşullarını düzenleyen yasaların yürürlüğe girmesi,
- İşgörenlerin eğitim ve kültür seviyelerinin artması.

Personel yönetimi ve insan kaynakları yönetimi bir tabloda mukayese edilecek olunursa;

Tablo 2: Yönetim Tarzı Ve Temel Faaliyet Boyutları Açısından Personel Yönetimi ve İnsan Kaynakları Yönetimi Arasındaki Farklar⁴¹

Boyutlar	Personel Yönetimi	İnsan Kaynakları Yönetimi
Yönetimin Rolü	Transaksiyonel (Müzakereci)	Dönüştürücü Önderlik
Temel Yöneticiler	Personel Uzmanları	İş İdarecileri ve Emir Komuta Yöneticileri
İletişim	Dolaylı	Doğrudan
Standartlaşma	Yüksek	Düşük
Değer Verilen Yönetimsel Beceriler	Müzakere Becerisi	Kolaylaştırıcılık
Seçim	Ayrı, Marjinal Bir Görev	Bütünleşik, Temel Görev
Ücret	İş Değerleme Çoklu Sabit Kademeler	Performans İlişkili, Varsa da Çok Az Sabit Kademe
Çalışma Koşulları	Ayrı Ayrı Müzakereler Sonucu Saptanmaktadır	Uyumlaştırılarak Saptanır
Çalışma İlişkileri	Toplu Sözleşmeler	Bireysel Sözleşmeler
İş Sınıfları ve Kademeleri	Çok	Az
İş Tasarımı	İşin Bölünmesi	Takım Çalışması
Çatışma ve Uyuşmazlık Yönetimi	Geçici Bir Ateşkes Sağlanır (Biz ve Onlar)	İklim ve Kültür Yönetimi Tarzında
İletişim Seviyesi	Kısıtlanmış Bilgi Akışı	Arttırılmış Bilgi Akışı
Yetiştirilme - Geliştirme	Programlara Denetim Ulaşım	Öğrenen Organizasyonlar
Müdahalelerin Odak Noktaları	Mevcut Personel Süreçleri	Geniş Kapsamlı Kültürel, Yapısal Personel Stratejileri

⁴¹ Ömer Sadullah, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Beta Yayınları, İstanbul, Mart 2015, s.4

Personel yönetiminde yönetimin uygulamaları prosedürlere, kalıplara ve normlara bağlı iken, İnsan Kaynakları Yönetiminde esnek ve örgütün ihtiyaçlarına endeksli bir kavram geçerlidir. Diğer yandan, personel yönetiminde karar alma süreci oldukça yavaş işlerken, İnsan Kaynakları Yönetiminde hızlı işlediği görülmektedir.

Görüldüğü üzere personel yönetimi ile insan kaynakları yönetimi yaklaşımı arasında önemli farklar mevcuttur. Bu noktada, örgütteki bireye verilen değer, örgütün misyonu ve vizyonu gibi örgütsel kültür gibi pek çok yeni yaklaşım personel yönetiminden insan kaynakları yönetime geçişi ifade eden yenilikler olarak ortaya çıkmaktadır.

Dolayısıyla personel yönetiminin sadece personelin örgütle ilgili işlemlerinin dikkate alındığı yapısından farklılaşma yaşanarak, bireyin her türlü problemi, eğitimi, geliştirilmesi ve kariyer planlamasını yapılması gibi pek çok örgütsel stratejilerin uygulanmaya başlandığı modern personel yönetimine (insan kaynakları yönetimine) geçilmiştir. Artık personel yönetimi sadece personel departmanı ile sınırlı kalmamakta tüm organizasyon kademeleri ile koordinasyon içinde olan ve üst yönetimde temsil yeteneği ve stratejik karar sürecinde önemli işlevi Klasik personel yönetiminin son yıllarda şekil ve içerik değiştirerek, İnsan kaynakları yönetimine dönüştüğüne tanık olunmaktadır. Personel yönetimi, insan kaynakları yönetiminin gelişimi ile farklı bir boyut kazanmıştır. İşletmedeki personel politikalarının yerini eğitim ve geliştirmenin yer aldığı, stratejik konuma sahip bir yapı almıştır. Ancak personel yönetiminden insan kaynakları yönetimine dönüşümünde işletme ölçeğinin de önemli olduğunu vurgulamak gerekmektedir. Özellikle aile işletmeleri ve küçük ölçekli işletmelerde personel yönetimi uygulamalarının devam edeceği görülmektedir.

İnsan kaynakları yönetimi pek çok stratejik misyon ve vizyonu temsil etmekle birlikte, klasik personel yönetiminin dar kalan idari fonksiyonlarının da genişlemesine yol açmıştır. Bu yönüyle günümüzdeki insan kaynakları yönetiminin işletmelerde önemli bir görevi yerine getirdiğini söylemek mümkündür.

İnsan kaynakları yönetimi, işletmenin personel seçimi, eğitim ve geliştirmesi, kariyer yönetimi, performans yönetimi, ücret yönetimi, sağlık ve güvenlik gibi modern yönetim aktiviteleri ile geleneksel personel yönetimi stratejilerinin bütünleştiği bir yönetim anlayışı olarak personel yönetiminin çok gelişmiş bir versiyonu olarak İnsan Kaynakları Yönetim Sistemi olarak uygulanmakta olan bir yapıya bürünmektedir.

İKİNCİ BÖLÜM: İNSAN KAYNAKLARINDA ÖRGÜTSEL ADALET

2.1. ÖRGÜTSEL ADALET KAVRAMININ TANIMI

Adalet ve hak birlikte anılmaktadır. Güç kaynaklarını kontrol eden kişilerin, hak sahiplerinin hakkını koruması adalete ilişkin ilk örneklerdir.⁴² Türk Dil Kurumu adaleti şu şekilde tanımlamıştır; “Hak ve hukuka uygunluk, hakkı gözetme, doğruluk; Herkese kendine uygun düşeni, kendi hakkı olanı verme; Yasalarla sahip olunan hakların herkes tarafından kullanılmasının sağlanmasıdır.”

Adil bir dünya düzeni için, geçmişten günümüze ayrı disiplinlerden olan iktisatçı, sosyolog, teolog, psikolog ve siyaset bilimciler adalet kavramı için farklı yaklaşımlarla bizlere açıklamalar getirmiştir.

Bireyler etrafında gelişen olayların ne ölçüde adil olduğunu değerlendirmekte, adil olmadığını düşündüğü takdirde ise bu duruma farklı tepkiler vermektedir. Bireyler günlük hayatlarında adalet olgusunu en fazla çalıştıkları örgütte değerlendirmektedir. Bir iş yerinde personel seçimiyle başlayan süreç; yetkilendirme, ücretlendirme, terfi ve yükselme, işin feshi gibi aşamalarda da her zaman çalışanların değerlendirmesine açıktır. Çalışanlar algıladıkları adalet düzeyinde kuruma ya da işverene karşı farklı tutumlar sergilemektedir.⁴³

Örgütsel adalet kavramı algısal bir kavram olup, kişiye adil davranılıp davranılmadığının bir ölçüsüdür.⁴⁴ Greenberg (1996) örgütsel adaleti, çalışanların organizasyonun bir takım faaliyet ve uygulamalarını algılama şekli olarak tanımlamıştır.⁴⁵ İşcan ve Sayın örgütsel adaleti, “İş yerinde adaletin etkisini tespit etmeye yönelik kullanılan bir terim” olarak açıklamıştır.⁴⁶ Adams’ın (1965) hakkaniyet

⁴²Fevzi Okumuş ve Umut Avcı, *Turizm İşletmelerinde Çağdaş Yönetim Teknikleri*, Detay Yayıncılık, Ankara, 2008, s. 45-48 .

⁴³ Leyla İçerli, “Örgütsel Adalet: Kuramsal Bir Yaklaşım”, *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 2010, 5:1, ss.67-92 , Erişim Adresi: <http://kutuphane.dogus.edu.tr/mvt/pdf.php> Erişim Tarihi:06.09.2016

⁴⁴ Mahmut Özdevecioğlu, “Algılanan Örgütsel Adaletin Bireylerarası Saldırgan Davranışlar Üzerindeki Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2003, sayı:21, 76-96, s.81

⁴⁵ Jerald Greenberg, *The Quest For Justice on The Job:Essays and Experiments*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, , 1996, s. X

⁴⁶ Ömer Faruk İşcan ve Ufuk Sayın, “ Örgütsel Adalet, İş Tatmini ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişki”, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 2010, cilt.24, sayı.4, ss.195-216, s.197

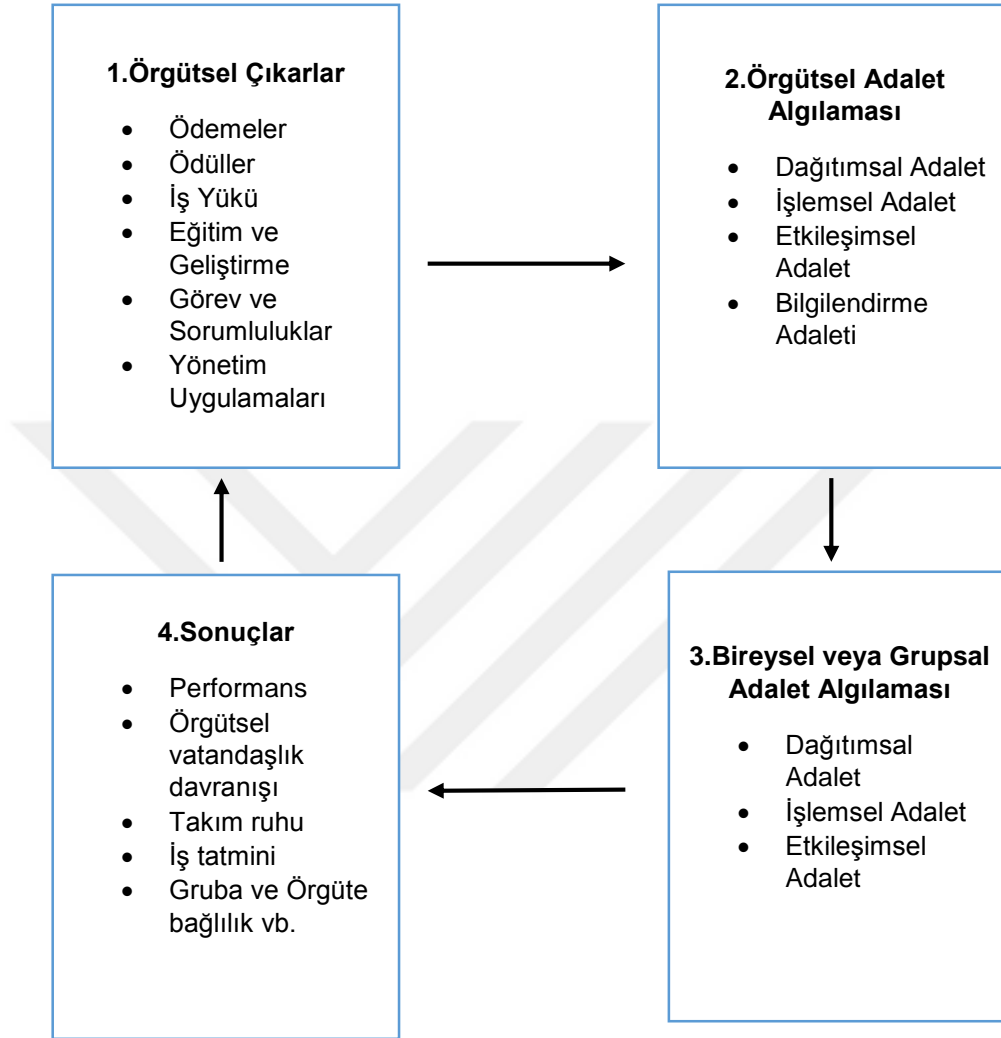
kuramı ile Folgar (1986) ve Crosby (1976)'nin görelî yoksunluk kuramları, örgütsel adalet ile ilgili ilk çıkış noktasıdır.⁴⁷

Adams'ın eşitlik teorisi adalet kavramıyla ilgilenen araştırmacıların en çok ilgisini çeken teoridir. Eşitlik teorisi katkı, kazanım ve referans olmak üzere üç temel konu üzerine kurulmuştur. Bu teori, bireylerin kendi kazanım ve katkılarını, başkalarının kazanım ve katkıları ile karşılaştırdıklarını ve ardından bu ilişkilerin ne derece adil olduğunu bir oran dâhilinde değerlendirdiklerini ifade eder.⁴⁸ Başka bir deyişle eşitlik kuramını, tarafların birbirine katkı sağladığı, kazandığı bir sosyal mübadele olarak nitelendirmiştir. Çalışanlar işletmeye katkısını koyarken, karşılığında maaş, çeşitli ödüller olarak sosyal mübadele olayı gerçekleşir.

Şekildeki örgütsel adalet sürecine göre örgütsel çıkarlar, örgütsel adaletin algılanmasına: örgütsel adaletin algılanması ise bu algının bireysel ve grupsal adaletin oluşmasına ve sonuçlanmasına etki eder. Bu süreç şu şekilde özetlenebilir:

⁴⁷ Doruk Uysal Irak , "Örgütsel Adalet: Ortaya Çıkışı, Kuramsal yaklaşımlar ve Bugünkü Durumu", **Türk Psikolojileri Yazıları (TPD)**, 2004, Cilt 7, Sayı:13, ss. 25-43, s.29, Erişim Adresi: <http://kutuphane.dogus.edu.tr/mvt/pdf.php?recid=3745&pdf=0003744> , Erişim Tarihi:08.09.2016

⁴⁸ Cenk Aksoy, Miraç Aslantaş vd., "Adaletin Çalışma Hayatındaki Yansıması : Örgütsel Adalet", **International Journal of Innovative Strategic Social Research**, 2016, Sayı:1, Cilt:1, ss.19-32, s.23, Erişim Adresi: <http://dergipark.ulakbim.gov.tr/ijsr/issue/viewFile/5000016938/5000004958> , Erişim Tarihi: 08.09.2016



Şekil 3: Örgütsel Adalet Süreci⁴⁹

⁴⁹ Yavuz Demirel ve Evren Dinçer, *Örgüt Psikolojisi: Örgütsel Adalet*, Editör: Aykut Bedük, Atlas Akademi, Konya, 2014, s.35

2.2. ÖRGÜTSEL ADALETE DAİR TEORİLER

Örgütsel adalet teorileri birbirinden bağımsız “Reaktif -Proaktif” olarak iki boyutta ve “Süreç-İçerik” boyutundan türetilerek sınıflandırılmıştır. “Reaktif-Proaktif” boyutları, ilk olarak Avermaet, McClintock ve Moskowitz (1978) tarafından incelenmiştir. Daha sonra Greenberg tarafından eşitlik teorisini düzenlemek amacı ile adil olmayan durumları düzelterek, adalete ulaşabilmek için kullanmıştır. Reaktif teorileri ise, kişilerin algılanan adil olmayan durumlardan ve uygulamalardan kaçma veya kaçınma girişimini incelemektedir. Bu teoriler, adaletsizliğe karşı verilen reaksiyonları incelemektedir. “Süreç-İçerik” boyutu ise daha çok yargısal kararlar ve verilmiş şekli ile ilgilenir. Yani ulaşılan kararlar önemli olmakla beraber, karara ulaşma şekli de önemlidir. Süreç ise, sonuçlara ulaşılırken uygulanan süreçlerin adilliği ile ilgilidir.⁵⁰

Tablo 3: Örgütsel Adalet Kuramlarının Sınıflandırılması⁵¹

Reaktif-Proaktif Boyut	İçerik- Süreç boyutu	
	İçerik	Süreç
Reaktif	<i>Reaktif İçerik Teorisi</i> Eşitlik Teorisi (Adams,1965)	<i>Reaktif Süreç Teorisi</i> Süreç Adaleti Teorisi (Thibaut, Walker,1975)
Proaktif	<i>Proaktif İçerik Teorisi</i> Adalet Yargı Teorisi Leventhal (1976,1980)	<i>Proaktif Süreç Teorisi</i> Dağıtım Tercihi Teorisi Leventhal, Krausa & Fry (1980)

⁵⁰Jerald Greenberg, “A Taxonomy of Organizational Justice Theories”, *Ohio State University Academy of Management*,1987,vol.12, No:1, p. 9-22., p.9-10, Erişim Adresi: http://web.mit.edu/curhan/www/docs/Articles/15341_Readings/Justice/Greenberg_1987_A_taxonomy_of_org_justice_theories.pdf , Erişim Tarihi: 05.09.2016

⁵¹ Greenberg, a.g.e s.10

2.2.1. Reaktif İçerik Teorileri

Bu teoriler, çalışanların örgüt içinde adil olmayan davranışlara karşı gösterdikleri tepkiler üzerine odaklanırlar. Adil olmayan ödül ve kaynakların dağıtımını ele almışlardır.⁵²

Grenberg'in bu sınıflandırmayı yaptığı 1987 senesine kadar gelişen kuramların çoğu bu alanda olmuştur. Homans'ın (1961) Dağıtım Adaleti Kuramı, Adams'ın (1965) Eşitlik Kuramı, Walster'ın geliştirdiği Eşitlik kuramı versiyonları (1978) ve Crosby'nin Görelî Yoksunluk Kuramı bu kuramlar arasında sayılabilir. Söz konusu kuramlar, bireylerin adil olmayan ilişkilere olumsuz dönütlerle yanıt verdiğini ve adil olmayan uygulamaları düzeltmeye yönelik davranışlarla başa gelen adaletsizliklerden kaçındığı yönünde görüş bildirmişlerdir. Teorilerin bu görünüşü reaktif içerik olarak nitelendirilmeye sebep olmuştur.⁵³

2.2.2. Proaktif İçerik Teorileri

Proaktif içerik teorisi, reaktif içerik teorisinin tersine adil ve adil olmayan uygulamaların doğurduğu tepkilerle değil, çalışanların adil uygulama ve davranışların oluşturulması için gösterdikleri çabayı incelemektedir. Bu kategoride yer alan teorilerin temellerini Leventhal'ın "Adalet Yargı Teorisi" oluşturmuştur. Leventhal'a göre, kişiler kazanımların adil dağılımı için aktif olarak çabalarlar. Adil dağıtım, kazanımların katkılarla oransal eşitlik ilkesinden yola çıkar ve uzun vadede taraflar açısından en kazançlı durumu ifade eder. Yapılan araştırmalar, adil dağılım ilkesinin kimi zaman ihlal edildiği ve kazanımların eşit paylaşım ilkesine göre dağıtıldığını ortaya koymuştur. Adalet Yargı Teorisine göre; kazanımların dağıtımıyla ilgili dağıtım kuralları değişkenlik göstermektedir. Örneğin, gruplar arası ilişkiler iyi ise üyeler arasında uyum varsa; kazanımlar, bireylerin katkılarındaki farklılıklara rağmen değişkenlikler ihmal edilerek eşit dağıtılabilmektedir.⁵⁴

⁵² Cenk Aksoy, "Çalışanların Adalet Algıları Ve Örgütsel Güven Düzeyleri Arasındaki İlişkinin Bankacılık Sektörü Açısından Araştırılması", *International Journal of Innovative Strategic Social Research*, 2016, sayı 1, ss. 43-51, s. 45, Erişim Adresi: <http://dergipark.ulakbim.gov.tr/ijsr/issue/viewIssue/5000017794/5000005574> , Erişim Tarihi: 08.09.2016

⁵³ Pınar Süral Özer ve Gülden Eker Urtekin, "Örgütsel Adalet Algısı Boyutları ve İş Doyumu Üzerine Bir Araştırma", *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Kayseri, 2007, ss. 107-125, s.109

⁵⁴ N. Öykü İyigün, "Örgütsel Adalet Kuramsal Bir Yaklaşım", *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2012, İstanbul, ss.49-64, s. 56

2.2.3. Reaktif Süreç Teorileri

Kararların verilme aşamasında kullanılan süreçlerin adaletine odaklanan süreç teorileri, kararların sonuçlarının adilliği üzerinde duran içerik teorilerine benzese de süreç teorileri farklı bir hukuksal temele dayanmaktadır. Hukuk üzerinde çalışan araştırmacılar, yargısal kararların verilmesinde yararlanılan prosedürlerin, bu kararların toplum tarafından kabul edilmesinde önemli bir yere sahip olduğunu vurgulamışlardır. Proaktif içerik teorilerinin araştırıldığı ve uygulandığı 1970'lerin başında John Thibaut ve Laurans Walker uyuşmazlıkların çözümüne dair prosedürlere gösterilen tepkileri incelemeye başlamışlardır. Thibaut ve Walker, "Prosedür Adaleti teorilerinden üç ayrı taraf ve anlaşmazlığın çözüm sürecine ilişkin iki aşama tanımlaması yapmışlardır. Taraflar; anlaşmazlığa düşen iki kişi(davacı veya davalı gibi) ve aracılık eden üçüncü taraflar(yargıç gibi). Çözüm sürecine ilişkin aşamaları ise; delillerin ortaya konulduğu "süreç aşaması" ve anlaşmazlığın çözümünde delillerin kullanıldığı "karar aşaması" olarak açıklamıştır. Delillerin seçimi ve geliştirilmesi ile ilgili kontrol "süreç kontrolü", anlaşmazlığın sonucunun belirlmesine ilişkin kontrol ise "karar kontrolü" olarak tanımlamıştır." Teori, taraflara süreç kontrolü imkânı sağlamayan prosedürlere göre daha adil olduğu düşünülerek daha çok kabul görmektedir.⁵⁵

2.2.4. Proaktif Süreç Teorileri

Adalet teorileri taksonomisi içinde bulunan kuramlar arasında en az bilinen kuramlar bu kategoride bulunmaktadır. Bu kategorideki yaygın bilinen kuramsal görüş, Leventhal, Karuza ve Fry'ın (1980) "Dağıtım Tercihi Teorisi" ile ortaya çıkmıştır. Bu kuram, Leventhal'ın Adalet Yargı Teorisi'nin gelişmiş modelidir ve dağıtım davranışının genel bir modelini ortaya koymaya çalışmıştır. Kuram, dağıtım kararlarından çok prosedürlerle ilgili kararlara uygulandığı için Proaktif Süreç Teorileri kategorisinde yer almaktadır. Taraflar arasındaki anlaşmazlıkların çözümünde kullanılan prosedürleri inceleyen reaktif süreç teorilerinin aksine Proaktif süreç teorileri dağıtım prosedürleriyle ilgilenmektedir. Bu teoriler, adil uygulamaların gerçekleşmesi için gereken prosedürlerin seçimi ile ilgilenmektedir.⁵⁶

⁵⁵ Şenay Yürür, "Örgütsel Adalet İle İş Tatmini ve Çalışanların Bireysel Özellikleri Arasındaki İlişkilerin Analizine Yönelik Bir Araştırma", *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Isparta, 2008, Cilt.13, Sayı 2, ss.295-312, s.298

⁵⁶ Jerald Greenberg, "A Taxonomy of Organizational Justice Theories", *Ohio State University Academy of Management*, 1987, Vol.12, No:1, p. 9-22., p.15 , Erişim Adresi: http://web.mit.edu/curhan/www/docs/Articles/15341_Readings/Justice/Greenberg_1987_A_taxonomy_of_org_justice_theories.pdf , Erişim Tarihi: 11.09.2016

2.3. ÖRGÜTSEL ADALET ALGISININ BOYUTLARI (TÜRLERİ)

2.3.1. Dağıtım Adaleti

Farklı disiplinlerden gelen çoğu araştırmacı; siyasal bilimciler, iktisatçılar, sosyologlar ve psikologlar dağıtım konusuyla ilgilenmişlerdir. İlk etapta “kazanım adilliği” yani “dağıtım adaleti” kavramının üzerinde durulmuştur.⁵⁷ Dağıtım adaleti, John S. Adams’ın eşitlik teorisinden köken alır. Bu teori, eşit çabanın eşit sonuç getirmesi gerektiğini savunur. Dağıtım adaleti uygulanan işletmelerde yöneticiler, performansları gözlemleyerek ödül ve cezaları eşit bir şekilde dağıtmaktadırlar. Dağıtım adaleti; mallar, hizmetler, görevler, maaş, terfi, roller, statüler vb. konuları kapsar.⁵⁸

Dağıtım adaleti eşitsizlik kavramıyla açıklanmaktadır. Bu adalette eşitsizlik üç temel boyutla ele alınmaktadır:⁵⁹

- **Öz Eşitsizlik:** Bireyin örgüt sürecine yaptığı katkı ile o süreçten elde ettiği çıktıdan aldığı pay arasındaki dengesizlik durumudur.
- **Karşılaştırmalı Eşitsizlik:** Bireyin kendisini, diğer bireylerin örgütsel girdi ve çıktılarına dair elde ettiği sonuçlarla karşılaştırmasıdır. Birey bu karşılaştırma sonucunda tatminsizlik hissine kapılıyorsa kaynak dağıtıcının adil olmadığını düşünecektir.
- **Öz-Karşılaştırmalı Eşitsizlik:** Bireyin hem kendisi hem de diğerlerinin benzer eşitsizliğe maruz kalma durumudur. Diğer bir deyişle örgütsel kaynakların dağıtımında örgütsel düzeyde hakkaniyet sağlanamaması durumudur.

Bu adalet türünde çalışanlar, işlerine koydukları katkıların kendilerine geri dönüşünün değerlendirmesini yaparlar. Gerek ekonomik, gerekse sosyal açıdan verilen emeğin karşılığının muhakemesi yapılır.

⁵⁷ Necmettin Cihangiroğlu ve Ali Yılmaz, “Çalışanların Örgütsel Adalet Algısının Örgütler İçin Önemi”, *Selçuk Üniversitesi İBBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, Sayı19, s.201.

⁵⁸ Ebru Oğuz, “Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algıları ile Yöneticilerin Liderlik Stilleri Arasındaki İlişki”, *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2011, cilt 12, Sayı 1, ss.45-65, s. 50

⁵⁹ Demirel ve Dinçer, a.g.e., s.37

2.3.2. İşlemsel Adalet

İşlemsel süreçlerin öneminin farkındalığı 1970'li yılların ortalarında Thibaut ve Walker'ın mahkemelerde verilen kararlar ile mahkeme ortamını bağdaştırmasıyla başlamıştır. Mahkeme salonun ortamı kararları etkilemektedir. Bu araştırma bağlamında yeni çalışmalarda işe başvuran adayların istihdam deneyimleri, performans değerlendirmeleri, yönetsel görev ve sorumluluk alanları gibi süreçlerin adil olarak değerlendirilmesi önem kazanmıştır.⁶⁰

İşlemsel adalet iki boyutta ele alınmaktadır. Birinci boyut, karar alma sürecinde kullanılmakta olan işlem ve uygulamaların yapısal özellikleri ile ilgilidir. Bu daha çok biçimsel süreçle ilgili konuları ele alır. Karar almadan önce çalışanların görüşüne başvurma, fikir ve önerilerini dinleme gibi uygulamalar buna örnek olarak verilebilir. İkinci boyutu ise karar alma sürecine temel oluşturan politika ve uygulamaların karar alıcılar tarafından uygulanma biçimiyle ilgilidir. Örgütlerde işlemsel adaleti etkileyen temel ilkeler şunlardır:⁶¹

- **Kararlarda tutarlılık:** Alınan kararların uygulama ve zaman bakımından tutarlı olması durumudur. Süreç ve bireyler hakkında alınan kararların birbirleriyle tutarlı olmasıdır. Karar aşamasında önerilerin dikkate alınması kararların tutarlılığına işarettir.
- **Önyargılı olmama:** Karar alma aşamasında yetkili olan kişilerin, çalışanların sahip olduğu sosyo-demografik özelliklere göre değil onların görev ve sorumluluklarına göre davranması durumudur. Bu durum aynı zamanda alınan kararların da adilliğine pozitif yönde etki eder.
- **Doğruluk:** Örgütsel süreçlerle ilgili bilgilerin tarafsız bir şekilde örgüt üyeleri tarafından paylaşılmasıdır. Doğruluk sadece bilgi paylaşımıyla değil, ödüllerin dağıtımıyla da ilgilidir. Ödülün doğru zamanda doğru bireye verilebilmesi için ödülü hak etme aşamasında etkili olan verilerin de doğru olması gerekir.
- **Yeniden gözden geçirme:** Örgütsel süreç ve bireyler hakkında alınan kararlar ve uygulamalarda ortaya bir takım tatsızlıklar çıkabilir. Böyle bir durum karşısında verilen kararların adaleti sağlamak amacıyla tekrar gözden geçirilir ve kararlardan etkilenecekler bir şans daha verilmesi durumudur.
- **Temsil kuralı:** Alınan kararlardan etkilenecek her grubu temsilen bir bireyin öneri ve görüşlerine yer verilmesidir. Bu şekilde tüm taraflar temsil edilmiş olur.

⁶⁰ Ela Ünler ve Hakan Gürel, *Örgütsel Adaletin Peşinde*, Beta Yayıncılık, İstanbul, 2015, s.197

⁶¹ Demirel ve Dinçer, a.g.e., s.38

Özellikle örgütsel kaynakların dağıtımıyla ilgili kararlarda ihtiyaçların dikkate alınmasıdır.

- **Etik kural:** Örgütsel süreçteki tüm kararlarda, dürüst ve adil olma, zarar verme davranışından uzak durma, örgütsel değer ve inançlara uygun davranma gibi etik değerleri benimsemektir.

2.3.3. Etkileşimsel Adalet

İşgörenler yöneticilerinin kendileriyle kurdukları iletişimin adil olmasını isterler. Birebir ilişkileri ele alan etkileşimsel adalet, örgütsel kararlara ilgili olarak işgörenlerin bilgilendirmesi ve örgütsel kararlara uygulanması aşamasında çalışanların maruz kaldığı tutum ve davranışlarla alakalı olarak bireylerin algıladıkları adalet türüdür. Diğer bir deyişle, yöneticilerin örgütsel faaliyetlerle ilgili işlemleri uygularken, çalışanların karşılaştığı tutum ve davranışların özelliklerini ifade eder. Etkileşimsel adaletin iki boyutu vardır. Bu boyutlar, kişiler arası adalet ve bilgisel adalettir. Kişiler arası adalet, özellikle yöneticiler ve çalışanlar arasında olmakla birlikte kişiler arasındaki ilişkilerde nezaket, saygı ve itibarın önemine işaret etmektedir. Bilgisel adalet ise, örgütsel kararlara alakalı olarak işgörenlerin doğru ve yeterli bir şekilde bilgilendirilmesiyle ilgili adalet çeşididir.

Cojuharenco ve Patient(2013)'e göre, çalışanlar, işyerindeki adil çalışma ortamını fark ettiklerinde işlerine odaklanırlar, adaletsizliği algıladıklarında ise örgüt içindeki iletişim ve karşılıklı ilişkilere odaklanırlar.⁶²

Yalnızca ödemeler ve yöntemlerle çalışanları motive etmek zaman alıcı ve masraflı olmaktadır. Çalışanların etkileşimsel adaletle motivasyonunu sağlamak daha basit bir yoldur. Yöneticilerin işgörenlerle geliştirdiği adil bir iletişim, çalışanların organizasyonlarda kendilerini değerli hissetmesini sağlayarak daha verimli çalışmalarını sağlar.⁶³

⁶² Faruk Kalay, "İşletmelerde Örgütsel Adaletin İşgören Performansı Üzerindeki Etkisi: Teorik Bir İnceleme", *Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2016, Sayı:11, ss.148-158, s.153

⁶³ Kalay, a.g.e., s.153

2.4. ÖRGÜTLERDE ÖRGÜTSEL ADALET İLE İLGİLİ SORUNLAR

2.4.1. İş Gören Seçimi ve Yerleştirmede Adaletsizlik

Etkin aday seçme sürecinin temelinde kişi-iş uyumunun belirlenmesi vardır. Adaylar bilgi, beceri, yetenek ve diğer özellikleri (KSAOs)*, işin gerektirdiği özelliklerle uyumlu olmalıdır. Bu sebeple, aday seçimini yapan yöneticilerin mümkün olduğunca adayın bilgi, beceri, yetenek ve diğer özelliklerini ortaya çıkarması ve işin gereklilikleri ile uyumunu değerlendirmesi gerekmektedir.

Bilgi, beceri, yetenek ve diğer özelliklerini ortaya çıkarmak ve uygunluklarını değerlendirmek için özgeçmiş taraması, mülakatlar ve değerlendirme merkezleri gibi tekniklerden yararlanılmalıdır. Fakat önemli olan yalnızca bu teknikleri uygulamak değil, uygulama esnasında adaletli olmaktır. Bu tekniklerin uygulanıyor olması, adil değerlendirmeyi garantilemez. Kararın verilmesi aşamasında demografik özellikler, yaş, din ya da engelli, hamile vb. gibi durumların etkisinden uzak olunmalı, performanslara göre adil seçimler yapılmalıdır.⁶⁴

Cropanzano, Bowew ve Gilliland'a (2007) göre işe alınma sürecinde bireyler için önemli olan sadece işe başvururken amaçladıkları koşullara ulaşmak değildir. Adaylar işe alınma sürecinde adil bir ortam arzulamaktadır. Örgütsel adalet varlığında tutkal, yokluğunda ise çözücü gibi etki bırakmaktadır. Örgüt içi bağların sıkı olması adaletin varlığıyla gerçekleşmektedir. Örgütsel adalet yokluğu, bireye ve örgüte zarar vermektedir.⁶⁵

İşe alım aşamasında çalışanların örgütsel adaleti hissetmesi için dağıtım adaleti, işlemsel adalet ve etkileşim adaletinin mevcut olması gerekmektedir. Bu üç adalet de birbiriyle ilişkilidir ve uygulama aşamasında yönetici üçünü de göz önünde bulundurmalıdır.⁶⁶

* KSAOs: Bir iş analiz yaklaşımıdır. Bir iş için gerekli nitelikleri tanımlamada kullanılır. KSAOs şunları kapsar;

Knowledge (Bilgi): Örgün eğitim ya da eğitim yoluyla edinilen ya da belirli deneyimler yoluyla biriken belli bir alan hakkındaki ayrı fakat ilgili gerçekler ve bilgilerden oluşan bir koleksiyondur.

Skill (Beceri): Kişinin yatkınlık ve öğrenime bağlı olarak bir işi başarma ve bir işlemi amaca uygun olarak sonuçlandırma yeteneği, maharet.

Ability (Yetenek): Bir duruma uyma konusunda organizmada bulunan ve doğuştan gelen güç, kapasite.

Other characteristics: Kişilik değişkenleri, ilgi alanları, eğitim ve deneyimler.

⁶⁴ Ünler ve Gürel, a.g.e., s.117

⁶⁵ Russell Cropanzano, David E. Bowen and Stephen W. Gilliland, "The Management of Organizational Justice", *Academy of Management Perspectives*, Vol.21, No.4 ,p.34-48, Erişim Adresi: http://www.wku.edu/cebs/doctorate/documents/readings/cropanzano_et al 2007_organizational_justice.pdf ,Erişim Tarihi: 27.10.2016

⁶⁶ Ünler ve Gürel, a.g.e., s.118

İşe alım sürecinde dağıtım adaleti değerlendirmesi, adayın elde ettiği faydalar ile ortaya koyduğu değerler arasındaki orana karşılık gelmektedir. İşe alımın ardından, tüm adaylara eşit ve adil hakların verilmesiyle dağıtım adaleti sağlanır. Çalışanlar örgüt içerisinde haklarına düşen payı alıp almadıklarına bakarak dağıtım adaleti değerlendirmesi yaparlar. Teklif sürecinde adaya, yeteneklerine göre maaş ve haklar önerilmezse, aday işi kabul etse bile örgüt içerisinde adaleti hissetmez ve süreçte düşük performansla çalışabilir.⁶⁷

İşe alım sürecinde işlemsel adalet ve etkileşim adaleti örgütsel adalet algısının oluşmasında dağıtım adaletinden daha ön planda yer alırlar. Adaylar niçin işe alınmadıklarını ya da alınanların yeteneklerinin ne olduğunu bilemeyecekleri için dağıtım adaleti seçim sürecinde geri planda kalmaktadır.⁶⁸

İşe alımda işlemsel adalet karar süreçlerini ele almaktadır. Kararın nasıl alındığı ile ilgilidir. İşlemsel adaletle göre adil işe alım sürecinde tüm adaylar eşit şartlarda değerlendirilmelidir, nihai kararlar etik değerlerle örtüşmelidir. İşe alım sürecinde adaleti algılayan çalışanlar, adaleti algılamayanlara göre kuruma karşı bağlılık geliştirmekte ve örgütün yararına davranışlar sergilemektedirler.⁶⁹

Etkileşim adaleti işe alma sürecinde bir kişinin diğer bir kişiye nasıl davrandığı ile ilgilidir. Kişiler birbirlerine uygun ve yeterli bilgi aktarıyorsa, ters ve kaba ifadelerden uzak duruyorsa süreçte etkileşim adaletinden söz edilebilir. Yani etkileşim adaletinin iki boyutu vardır. İlk boyutu doğru ve tam bilgi iken ikinci boyutu saygılı ve itibarlı iletişimdir. Bunlara ek olarak etkileşim adaletinin işe alım sürecindeki bir boyutu da prosedürlerle ilgili gerekli açıklamanın yapılması ile ilgilidir. İşe alım gerçekleşmemişse bile bireyler neden alınmadıklarını tam olarak bilmek istemektedirler.

Süreçte beklenen adalet olgusunun temeli işe giriş aşamasında atılmaktadır. Tüm adalet boyutlarının aynı anda işlemesiyle adil bir çalışma ortamı oluşabilmektedir. Günümüzde işe alımlarda sıkça karşılaşılan adaletsizliklerin temelinde kayırmacılık yatmaktadır. Bunlar;

- Akraba kayırmacılığı (nepotizm)
- Eş-dost kayırmacılığı (favorizm)
- Siyasi kayırmacılık (cronysm), şeklinde karşımıza çıkmaktadır.

⁶⁷ Cropanzano, Bowen and Gilliland, a.g.e., p.34-48

⁶⁸ Ünler ve Gürel, a.g.e., s.120

⁶⁹ Cropanzano, Bowen and Gilliland, a.g.e., p.34-48

İşgörenler bu tarz kayırmacılıklara şahit oldukça, adalet kaygısı gütmekte ve iş arama sürecinde umutsuzluğa kapılmaktadır. Çeşitli anketler, mülakatlar ve gözlemler sonucunda bir görev için yeterli bilgi, beceri, yetenek ve diğer özellikleri taşımayan kişiler kayırmacılık sonucunda işe alınabilmektedir. Bu da hem örgütteki adalet algısını hem de işe alınmayan bireylerin o kurum hakkındaki adalet algısını zedelemektedir.

2.4.2. Ücret ve Maaş Yönetiminde Adaletsizlik

İnsanın çalışma amacı temel gereksinimlerini karşılamaktır. İnsan günlük yaşantısında fiziksel, sosyal ve psikolojik gereksinimlerini belirli düzeyde bir gelirle giderebilmektedir. Günümüz koşullarında ücretli çalışma pek çok işgörenin ve ailesinin tek geçim kaynağıdır.⁷⁰ Türk Dil Kurumu'na göre ücret, iş gücünün karşılığı olan para veya maldır. Aydan aya ödenen ücrete ise maaş denmektedir.

İşe karşılık ödenen ücrete “asıl ücret” denilmektedir, bu ücret iş gereklerine bağlı olarak belirlenir. İşletmede çalışanlar arasında “eşit işe eşit ücret” politikasına göre ücret yapısının belirlenmesi gerekmektedir.⁷¹ Ücret işgören, işveren, devlet, sendikalar ve toplum açısından ayrı ayrı önem arz etmektedir. Bunlar;⁷²

- **İşgören açısından ücretin önemi:** Ücretin birey açısından en mühim yönü, ekonomik yönüdür. İşgören açısından bireyin temel gelir kaynağı olması ve ekonomik gücünü belirlemesi yönüyle çok önemlidir.
- **İşveren açısından ücretin önemi:** İşverenin en büyük giderlerinden birisi çalışanlarına verdiği ücrettir. İşveren için ücret gideri sadece çalışana verilen net maaş değildir. Aynı zamanda bu ücret sigorta primi, işsizlik sigortası, iş kazaları, fazla mesai ve diğer ek ödemeleri de kapsamaktadır. İzlenen ücret politikası işgörenlerin işletmeye olan örgütsel bağlılığına direkt etki etmekte ve olası nitelikli personel ihtiyacında da kurumların ücret politikaları önemli bir izlenim oluşturmaktadır.
- **Devlet açısından ücretin önemi:** Ücretteki artış veya azalış, harcamalarda da değişime sebep olmaktadır. Bu da satın alma gücündeki değişimi ifade eder. Bu ücret değişimleri ekonomide çeşitli mallara olan arzı ve talebi

⁷⁰ Özlem Çakır, Ücret Adaletinin İş Davranışları Üzerindeki Etkileri, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir, 2006, s.14 (**Yayımlanmamış Doktora Tezi**), Erişim Adresi: <http://www.kamu-is.org.tr/pdf/ucretadaletinin.pdf> , Erişim Tarihi: 28.11.2016

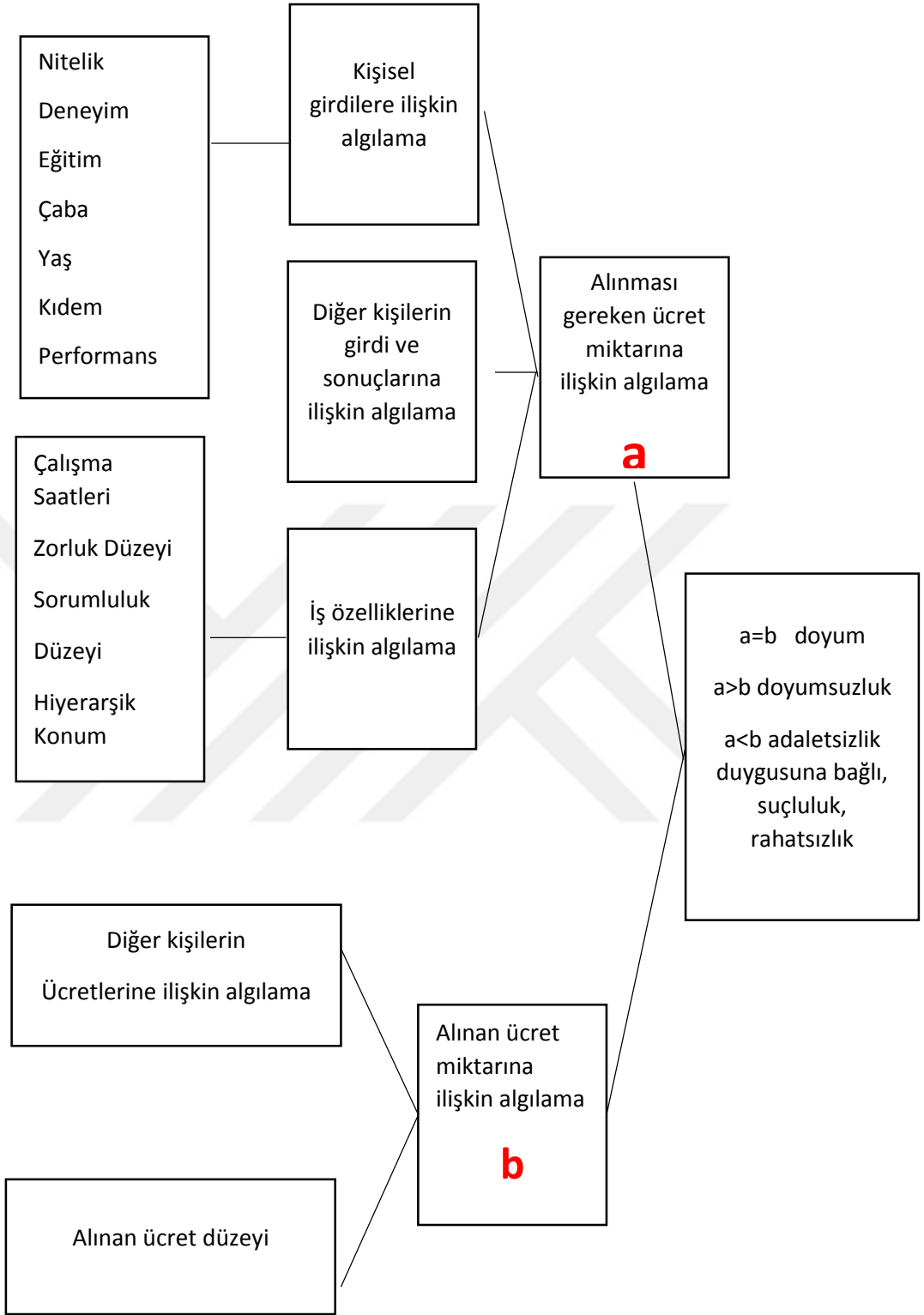
⁷¹ Çakır, a.g.e., s.14

⁷² Pelin Aydemir, İşgörenlerin Ücret Tatmini, İş Tatmini ve Performans Algısı: Bir Uygulama, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bülent Ecevit Üniversitesi, Zonguldak,2013, ss.127-153 (**Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**)

değiştirmektedir. Ekonomideki dalgalanmaların çoğu arz talep dengesinin bozulmasından kaynaklandığı için şletmelerin ücret yönetimi milli ekonomiyi de etkilemektedir.

- **Sendikalar açısından ücretin önemi:** Sendikalar için ücretin önem arz etmesinin sebebi toplu sözleşmelerde söz hakkının olmasından dolaydır. İşçinin ekonomik ve sosyal haklarını korumak için çalışan sendikalar ücret yönetiminde etkili olmaktadır.
- **Toplum açısından önemi:** Alınan ücretler, işğörenlerin ve dolayısıyla toplumun yaşam standardı hakkında fikir vermektedir. Gelir düzeyi arttıkça, alınan vergi oranlarının da artmasıyla buna bağlı olarak eğitimde, hastanelerde ve çeşitli kamu kurumlarında verilen hizmet kalitesi de artıracaktır.

Ücret kavramı başta işğören olmak üzere birçok ögede etkili olmaktadır. İşğörenin aldığı ücretten memnun olması onun örgüte olan bağlılığına ve verimliliğine doğrudan etki etmektedir. Ücret doyumu beklenen ücretle alınan ücretin arasındaki farkın en aza indirgenmesiyle gerçekleşir. Ücret doyumunu kısaca özetleyecek olursak;



Şekil 4: Ücret Doyumu Modeli⁷³

⁷³ Çakır, a.g.e., s.125

Örgütsel adalet sürecinde ücret adaleti direkt olarak performansa etki etmektedir. İşgörenler aldıkları ücreti sürekli kıyaslama yoluna gitmektedir. Adil dağıtım ilkesine dayanarak yapılmayan tüm ücret politikaları işgörenlerde olumsuz tutuma neden olmaktadır. İşgörenlerin ücretinin belirlenmesi aşamasında nitelikleri, eğitimleri, kıdemleri, yaşları göz önünde bulundurulmalıdır. Ayrıca bunun yanında işin zorluğu ve verilen sorumluluk düzeyinde ücretlerde iyileştirmeler yapılmalıdır.

2.4.3. Terfi ve İlerleme Sisteminde Adaletsizlik

Terfi kelime anlamı olarak makam bakımından yükselmeyi ifade eder. Yükselme ve terfi birbiri yerine kullanılan kelimelerdir. Terfi alan bireyler hiyerarşik düzende bir üst konuma yükselirler.⁷⁴

Genel olarak terfi çalışanların yetki ve sorumluluklarının artması olarak tanımlanır. İşgörenleri ve kurumları önemli ölçüde etkileyen terfi kararları, kariyer sürecinde kritik bir konumdadır. Terfi kararı aşamasında, İşgörenin kıdemi, performansı ve yetenekleri büyük bir öneme sahiptir. Terfinin amaçları şu şekilde özetlenebilir;

- Çalışanların verimini ve motivasyonunu artırmak,
- Örgüte yüksek verimlilikte çalışan, kaliteli eleman kazandırmak,
- Çalışanı takdir etmek ve ödüllendirmek,
- Örgüt verimliliğini artırmak,
- Örgütteki üst pozisyonlara atama yapmak,
- Örgüte bağlılığı artırmak,
- Yüksek performanslı diğer çalışanlarda da terfi fırsatı farkındalığı yaratmak.⁷⁵

Terfiinin sağladığı olumlu sonuçlar ise şu şekildedir;⁷⁶

- **Maddi sonuç:** ilk olumlu sonuç maddi açıdandır. Terfi eden İşgörenin maaşında artış gerçekleşir.

Yükselmenin başlangıcında büyük maddi artış gerçekleşmese de, hizmet süresince devamlı olarak yükselmeyle orantılı olarak artış gerçekleşecektir. Bu artış

⁷⁴Muammer Kaya Yurteri, "Türkiye'de Faaliyet Gösteren Uluslararası İlaç Firmalarındaki Tıbbi Mümessillere Yönelik Terfi Uygulamaları İle Motivasyon Ve Performans İlişkisi", Sosyal Bilimler Enstitüsü, Atılım Üniversitesi, Ankara, 2014, s.18 (**Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**)

⁷⁵ Yurteri, a.g.e, s.18

⁷⁶ Murat Ayasılı, Emniyet Teşkilatında Terfi Sistemi ve Yaşanan Sorunlar, Güvenlik Bilimleri Enstitüsü, Polis Akademisi, Ankara, 2005,s.7 (**Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**)

terfi eden bireye refaha kavuşma hissi verdiği için önemlidir. Maddi açıdan doyum sağlanmış olur.

- **Sosyal ve duygusal sonuç:** Terfi sonucunda kişinin unvanı, rütbesi ve sınıfı değişir. Bu da toplumdaki sosyal statüye doğrudan etki eder. Terfi alan bireyler manevi doyuma ulaşırlar.

Terfiler yapılırken bazı ilkelere uymak gerekir. Terfi edecek personel çok sayıda işgören arasından seçilmelidir. En yetkin eleman seçilip yükseltilmeli ve ölçütler nesnel olmalıdır. Yükselmek için gereken niteliklere sahip tüm işgörelere, eşit fırsat tanınmalıdır. Terfilerdeki temel ilke bilgi ve liyakat olmalıdır.⁷⁷

Bilginin, becerinin esas alınarak yapıldığı terfiler örgüt çalışanları için adalet algısı oluşturmada büyük önem taşır. Kayırmacılığın yer aldığı terfilere örgütteki çalışanlar umutsuzluğa kapılacaktır. Kendilerinin yükselme şansının olmadığı duygusuna kapılarak iş yerine sağladıkları katkıyı düşüreceklerdir. Günümüz koşullarında terfi söz konusu olduğunda aile şirketlerinde aile bireylerinin önceliği karşımıza çıkarken kamu kesiminde ise siyasi kayırmacılık göze çarpmaktadır. Bazı kurumlarda idari personelin teknik personellerden oluşmasından dolayı da kendi işini yapamayan idari bilim mezunu işgörelenler bulunmaktadır. Bireyler yükselme imkânının olmadığını bildikleri için umutsuzluğa kapılmakta ve iş tatmini sağlayamamaktadır.

2.4.4. Ek Ödemelerde ve Sosyal Yardımlarda Adaletsizlik

Ek ücret ve yararlar, asıl ücrete ek olarak işveren tarafından sağlanan her türlü ek ödemelerdir. Döner sermaye ödemeleri, ek tazminatlar, iş riski zammı, iş güçlüğü zammı, kimi sektörlerde bulunan nöbet ücreti ve fazla çalışma ücreti ek ücret kapsamına girmektedir.⁷⁸

Sosyal yardımlar ise, çeyiz parası, öğrenim yardımı, doğum parası vb. unsurlardan oluşmaktadır. Görevi gereği kimi çalışanlara, araç tahsisi, cep telefonu hattı tahsisi, ücretsiz check-up, ferdi kaza sigortası ve yemek fişi gibi olanaklar da sağlanmaktadır.

Örgütlerde bu ödemelerin ve sosyal yardımların eşit koşullarda çalışan işgörelere dağıtım adaletine uygun olarak eşit bir şekilde paylaşılması gerekmektedir. Ek ödemeler ve sosyal yardımlarda meydana gelen eşitsiz dağıtım

⁷⁷ Ayasılı, a.g.e, s.8

⁷⁸ Gülsüm Harmanlı, Performans ve Ek Ödeme Sisteminin Sağlık Personelinin Motivasyonu Üzerine Etkileri(İzmir Buca Kadın Doğum ve Çocuk Hastalıkları Hastanesi Örneği, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Beykent Üniversitesi, İstanbul, 2013, s. 36 (**Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**)

işgörenlerin örgüte bağlılığını zedelemektedir. Bu da beraberinde iş tatmininin ortadan kalkması durumuna yol açmaktadır.

2.4.5. Dolaylı Ödemeler ve Hizmetlerde Adaletsizlik

Dolaylı ödeme maddi olarak ödenen ücret dışındaki tüm kolaylıkları ifade etmektedir. Bu kolaylıklar personelin eline nakit olarak geçmese de örgütler arasında önemli bir rekabet avantajı oluşturmaktadır. Ücret olarak aynı imkânlara sahip iki işletmeden birinin sosyal olanakları daha fazla ise işletme daha nitelikli personele sahip olma avantajı sağlar. Dolaylı ödemenin birçok çeşidi vardır. En yaygın olanları ise şunlardır:⁷⁹

- Lojman, yakıt yardımı, hastalık izni,
- Çalışmıyor ise eş yardımı,
- İzinli günlerde ücret ödenmesi,
- Sağlık sigortası,
- Emeklilik planları,
- Giyim yardımı, ulaşım yardımı,
- Çocuklar için kreş yardımı.

Dolaylı ödemelerin olumlu ve olumsuz sonuçları göze çarpmaktadır. Örneğin, lojman hakkından faydalanan işgören bu durumdan memnun olsa da lojmandan yararlanamayan işgörenler memnun olmayacaktır. Bu durumda işgörenler daha adil bir çalışma ortamı için her işgören için kira yardımı olmasını temenni edebilir. Kimi kurumlarda bu hakların tamamını yöneticilere verip sınırsız bir hak sunulmaktadır. Esas ihtiyaç sahibi olan kişilere bu ayrıcalıkların tanınıp tanınmadığı netlik kazanamamaktadır. Bu hakların dağıtılması hususunda dikkatli davranılması gerekmektedir. Bu durumdan haktan yararlananlar fayda görürken, diğer işgörenler haksızlığa uğradığı düşüncesine kapılabilmektedir.

2.4.6. Tatil ve İzin Kullanımında Adaletsizlik

Sanayi devriminden sonra kitlesel ve seri üretime geçilmiştir. Bu devirde büyük işletmeler doğmaya başlamış ve iş bölümü uygulanmaya başlamıştır. Gelişen sanayi işgücüne ihtiyaç duymaya başlamış ve buna bağlı olarak kırsal kesimden kente göç başlamıştır. Yeni toplum yapısında ücretli çalışmak zorunda kalan işçi sayısı artmaya

⁷⁹ Ramazan Geylan, *Personel Yönetimi*, MET Yayınları, Eskişehir, 1992, s. 265

başlamıştır ve çalışma koşulları ağırlaşmıştır. Bu dönemde devletin ekonomik hayata müdahale etmemesi işçilerin aleyhine olmuştur. İşsiz kalmaktan korkan bireyler işverenlerin her türlü çalışma koşulunu kabul etmeye başlamışlardır.⁸⁰

Sanayi devriminde kabul gören düşünce çalışma süresinin artmasıyla üretimin artması idi. Fakat bakıldığında bu üretimin artmasına neden olmamıştır. Aksine çalışma süresinin azaltılmasıyla verimlilik artışıyla üretim artışı sağlanmıştır. Yani esas olan çok çalışmak değil, verimli çalışmaktır. Bireyler sürekli çalışarak örgüte faydalı olamazlar. Belirli zamanlarda bu ortamdan uzaklaşıp kendilerine vakit ayırmaları, dinlenmeleri gerekmektedir. Bu uzaklaşma durumu genel olarak izin olarak tanımlanır.

Yıllık ücretli iznin temel amacı, işçinin sağlığının ve iş gücünün korunmasıdır. İzin sonunda dinlenen işçi bedenen ve ruhsal açıdan yorgunluğunu atmış olmakla beraber iş günü korur ve yeniden verimli bir şekilde çalışabilmektedir.⁸¹

4857 sayılı İş Kanunu'na göre;

- *“İşyerinde işe başladığı günden itibaren, deneme süresi de içinde olmak üzere, en az bir yıl çalışmış olan işçilere yıllık ücretli izin verilir.*
- *Yıllık ücretli izin hakkından vazgeçilemez.*
- *Niteliklerinden ötürü bir yıldan az süren mevsimlik veya kampanya işlerinde çalışanlara bu kanunun yıllık ücretli izinlere ilişkin hükümleri uygulanmaz.*
- *İşçilere verilecek yıllık ücretli izin süresi, hizmet süresi;*
 - *Bir yıldan beş yıla kadar (beş yıl dâhil) olanlara on dört günden,*
 - *Beş yıldan fazla on beş yıldan az olanlara yirmi günden,*
 - *On beş yıl (dâhil) ve daha fazla olanlara yirmi altı günden, az olamaz. (Ek cümle: 10.9.2014-6552/5 Md.) Yer altı işlerinde çalışan işçilerin yıllık ücretli izin süreleri dörder gün artırılarak uygulanır. Ancak on sekiz ve daha küçük yaştaki işçilerle elli ve daha yukarı yaştaki işçilere verilecek yıllık ücretli izin süresi yirmi günden az olamaz.”⁸²*

Her işgören için yıllık izin ve tatil yasalarla da belirlenmiş bir hak olup, bu hakkı işin durumunu da göz önünde bulundurarak kullanmak hem örgüt için hem de işgören

⁸⁰ Cahit Talas, **Toplumsal Politika**, İmge Kitabevi, Ankara, 1995, s.70

⁸¹ Murat Demircioğlu ve Tankut Centel, **İş Hukuku**, Beta, İstanbul, 2009, s.140

⁸² Mevzuatı Geliştirme ve Yayın Genel Müdürlüğü Resmi İnternet Sayfası, "4857 Sayılı İş Kanunu", Erişim Adresi: <http://www.mevzuat.gov.tr/MevzuatMetin/1.5.4857.pdf> , Erişim Tarihi: 05.12.2016

için şarttır. Kurum yöneticileri çeşitli nedenlerle izne ayrılmak istemeyen işçileri buna teşvik etmekle yükümlüdür. İşgörenlerin rehabilitasyonu için çalıştığı ortamdaki belirli bir süre uzaklaşması gerekmektedir. Bireyler istedikleri zaman izne çıkamayacaklarını düşündüğünde veyahut izne çıkacakken engellendiğinde örgüte olan bağlılıkları zedelenmektedir. Mümkün olduğunca işverenler ve işçiler bu noktada birbirine yardımcı olmalıdır. Hem örgüt için hem de işgören için daha verimli çalışma ortamı sağlanması açısından bu kurallara uyulması gerekmektedir.

2.4.7. Ödül ve Cezaların Verilmesinde Adaletsizlik

Ödül en genel anlamıyla; “İşgörene görevini beklenenden iyi yaptığında verilen özendiriciler ve bu davranışın onda yerleşmesini sağlayan pekiştiriciler” olarak tanımlanır.⁸³

Ödül maddi veya manevi olabilir. Burada amaç istenen davranışın tekrarını sağlamaktır. Ödül vererek çalışanların işe özendirilmesi sağlanmış olur.

Ödüller örgütte verilen değerlerin görünür ifadeleridir. Bir organizasyonda verilen değer ona verilen ödülle ölçülür. Çalışanlar ödüllendirildiği takdirde daha azimli çalışır. Yani ödül sistemi motivasyonu artırır. Ödülün işgörende etkili olabilmesi için zamanında, konuya özgü ve performansa dayalı olması gerekmektedir.⁸⁴

Ödüllendirme sistemleri planlanırken dikkat edilmesi gereken bir takım hususlar vardır. Bunlar;⁸⁵

- **Ölçülebilenin ödüllendirilmesi:** Ödüllendirilecek davranış ölçülebilir olmalı ve değerlendirme koşullarının belirlenmiş olması gerekir. Ödüllendirme kriterleri net bir şekilde belirlenmeli, ölçme sistemi de ona göre oluşturulmalıdır.
- **Ödüllendirmenin uygulanabilir olması:** Uygulanamayan ödüllerin pekiştirici etkisi olmayacağı için, uygulanabilir ödüller seçilmelidir.
- **Tüm çalışanların ödüllendirilebilir olması:** Çalışanların ödül dağıtımında adaletsizlik olduğunu düşünmesi, ödül kazanma uğraşını yersiz

⁸³ M.Cevat Yıldırım, “İlköğretim Okulu Öğretmen ve Yöneticilerin Öğretmenlerin Ödüllendirilmesine İlişkin Görüşleri”, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 2008, ss.663-690, s.666 , Erişim Adresi: <http://dergipark.ulakbim.gov.tr/kuey/article/download/5000050610/5000047858> , Erişim Tarihi:6.12.2016

⁸⁴ Ümit Can, Çalışan Başarısının Artırılmasında Performans Ölçme Değerlendirme ve Ödüllendirme Sistemi: Güven Timleri Üzerine Bir İnceleme , Sosyal Bilimler Enstitüsü, Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir,2010, s.47 , (**Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**)

⁸⁵ İsmet Barutçugil, *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*, Kariyer Yayıncılık, İstanbul, 2004, s.428

kılar. Tüm çalışanlar değerlendirmeye alınıp, hepsi için aynı güdülenme sağlanmalıdır.

- **Ödüllerin görülebilir olması:** Ödüllerin pekiştireç* görevi görebilmesi için, diğer çalışanlar tarafından da görülebilir olması gerekir.
- **Ödüllerin performansa bağlı olması:** İşgören üstün performansı için ödüllendirilmelidir, göstermediği takdirde ödüllendirilmemesi gerekir. İyi ödül performansın devamlılığını sağlamak için bir araçtır.
- **Ödüllerin zamanında verilmesi:** Geciken ödüller değer kaybeder. Ödüller, geç verilirse etkili bir yöntem olmaktan uzaklaşır.
- **Ödüllerin geri alınabilir olması:** Geri alınabilen ödüller yöneticiye esneklik sağlar. Bu durum, ödülün istenmeyen sonuç doğurması durumunda, olumsuz sonucun giderilebilmesi için gereklidir.
- **Ödüllerin kişileri geliştirici olması:** Ödüller bireylere manevi doyum sağlamaktadır. Bireyler kendilerini gerçekleştirdikleri için bu doyuma ulaşmaktadır.

İşgörenler yaptıkları iş karşılığında genel olarak şu ödülleri beklemektedir:⁸⁶

- Bilgi
- Güç
- Bağımsızlık
- Başarı
- Tanınma
- Dostluk
- Sorumluluk
- Yaratıcılık
- Güvenlik
- Kendini verme
- Adalet ve eşitlik
- Gelişme
- Kendine değer verme
- Yeteneklerini zorlama
- Yardımseverlik

* Pekiştireç: En genel manasıyla bir davranışın tekrarını sağlamak için yarı sıklığını sağlamak amacıyla organizmaya verilen uyarıcıdır. Bir başka ifade ile pekiştireç, bir davranışı kuvvetlendiren uyarıcılardır.

⁸⁶ Donald H. Weiss , **Yüksek Verim Alma Stratejileri**, Çev: Doğan Şahiner, Rota Yayınları, İstanbul, 1993, s.51-53

- Para
- Eğlence

Ceza, istenmeyen davranışın tekrarını engellemek için yapılan negatif bir tutumdur. Ceza ile bireyin hoşlanmadığı bir davranışa maruz bırakılması ya da istenen bir davranışın ortamdaki uzaklaştırılması sağlanır.

İşletmelerde cezalandırıcı sistemler kurallara uymayan bireyleri veyahut belirli bir standartta çalışmayan işgörenleri kapsar. Örgüt üyeleri cezaya maruz kalmamak için kurallara uymaktadır. İşletmelerde karşımıza çıkan bir takım cezalar şunlardır:⁸⁷

- **Geçici olarak işle ilişkisini kesme:** Bu politika, işgörenleri bir günden başlamak koşuluyla geçici ve süreli olarak işten uzaklaştırma politikasıdır.
- **Fiziksel disiplin cezaları:** Fiziki olarak zarar vermeye yöneliktir.
- **Para cezası verme:** Verilen maddi zararın tazmini veya kural dışı hareketi cezalandırma şeklinde olabilmektedir.
- **Duygusal disiplin cezaları:** Kınama, uyarı verme, grup dışına itme, özür diletme gibi duygusal cezaları kapsamaktadır.
- **Yeniden yaptırma:** Verilen görevi eksik yapan veya hiç yapmayan işgörelere uygulanır.
- **Pasif görevlere getirme:** Bu politikada aktif görev, yerini daha pasif bir göreve bırakmaktadır. Örneğin; üretim müdürlüğünden depo müdürlüğüne getirilmek gibi.
- **İstifasını isteme:** Hatalı görülen personelin istifasının istenmesi durumudur.
- **Zorla emekli etme:** Emeklilik yaşı gelen bireylere uygulanabilir. Ceza olup olmadığı görecelidir. Çünkü işgörenin tüm tazminat hakları kalmaktadır.
- **Rütbe İndirme:** İşgörenin üst pozisyondan daha aşağı pozisyonlara kaydırılmasını ifade eder. Müdürün şef yapılması gibi bir örnek verilebilir.
- **Müstafi sayma:** Bu yolla, çalışanlardan önceden bir istifa dilekçesi alınır. Çalışanlar hata yaptığı takdirde bu istifa dilekçesi yürürlüğe konur ve birey istifa etmiş sayılır.
- **İşine son verme:** Bu yolla İşgörenin tazminatı ödenerek işine son verilir.

Ödüllendirme sistemi güdülenmeyi sağlarken, cezalar daha ilkel bir disiplin şekli olarak karşımıza çıkmaktadır. Yöneticiler cezalandırmaları yaparken veya ödülleri verirken, adil olmalıdırlar. İşgörelerde üstün performans gösterip, ödül alamayacağı

⁸⁷ Volkan Akçit, Örgütlerde Ödüllendirme ve Cezalandırmanın Örgüt Çalışanlarının Performansına Etkisi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Pamukkale Üniversitesi, 2011, s.19 (**Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**)

düşüncesi egemen olur ise, görevlerin ihmali söz konusu olabilmektedir. İş tatminini sağlayan kriterlerin başında başarının takdiri vardır. Fakat bunun adil olması gerekmektedir. Yanlış kişiler ödüllendirildiğinde veyahut hak eden çalışanlar ödüllendirilmediğinde kuruma olan güven sarsılacak, örgüt kültürü zedelenecektir.

2.4.8. Performans Değerlendirmede Adaletsizlik

Performans bir işi yapan işgörenin, grubun ya da bir teşebbüsün amaçladığı hedefe yönelik nereye varabildiği, neyi sağladığının nicel ve nitel olarak anlatımı olarak tanımlanır. İşgörenlerin performansını belirleyen başlıca değişkenler, işe duyulan ilgi, kabiliyet, işin gelişme ve ilerleme imkânları, hedefler, başarının ödüllendirilmesi, başarısızlığın cezalandırılması vb. dir.⁸⁸

Rekabetin en önemli unsuru insandır. Bu unsuru en doğru şekilde yönlendirebilmek için bir takım uygulamalar yapılmaktadır. İnsan kaynakları yönetiminde insan gücünü daha etkili kullanabilmek için performans değerlendirmeleri yapılmaktadır. İşgörenlerin bireysel performansı kurum performansına yansıtacak ve finansal açıdan da fayda sağlayacaktır. Her kurumda uygulamalarda farklılık gözlense de performans değerlendirme de amaç işgörenlerin performansını artırmak ve geliştirmektir. Genel olarak işgörenler performans değerlendirme sistemlerinden memnun değildirler. Bir performans değerlendirme yöntemindeki en temel unsur bireylerin memnuniyetidir. Yapılan değerlendirmeler sonucu birey memnunsa bu sonuçları dikkate almakta, geri bildirim ancak bu şekilde etkili olmaktadır.⁸⁹

Çalışanların performans değerlendirme sisteminden duyduğu memnuniyeti etkileyen değişkenler şunlardır;

⁸⁸ Edip Örücü ve Aysun Kanbur, “ Örgütsel-Yönetimsel Motivasyon Faktörlerinin Çalışanların Performans Ve Verimliliğine Etkilerini İncelemeye Yönelik Ampirik Bir Çalışma: Hizmet Ve Endüstri İşletmesi Örneği”, **Celal Bayar Üniversitesi İBBF Yönetim ve Ekonomi Dergisi**, Cilt 15, sayı 1, ss.85-97, s.88

⁸⁹Ahmet Ferda Çakmak ve İsmail Hakkı Biçer, “ Performans değerlendirme sisteminden duyulan memnuniyeti etkileyen unsurlar”, **İTÜ Dergisi/b**, Cilt:3, Sayı:1, ss.3-16, s.5, Erişim Adresi: http://itudergi.itu.edu.tr/index.php/itudergisi_b/article/view/1081 ,Erişim tarihi: 07.12.2016

Tablo 4: Performans Değerleme Sisteminden Duyulan Memnuniyet Ve Etkileyen Değişkenler⁹⁰

YAPI	TANIMLAMA
<i>Memnuniyet</i>	Çalışanların mevcut değerlendirme sisteminden duyduğu memnuniyet
<i>Etkinlik</i>	Mevcut değerlendirme sisteminin organizasyona ne ölçüde yararlı olduğuna dair çalışan algısı
<i>Adalet</i>	Çalışanların değerlendirme sistemini ne kadar adil gördükleri
<i>Sistem Bilgisi</i>	Çalışanların değerlendirme sistemini ne kadar anladıklarına dair inançları
<i>Etkili Uygulama</i>	Mevcut değerlendirme sisteminin etkili bir şekilde uygulanıp uygulanmadığına dair inançlar

Tabloda da özetlendiği üzere, bir performans değerlendirme sisteminin en önemli öğelerinden birisi adaletin nasıl algılandığıdır. Bir değerlendirme sistemi adil değilse, amacına ulaşması söz konusu değildir. İşgörenlerin verimliliğini artırmaya yönelik yapılan performans değerlemelerinin başarılı olabilmesi için işgörenlerin bu değerlendirmeden memnun olması gerekmektedir.

Performans değerlendirmede dört adalet türünden söz edilmektedir.⁹¹

- “Organizasyonun ortaya koyduğu değerlendirme süreci ile ilgili olan sistem işlemsel adaleti”
- “Değerlendiricinin uyguladığı süreçle ilgili olan değerlendirici işlemsel adaleti “
- “Değerlendirme süreci boyunca kişiler arasındaki iletişim ile ilgili olan etkileşim adaleti “
- “Performans notunun ne kadar adil olduğu ile ilgili olan dağıtım adaleti”

⁹⁰ Ahmet Ferda Çakmak ve İsmail Hakkı Biçer, “ Performans Değerleme Sisteminden Duyulan Memnuniyeti Etkileyen Unsurlar”, *İTÜ Dergisi/b*, Cilt:3, Sayı:1, ss.3-16, s.6, http://itudergi.itu.edu.tr/index.php/itudergisi_b/article/view/1081 ,Erişim Tarihi: 07.12.2016

⁹¹ Ünler ve Gürel, a.g.e., s.131

Adaletin her boyutunun eş zamanlı olarak işlemesiyle tam anlamıyla bir adalet algısı oluşmaktadır. Tüm bileşenler doğru algılandığı takdirde adil bir değerlendirme sisteminden bahsetmek mümkündür.

2.5. ÖRGÜTSEL ADALETİN İŞ TATMİNİYLE İLİŞKİSİ

İş tatmini örgütsel araştırmalarda en çok ele alınan konulardan biri olup adalet algıları ile ilişkilidir. Yapılan araştırmalar örgütsel adalet anlayışı olmadığında iş tatmininde de düşüş yaşandığını göstermektedir. Benzer şekilde adalet anlayışı olmadığı takdirde ise iş tatmininde düşüş gözlenmektedir. İş tatmini sonuçlarını araştıran çalışmalar, iş tatmininin artması için gereken yolları ararken adalet algısının iş tatmini konusundaki etkisini açıkça ortaya koymuştur.⁹²

Adaletle ilişkin kaygı bazı zamanlarda değişiklik göstermektedir. Adalet her işgören için bir değerinin verdiği önem derecesinde olmayabilir. Bunun sebebi genel olarak bağlı oldukları grupların kültürel değerleridir. Bireylerin yaşları, eğitim düzeyleri, yaşları gibi demografik özellikler de örgütsel adalet algısını etkilemektedir, buna bağlı olarak da her grubun beklediği iş tatmin düzeyi değişkenlik göstermektedir.⁹³

Yapılan araştırmalar örgütsel adalet algısının problem çözme yetisini etkilediğini ortaya çıkarmıştır. Bu araştırmalar aynı zamanda kaynakların ve ödüllerin dağıtımıyla alakalı olan dağıtım adaletinin problem çözme üzerindeki etkilerini ortaya koymuştur. Bu noktada açığa çıkan adaletsizlikler işgörenlerin iş tatminini azaltmakta ve problem çözme gayreti azalmaktadır. Örgütsel adalet için beslenen pozitif duygular ise stresli durumlarda dahi başarı getirmektedir.⁹⁴

Çalışanlar için iş tatmini algısının yükselten temel etmen, örgütsel adalettir. Yönetimin temel amacı örgütsel adalet olmalıdır. Örgütsel adaletin olduğu işletmelerde işgörenler işletmeye daha yüksek bir bağlılık hissi geliştirmektedir.⁹⁵

⁹² Atilla Yelboğa, "Örgütsel Adalet ile İş Doyumu İlişkisi: Ampirik Bir Çalışma", *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 2012, Cilt.12, Sayı.2, ss.171-182, s.173 Erişim Adresi: <http://www.acarindex.com/dosyalar/makale/acarindex-1423876828.pdf> ,Erişim Tarihi:08.12.2016

⁹³ Atilla Yelboğa, a.g.e , s.173

⁹⁴ Fatih Çetin, Nejat Basım vd., "Çalışanların Problem Çözme Becerilerinde Örgütsel Adalet Algısı ve İş Tatminin Rolü", *Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 2011, Cilt.18, Sayı.1, ss.71-85, s.75

⁹⁵ Belma Keklik ve Nurcan Coşkun Us, "Örgütsel Adalet Algılamalarının İş Tatminine Etkisi: Hastane Çalışanları Üzerine Bir Araştırma", *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2013, C:18,Sayı:2, ss.143-161, s.148

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM: İŞ TATMİNİ

3.1. İŞ TATMİNİ KAVRAMI, TARİHÇESİ VE GELİŞİMİ

Küreselleşen dünyada yoğun rekabet ortamı, iş görenlerin performanslarından en etkin biçimde yararlanma eğilimi göstermektedir. Üretim ve hammadde anlamında günümüz şartlarında neredeyse bütün kurumlar en üst düzey tekniklerden yararlanmakta olup, farkı emek faktöründen yaratabileceklerini anlamışlardır. Emek faktörü çok büyük bir önem kazanmış olup, iş görenlerin kurumlarına bağlılıklarını ve çalışma heveslerini en üst düzeyde tutmanın yolları aranmaktadır. Genel anlamda bakılacak olursa hayatın farklı çevrelerinde kişilerin yaşadıkları hoşnutsuzluk ve hoşnutsuzluklar olarak bakılacağı gibi, sosyolojik ve psikolojik boyutlarda bireyin kişisel haz ve gereksinimlerinin karşılanması durumudur. Örgütler açısından bakıldığında ise iş görenlerin işlerine ilişkin bir dışavurum diye kabaca tabir edilebilir. Çalışanların işlerine karşı hissettiği duygular ne kadar güçlü olursa iş tatmini de o derece güçlü olur. Günümüzde şirketlerin varlıklarını sürdürebilmeleri için teknolojinin takibinin yanı sıra insan faktörüne de önem vermeleri gerekir. Çalışanların yaptıkları işte başarılı olabilmeleri için o işten zevk alıp, hoşnut kalmaları gerekmektedir.⁹⁶

İş tatmini ayrıca “bir bireyin önemli ihtiyaçlarının iş ortamında karşılanıyor olması”, “iş yaşamından beklentiler ile elde edilenler arasındaki fark” ya da “bir çalışanın iyi olma haline/mutluluğuna sahip olduğu işin katkısı” gibi bazı dar anlamlarda da kullanılmaktadır.⁹⁷ 1958 yılından beri iş tatmini için pek çok araştırma yapılmış, fakat net bir tanıma ulaşılamamıştır. Edwin A. Locke bu konu ile ilgili yapılan araştırmalarının birçoğunun yetersiz ve tekrar olduğundan bahsetmiş, iş tatminini çalışanların işlerini ve işlerindeki tecrübeleri kendi iç dünyalarında değerlendirip, değerlendirme sonucu ortaya çıkan olumlu duyguların toplamı olarak tanımlamıştır.⁹⁸

İş tatmini şüphesizdir ki devamlılık gerektiren bir kavramdır. Yöneticilerin çalışanlarının iş tatminlerini bir defaya mahsus olarak yükseltmesi, tekrarlanmadığı sürece başarılı olmayacaktır. İş tatmini süreklilik kazandığı zaman, birey gerçekten kendini işe verebilir ve işini sevebilir hale gelecektir. Çünkü iş tatmini insanların duygu

⁹⁶ Sezai Türk, *Örgüt Kültürü ve İş Tatmini*, Ozakan Matbaacılık, Ankara, 2007, s.67

⁹⁷ John B. Miner, *Industrial – Organizational Psychology*, McGraw – Hill International, Editions Psychology Series, New York,1992, p. 115

⁹⁸ Edwin A. Locke, *The Nature and Causes of Job Satisfaction*, Publisher X, Chicago, 1976,p.1297 – 1349

ve değerleri ile yakından alakalı olduğundan dolayı, değişmesi ya da dalgalanması en kolay kavramlardan biridir. Çalışanların davranışları ve işe bakış aılarınin periyodik olarak lılması ve dikkatlice izlenmesi gerekir.⁹⁹

Keith Davis iş tatminini, çalışanların işlerinden duydukları mutluluk ve mutsuzluk olarak açıklamamış ve iş ile çalışanı arasında niteliksel açıdan uyum olması gerektiğini savunmuştur. Çalışanların isteklerini yaptıkları iş karşılayabiliyor ise iş tatmininden bahsedilebileceğini ne sürmüştür.¹⁰⁰

İş tatmininin  önemli boyutu bulunmaktadır:¹⁰¹

- i. İş tatmini duygusal bir yanıttır, bireyin işine karşı sergilediği tutumdur. Soyut bir kavramdır, sadece ifade edilebilir.
- ii. İş tatmini bireyin maddi ve manevi olarak örgütten beklentilerinin ne kadar karřılandığıнын göstergesidir.
- iii. İş tatmini birbirleriyle sıkı bir ilişki içerisinde olan durumları ele alır (cret, terfi imkânları, ast – st ilişkileri vb.)

İşletmelerde iş tatmininin düşüklüğüne işaret eden gizli ya da açık belirtiler vardır. İş doyumsuzluğu olarak da adlandırılan iş tatmini düşüklüğü genel olarak disiplinsizlik, verimlilik düşüklüğü, kurum içi huzursuzluklar ile hissedilebilir. Bu da dolaylı yoldan işlerin yavaşlamasına sebep olurken, hem birey açısından hem de işletme açısından olumsuz sonuçlar doğurur. Konsantrasyonun azalması durumu iş açısından hata yapmaya yatkınlığıнын da beraberinde getirir.

İş tatmini ile yakından ilgili dört kavram bulunmaktadır. Bunlar; güdülenme, işin çekici gelmesi, işe özdeşleşme ve gönül gücüdür.

Güdülenme, Türk Dil Kurumu'nun yaptığı tanımda kişinin, eyleminin yönünü, gücünü ve öncelik sırasını belirleyen i ya da dış bir drtcnn etkisi ile eyleme geçmesi olarak tanımlanmıştır.¹⁰²

⁹⁹ Levent şimşek, "İş Tatmini", *Verimlilik Dergisi*, M.P.M. Yayınları, Ankara, 1995, No:2, s. 12

¹⁰⁰ Keith Davis, *İşletmede İnsan Davranışı*, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını, ev: Kemal Tosun, İstanbul, 1988, No:199, s.96

¹⁰¹ Enver zkalp ve iğdem Kirel, *rgtsel Davranış*, T.C. Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Yayınları, Eskişehir, 2004, No: 782, s. 76-77

¹⁰² Türk Dil Kurumu Resmi İnternet Sayfası, "Güdülenme", Erişim Adresi: http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_bts&arama=kelime&guid=TDK.GTS.584708085cd336.65842449 , Erişim tarihi: 06.12.2016

Kişinin işe olan arzu ve isteğini artırarak o işi heyecan ve zevk ile yapabilmesini sağlamak olarak tanımlanabilir. İşverenler çalışanlarına işi yaparken güdülenmesini sağlayarak o kişiyi harekete geçirebilir ve işi yapması için istek yaratabilirler.

İşin işgörene çekici gelmesi, işgörenin işle ilgili bilgisi ve eğitimi ile yakından alakalıdır. Kendi zevkleri ve bilgisi dâhilinde bir işte çalışıyor ise o işe daha ilgili olacaktır. İşin çekiciliği hem maddi hem de psikolojik boyutlarda olabilir. Kişiyeye vereceği doyum açısından ekonomik yarar sağlamalı ve sosyal güdülere etki etmesi gerekir. Bu gereksinimlerini mevcut işi ile doyuma ulaştıran çalışan, daha etkili ve verimli çalışacaktır.

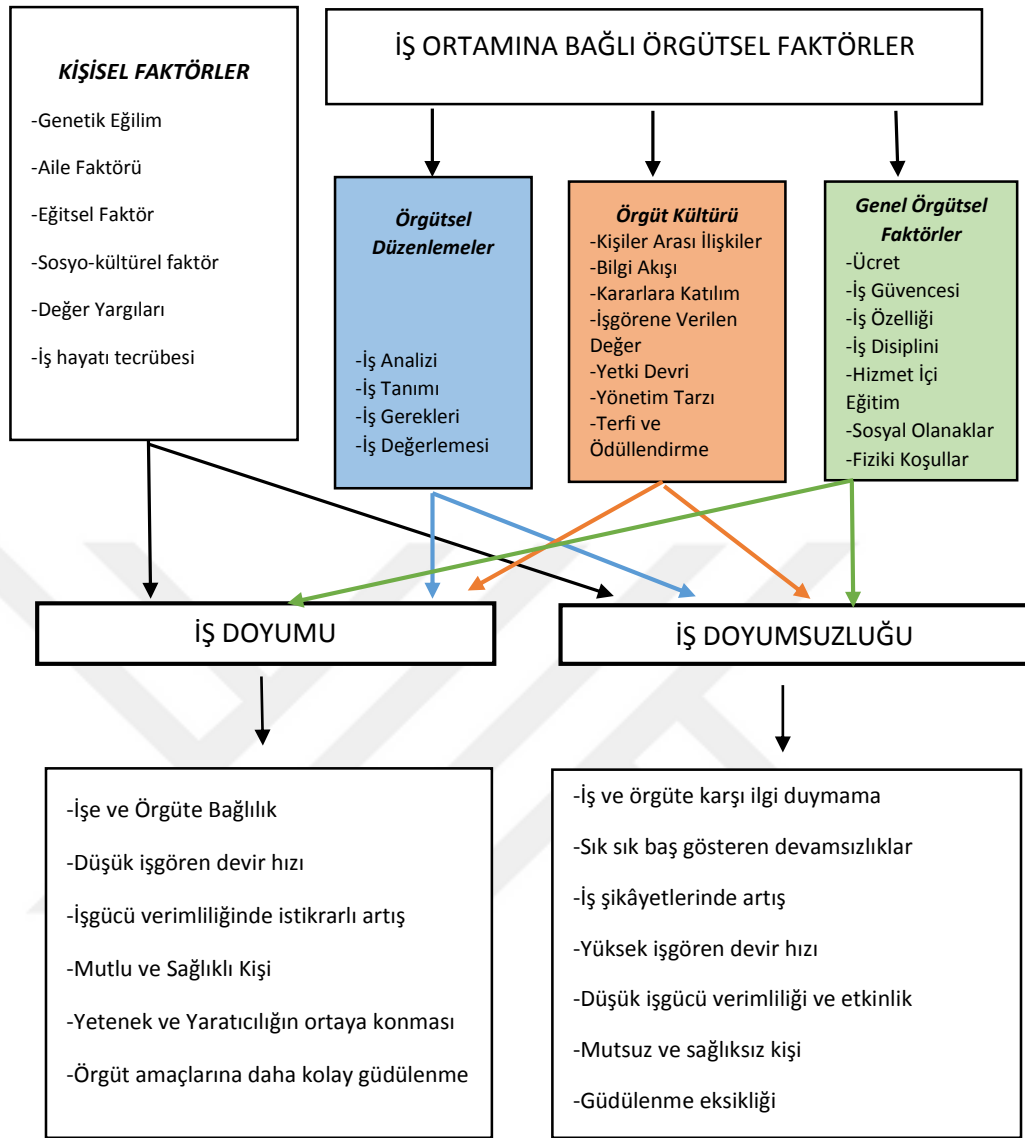
Çalışanların işiyle özdeşleşmesi, işin çekici gelmesinden ziyade işinden kopamayacak kadar bağlanması sonucu oluşur. Doyuma ulaşamasa bile işinden kopamaz. Özdeşleşme, güçlü bir duygusal bağı doğuracağı için kişiler ekonomik yararlarından sağlayacakları doyumları göz ardı edebilirler. Duygusal bağların güçlü olması işi yaparken duyulan hazzı arttıracaktır.

Gönül gücü, diğer bir ifade ile moral, Türk Dil Kurumu tanımına bir insanın ruhsal gücü, manevi güç, maneviyat olarak geçmektedir. Kurum içerisindeki tüm olumlu duyguların bir genelmesi olarak düşünülebilir.¹⁰³ İş tatmini, çalışanların moraline etki eden büyük bir etmendir.¹⁰⁴

İş tatmininin örgütsel faktörler ile kişisel faktörlerden nasıl etkilendiğini, hangi nedenlerin iş doyumuna ya da iş doyumsuzluğuna etki ettiği özetlenecek olunursa;

¹⁰³Türk Dil Kurumu Resmi İnternet Sayfası, "Gönül Gücü", Erişim Adresi : http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_bts&arama=kelime&guid=TDK.GTS.5847080d84a9e4.57080851, Erişim Tarihi 06.12.2016

¹⁰⁴ Türk, a.g.e., s.71



Şekil 5: İş Doymu İle İlgili Neden-Sonuç İlişkisi¹⁰⁵

İş tatmini kavramı genel olarak bakıldığında İnsan Kaynakları Yönetimi ile yakından alakalı olduğundan tarihçeleri de benzerdir. I. Dünya Savaşı ve sonrasında insana yapılan yatırımlar hem İnsan Kaynakları Yönetiminin hem de İş Tatmininin gelişmesinde büyük önem arz etmiştir. Çalışanların iş çevrelerindeki fiziksel ve duygusal faktörlerin, işletmelere ne denli etki ettiği anlaşılmış ve bu faktörlerin iyileştirilmesi için çeşitli çalışmalar yapılmıştır. Elton Mayo'nun Hawthorne araştırmaları ile başlayan süreç, özellikle II. Dünya Savaşı'ndan sonra iş gücünün

¹⁰⁵ Zeki Akıncı, "Turizm Sektöründe İşgören İş Tatminini Etkileyen Faktörler: Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama", *Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2002,ss.2-25, s.6

düşüklüğüne çözüm bulunması amacıyla daha da hız kazanmıştır. İş gücünde verimliliğin düşük olması, bilim insanlarını bu konu üzerinde araştırmaya yöneltmiş ve çeşitli kuramlar ile iş tatmini ve verimliliğin yükselmesini sağlayacak çözümler üretmelerini sağlamıştır.

1943'lerde Maslow ve sonrasında onu takip eden Alderfer iş tatminini kişinin bireysel ihtiyaçlarının karşılanması ile ilgili olduğunu savunmuştur. Maslow'a göre hiçbir zaman tam bir doyum söz konusu olmayacaktır. İnsanoğlunun yapısı gereği her zaman bir kademe daha fazlasını isteyeceğini belirten Maslow, "İhtiyaçlar Hiyerarşisi"nde yer alan en alt basamaktan başlayıp, işverenlerin çalışanlarına güvenli bir ortamı sağlamaları gerektiğini savunmuştur.

Günümüze kadar sürekli olarak kendini geliştiren insan kaynakları yönetimine bağlı olarak iş tatmini de kendini yenilemiştir. İnsanların ihtiyaçları ve istekleri zaman içinde değişebileceği gibi, bu ihtiyaçların ve isteklerin karşılanma yolları da değişecektir. Bu yüzden işletmeler iş tatminini bir süreç olarak görmeli ve belirli aralıklarla bu süreci iyi takip etmelidir. Bir işletmede çalışanların iş tatmininin bir defaya mahsus yükseltilmesi, o işletmenin sürekli olarak başarılı bir iş tatmini anlayışına sahip olduğunu göstermez. Bu yüzden işletmeler ve yöneticiler iş tatminine etki eden faktörleri iyi analiz etmek zorundadırlar.

Ayşe Can Baysal'a göre iş tatmininin gelişmesinde 4 unsur etkili olmuştur;¹⁰⁶

- Toplumsal Gelişme ve Bilinçlenme: Toplumların ekonomik gelişmelerine ek olarak insanların ihtiyaçları da gelişimlerine göre farklılık göstermiştir. Eğitim seviyesi yükseldikçe beklentiler de yükselmiştir.
- Toplumsal gelişime bağlı olarak örgütsel gelişme ve örgüt yapısının gelişimi de söz konusudur. İşletmelerde mevcut işlerin boyutları değişmeye başlamıştır. Fiziksel iş gücünden ziyade akıl gücü ön plana çıkmaya başlamıştır. Performansı iyileştirme isteği ile başlayan bu kavram, sonradan sosyal sorumluluk halini almıştır.
- Amerika Birleşik Devletleri'nde 1930'larda sendikacılığın önem kazanması, güçlü sendikaların faaliyete geçmesi ve 1937'de Wagner işçi - işveren ilişkileri yasasının yürürlüğe girmesi ile birlikte, toplu iş sözleşmeleri ve pazarlıkların hukuki bir geçerlilik kazanması, ülkede iş tatminine olan ilgiyi arttırmıştır.
- İşletmelerde kurumsal değişim uygulama ihtiyacı ve yeniliklere açık olmak, iş tatminine gereken önemin verilmesini sağlamıştır.

¹⁰⁶ Ayşe Can Baysal : "İşletmelerde İş Tatminini Ölçmede Kullanılan Psiko-teknik Yöntemler", *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, İstanbul, 1997,C:16, S: 2, s. 30

1.2. İŞ TATMİNİNİ ETKİLEYEN UNSURLAR

İşletmelerde iş tatminin yükseltilebilmesi için çeşitli unsurlara dikkat edilmelidir. İş doyumuna etki eden örgütsel faktörler olabileceği gibi kişisel faktörler de etkili olabilmektedir. İşletme içinden veya dışından oluşabilecek etkiler, ayrı ayrı değerlendirilerek çözüme ulaştırılmaya çalışmalıdır. Buna göre iş doyumuna etki edecek belirli başlıkların üzerinde durulmasında fayda vardır. Bu başlıklar incelendiğinde günümüze kadar yazarlar ve araştırmacılar, iş doyumuna etki eden faktörler üzerinde farklı görüşler ortaya koymuşlardır.

Herzberg, Maurner, Peterson ve Capwell kişilerin demografik özelliklerine dikkat etmişlerdir. Bu araştırmacılara göre çalışanların yaşı, cinsiyeti, eğitim durumu iş doyumuna ulaşmada önemli birer etkidir. McDonald ve Gunderson, iş doyumuna ulaşmada hizmet yılının ve ücretin çok önemli olduğunu vurgulamıştır.¹⁰⁷

Witt ve Nye ise adil bir çalışma koşulunun iş tatminini doğrudan etkilediğini savunmuştur. Witt ve Nye adil olmanın iş tatminine etkisini araştırmak için bir çalışma yapmışlar ve iş yaşamında kadınlar ve erkekler arasında uygulamadaki farklılıkları incelemişlerdir. Sonuçta hem kadın hem de erkeklerin iş doyumuna ulaşmada terfi ve ücret sistemindeki eşitliğe önem verdikleri sonucuna ulaşmışlardır.¹⁰⁸

D.P. Schultz ve S.E. Schultz iş doyumuna ilişkin faktörler ile ilgili daha geniş bir açıklama getirmiştir. Schultz ve Schultz'a göre "Çalışanlar iş ortamının bir yönünden memnun iken diğer yönlerinden memnun olmayabilir." Örnek olarak çalışanlar yaptıkları işlerin bütün şartlarından memnun olmayabilirler. İşlerinin bir yönünü severken, diğer yönünü sevmeyebilirler. Bunu etkileyen faktörler ise genel olarak yaş, sağlık durumu, duygusal durum, aile yaşantısı ve sosyal yaşamlarında yaşadıklarından ortaya çıkan etkilerdir.¹⁰⁹

Çalışanların işletmelerden ve kendi işlerinden beklentileri, kendi karakteri ile doğrudan orantılıdır. Kendi iç dünyasında yaptığı muhakemeler sonucunda ortaya çıkan tutumlar bizlere iş tatmininin ne kadar gerçekleştiğini verir. Çalışanın kişiliğinin yanı sıra ekonomik ve sosyal faktörler de önemli etkenler arasında sayılabilir.

¹⁰⁷ Blair W. McDonald and Eric K. Gunderson, "Correlates of job satisfaction in naval environments", *Journal of Applied Psychology*, Vol 59(3), 1974, p. 371-373, Erişim Adresi: <http://dx.doi.org/10.1037/h0036774> , Erişim Tarihi:13.12.2016

¹⁰⁸ Türk, a.g.e., s.74

¹⁰⁹ Duane P.Schultz and Sydney Ellen Schultz, *Psychology and industry today: An introduction to industrial and organizational psychology*, Macmillan Publishing Co, New York, 4th Ed.1986, p.334

1.2.1. İşin Niteliği

İşin niteliksel özellikleri, gelişmeye açık olup olmaması ve en önemlisi iş görenin kişisel yeteneklerini bu işte kullanmaya elverişli olması çok önemlidir. İş göreni yaratıcılığa ve sorumluluk almaya teşvik eden unsurlar, işin niteliğinin temelini oluşturur.¹¹⁰ Örnek verilecek olursa çalışanın yeteneklerini zorlayan ve yeteneklerini kullandırmaya yönelik nitelikteki bir iş, çalışanın kendini göstermesine ve yeteneklerini ortaya çıkarmasına sebep olacaktır. Çalışan da başarıya duygusuna haiz olup, azim ve istekle çalışacaktır. Bu olayın tam tersine bakılacak olunursa, kişinin bilgisinin ve yeteneğinin olmadığı bir konuda çalışma yapılması istenirse o kişi başarısızlıkta işin kendisini suçlayacaktır. Başarısızlık duygusu ile mutsuz olacaktır. İnsanların işe bakış açıları, beklentileri ve işe karşı gösterdikleri önem derecesi, işin niteliği ile paralellik göstermediğinde o kişinin sahip olduğu mesleği zevkle yapması beklenemez ve iş tatmininin sağlanması olanaksızdır.

Hackman ve Oldham işin 5 temel karakteristiğinden söz etmiştir. Bunlar;¹¹¹

- **Otonomi:** Yunanca dilinden gelen "auto" (öz, kendi kendine) ve "nomos" (kural, yasa) kelimelerinin birleşimi sonucu oluşan otonomi sözcüğü, kişinin kendisinin farkında olması ve kendisi yönetebilmesi anlamına gelir. Kendi adına karar verme özgürlüğü olarak da adlandırılabilir. Kişilerin yaptıkları işin sorumluluğunu üzerine alabilmesi, işi sahiplenmesinde etkili olacaktır. Bu da tatmin düzeyini artırır.
- **Görev Kimliği:** Çalışanın işi ne kadar benimsediği ve işi sonuna kadar takip edip etmediği ile ölçülen bir karakteristiktir. Doğrudan işin birey için anlamına etki eden bir özelliktir. Görev kimliği olgusu yüksek olan bir birey işin iş daha fazla anlam ifade edecektir.
- **Görevin Önemi:** Kişinin kendi iş çevresi ve etki ettiği çevre tarafından ne kadar önemli görüldüğü ile ilgili bir karakteristiktir. Çalışanların kendini değerli hissetmesi açısından yaptıkları görevin önemi, onlar için bir geri bildirim niteliğinde olup, ne kadar yüksek ise o kadar başarılı olacaklardır.
- **Beceri Çeşitliliği:** Söz konusu olan iş icra edilirken kaç çeşit faaliyet ya da beceriye ihtiyaç olduğunu gösteren bir özelliktir.

¹¹⁰ Elbeyi Pelit, *İşgören Güçlendirme ve İş Doyumu (Otel İşletmelerinde Bir Uygulama)*, Gece Kitaplığı Yayınevi, Ankara, 2015, s.62

¹¹¹ Özkalp ve Kirel, a.g.e., s.269-270

- **Görev Geri Bildirimi:** Kişinin yaptığı iş sonucu hakkında bilgi sahibi olmasıdır. Çalışanlar doğal olarak yaptıkları iş ile ilgili işi ne kadar iyi yaptıklarına dair bilgi almak isterler. Bu bilgiler hem kurumun içerisinde (astlar ve üstler) hem de hedef kitleden (müşteriler) gelebilir.

1.2.2. Ücret

İşletmelerde uygulanmakta olan ücret politikaları, yöneticiler ve insan kaynakları departmanlarının başlıca görevlerinden biridir. Çalışanların o işletmeye bağlı kalabilmesi ve sürekli olarak yüksek motivasyonlu çalışabilmesinin başlıca etkenlerinden biri ücret ve maaş yönetimidir. Ücret konusuna sadece maaş açısından bakmak yeterli değildir ve kapsamına ödüllendirme sistemleri ve stratejileri, maaş yönetimi ve kişinin ihtiyaçlarının giderilmesi de girmektedir. Çalışma hayatında ücret politikasını doğru ve istikrarlı bir şekilde sürdürebilmek için iş analizleri, iş tanımları, iş ve personel değerlendirme gibi işletme açısından kriterler değerlendirilirken, işin zorluğu, çalışma şartları, kişinin kıdem durumu gibi faktörler de gözden kaçırılmamalıdır.

Genel olarak emeğin karşılığı olarak tanımlanabilecek ücret, çalışanların sosyal hayatlarında da çok önemli bir yere sahiptir. Bireyin yaşam kalitesi çoğunlukla aldığı ücrete göre şekillendiği için iş tatmini açısından doğrudan etkili bir unsurdur.¹¹²

Ücretin birey için asıl önemi kişinin kendisinin ve ailesinin ihtiyaçlarını karşılayabilme noktasındadır. Bireyin ihtiyaçlarını sağlamada her ne kadar iyi bir ücret politikası izlense de, tek başına iş tatminine ulaşmada başarılı olunamayabilir. Fakat ücret politikasının yetersiz olması kişinin doğrudan iş tatminsizliğine yol açacaktır. Çünkü kendisinin ve ailesinin temel ihtiyaçlarını karşılama noktasında ana etmen ücrettir.

Adam Smith'in *The Wealth of Nations* (1776) da ortaya attığı "iktisadi insan" kavramı eldeki kaynakları en ekonomik kullanan kişi için yapılan bir tanımdır. Ayrıca kişilerin daima çıkarlarını maksimize etmek için çabaladıklarını iddia eder. Başka bir ifade ile insanların güdülenmesindeki temel faktörün kişisel çıkarlar olduğu gerçeğini açıklamaktadır. İktisadi insan kavramında paradan başka her konuya ilgisiz olma durumunun doğruluğu sorgulansa da özellikle Türkiye'de son yıllarda yaşanan ekonomik krizler ve darboğazlar sonrasında vatandaşların alım gücü ve ekonomik seviyelerinde gözle görülür bir düşüş olmasından dolayı para kazanma, para

¹¹² Erol Eren, "Türkiye'de Büyük Ölçekli İşletmelerde Uygulanan Ücret Ve Maaş Yönetim Sistemi", *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 2000, Cilt.1, Sayı.2, ss.100-123. s.101, Erişim Adresi: <http://journal.dogus.edu.tr/index.php/duj/article/view/240> , Erişim Tarihi:13.12.2016

biriktirme güdüsü daha ağır basmaktadır. İnsanların yiyecek, giyim, barınak gibi temel ihtiyaçlarının karşılanması bakımından Türkiye'deki durum göz önüne alınacak olunursa, ücret faktörünün normalden daha etkili olduğu gözlemlenebilir. Para her ne kadar ekonomik bir araç olsa da aynı zamanda psikolojik bir faktördür.¹¹³

1.2.3. İş Yeri Çalışma Şartları

İşletmelerde tüm çalışanlar doğal olarak öncelikle çalışma şartları olarak adlandırılacak fiziki koşullara dikkat eder. Çalışanların içinde bulunduğu çalışma ortamı ve aydınlatma, ısıtma ve soğutma, havalandırma, ses, gürültü, temizlik gibi fiziki koşullar iş tatminini önemli derecede etkiler. Fiziki koşullarda çalışanların tatmin olması, moral düzeyini ve işletmeyle bütünleşmesini sağlayacaktır. Bu yüzden bu tarz fiziki koşullarda çalışanların tempolarını olumlu şekilde etkileyecek düzenlemelere gidilmesi gerekmektedir.¹¹⁴

Çalışma şartlarına fiziki koşullara artı olarak çalışma ortamını da ekleyebiliriz. Dinlenme molaları, iş yerine ulaşım şartları, çalışanların iş yerlerinde aynı zamanda sosyal çevreye de sahip olması, güvenlik anlayışı gibi faktörler de etkili olmaktadır. Kişilerin iş koşullarına etki etme fırsatının olması ve kendini güvende hissetmesi, stressiz bir çalışma ortamına sahip olmalarına etki edecek, sosyal ilişkilerini daha rahat geliştirmelerini sağlayacaktır.¹¹⁵

Çalışanlar birçok kez kaygı ve hayal kırıklıkları gibi psikolojik sorunlarını çalışma şartlarına yansıtmıştır. Bu sorunları çalışma koşullardan yakınlıkla gösterirler. Bundan dolayı yöneticiler, bu yakınmaları sadece fiziki çalışma koşullarından ibaret görmemeli, iyi analiz ederek çalışanlarının rahatsız olduğu konuları irdelemelidir.¹¹⁶ Günümüzde özellikle devlet dairelerinde yetersiz fiziki koşullar ve çalışma temposunun düşüklüğünden dolayı büyük bir çalışan kitlesi çalışma koşullarından memnun değildir. Yetersiz çalışma alanları ve sosyal çevre, çalışanları yeni arayışlara itip, işlerinden soğumalarına neden olmaktadır. Çözüm yöntemi, iş gören atamasının eldeki çalışma koşullarına göre yapılması ve fazladan eleman almayarak atıl kapasite ve gereksiz yer işgalinden kaçınmak olarak sunulabilir.

¹¹³ Numan Kurtulmuş, "İki Farklı İnsan Modelinin Analizi: Ekonomik İnsan- Davranışçı İnsan", *İktisat Fakültesi Mecmuası*, 1989, Cilt.47, Sayı.1-4, ss.167-188, s.168-169, Erişim Adresi: <http://ist-univ.dergipark.gov.tr/download/article-file/8467>, Erişim tarihi:14.12.2016

¹¹⁴ Zeyyat Sabuncuoğlu ve Melek Tüz, *Örgütsel Psikoloji*, Alfa Basım Yayın Dağıtım, Bursa, 1998,s.28

¹¹⁵ Bo Edvardsson ve Bengtove Gustavsson, "Quality In The Work Environment: A Prerequisite For Success In New Service Development", *Managing Service Quality: An International Journal*,2003, Vol. 13 Iss: 2, p.148 – 163

¹¹⁶ Türk, a.g.e., s.79

Çalışma koşulları bireyin örgüt içindeki hayatına etki ettiği kadar sosyal yaşamına da etki eder. Yoğun ve uzun mesai saatleri sonucunda kişi sosyal yaşamına yeteri kadar zaman ayıramayacağı için işi hakkında şikâyetçi bir kişiliğe bürünür. Mesai saatlerinin dengeli ve kişinin verdiği emeğin karşılığını alacak şekilde ayarlanması gerekmektedir. Ayrıca çalışma saatleri içerisinde bireyden sürekli olarak çalışması beklenmemeli, kısa molalar vererek temposunu düşürmeden çalışması sağlanmalıdır.¹¹⁷

1.2.4. Terfi Fırsatları

İşletmelerde çalışanların özgüvenini ve motivasyonunu arttırmaya özendirilen en somut araçlardan biri de pozisyon değişikliğidir. Kişinin bireysel başarıları sonucunda bulunduğu konumdan daha yüksek bir konuma terfi etmesi çok güçlü bir motivasyon kaynağıdır. Genel olarak işletmelerin çalışan yapısı incelendiğinde beklentilerin temelinde terfi edilme ve yükselme olduğu görülmektedir. Dolayısı ile çalışanın terfi beklentisinin motive edici bir faktör olduğu, daha yüksek mevkileri hak ettiğini göstermek için daha özverili çalıştığı söylenebilir. Birey açısından bakıldığında ise kişi her zaman kendine bir hedef koyar ve bu hedef doğrultusunda ilerler. Bu yüzden her birey gelişmek, daha önemli olmak, yükselmek ve ilerlemek ister.¹¹⁸

Yükselme olanağı daha çok maddi boyutlarda düşünülse de kişinin sosyal statüsünü de yükselterek kişinin kendisini daha önemli hissetmesini sağlar. Kişinin sosyal çevresinde olumlu etkiler yaratmasıyla önemli bir motivasyon kaynağı olur.¹¹⁹

Yöneticilerin terfi ve terfi fırsatlarını adil bir şekilde organize etmesi gerekmektedir. Örgütlenme şemasının kişilerin yetenek ve başarılarına göre yapılması ve hak eden çalışanın terfi ettirilmesine dayalı bir sistemin oluşturulması gerekmektedir. Çünkü terfi sisteminin adaletsiz olduğu bir kurumda çalışan ne yaparsa yapsın terfi alamayacağını düşündüğü için umutsuzluğa kapılır ve çalışma isteğini kaybeder. Terfiinin kendisi kadar beklentisi de son derece güçlü bir motivasyon kaynağı olduğundan dolayı yöneticiler terfi fırsatlarını iyi değerlendirmeli ve terfiye uygun personele bu hakkı sağlamalıdır.

¹¹⁷ Oya Erdil, Halit Keskin vd., "Yönetim Tarzı ve Çalışma Koşulları, Arkadaşlık Ortamı ve Takdir Edilme Duygusu ile İş Tatmini Arasındaki İlişkiler: Tekstil Sektöründe Bir Uygulama", *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 2004, 5(1), ss.17-26, s.19

¹¹⁸ İlhami Fındıkçı, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Alfa Yayınevi, İstanbul, 1999, s.401

¹¹⁹ İbrahim E. Başaran, *Örgütsel Davranış İnsanın Üretim Gücü*, Gül Yayınevi, Ankara, 1991, s. 242

1.2.5. Yaş, Cinsiyet, Eğitim Durumu

İş tatminini çalışanların bireysel özellikleri, beklentileri ve hayata bakış açıları etkilemektedir. Bu yüzden hayata hangi noktadan baktıkları iyi analiz edilmelidir. Kişiden kişiye değişeceği gibi her yaş ve cinsiyet grubunun da farklı beklentileri olacağı kaçınılmazdır.

İş tatmini ile cinsiyet arasındaki ilişki, araştırmacıları iki farklı sonuca ulaştırmıştır. Helin ve Smith'in yaptığı araştırmalar, Amerika Birleşik Devletleri'nde kadınların iş tatminlerinin erkeklere oranla daha düşük olduğunu göstermiştir. Bu düşüklüğün nedenleri araştırıldığında, erkek egemen bir iş toplumunda kadınlara daha düşük ücret verildiği ve sorumluluk vermekten kaçınıldığı gözlemlenmiştir. Kadınların erkeklere göre daha vasıfsız işlerde çalıştırılması, cinsiyetçi bir iş ayrımı yapılması iş tatminine önemli derecede olumsuz etki etmiştir. Bu problem daha çok araştırıldığında kadınların ve erkeklerin sosyal rollerindeki farklılıklar da etkili olmuştur. Kadınların annelik ve eşlik rollerinin iş hayatına engel teşkil edeceği düşüncesi hâkim olmuştur.

Bu konuyla ilgili yapılan başka bir araştırmada ise üstteki anlatılanlarla tezat bir sonuç ortaya çıkmıştır. Amerika Birleşik Devletleri ve İngiltere'de yapılan bir araştırmada erkeklere oranla daha kötü çalışma şartlarında çalışan kadınların daha yüksek bir iş tatminine sahip olduğu görülmüştür. Bu memnuniyetin nedenlerini araştıran bilim insanları, kadınların sosyal ilişkilerine daha fazla önem verdiklerini, uzun dönemli planlar yapmadıklarını ve bu yüzden mesleki hedeflerinin sosyal yaşantılarına göre daha az önem taşıdığını bulmuşlardır.¹²⁰

Çalışanların yaşları ile iş tatmini arasındaki ilişkinin araştırılması sonucu birkaç farklı bulguya ulaşılmıştır. Herzberg, çalışanların yaşı ile iş tatmini arasında U şeklinde bir değişim olduğundan bahseder. Çalışma hayatına 20'li yaşların başında başlamış bir birey, kendini ispatlama ve yükselme çabasında olduğundan iş tatmini yüksek bir seviyede olacaktır. 30'lu yaşlarda iş tatmininin düşmeye başlamakta fakat zaman ilerledikçe tekrardan yükseldiğini göstermektedir. Fakat bu araştırma birçok faktörün göz önüne alınmadığı düşünülerek karşıt teoriler ortaya atılmıştır. Bu faktörler arasında kişinin sürekli aynı işte olup olmaması, iş yaşamına ne zaman başladığı gibi unsurların etkili olduğu savunulmuştur.

¹²⁰ Hüseyin Kantar, *İşletmelerde Motivasyon*, Kum Saati Yayınları, İstanbul, 2008, s.60

Saleh ve Otis, Herzberg'e karşı çıkararak iş tatmini ve yaş arasında doğrusal bir ilişki olduğundan söz etmiştir. Tecrübe faktörü ve buna bağlı olarak daha iyi iş çıkartılması, çalışanların performanslarında olumlu etkiler sağlamıştır.¹²¹ Bu görüşe göre yaş arttıkça duygusal bağlar güçlenecek, iş tatmini seviyesi de artacaktır. Saleh ve Otis'in yaptığı bu araştırma daha kapsamlı şekilde incelendiğinde, çalışanların yaşı ile iş tatmininin doğrusal bir şekilde hareket ettiği, fakat emeklilik süresi yaklaştıkça iş tatminlerinin düşmesi gibi bir sonuç ortaya çıkmıştır. Sonuçlarına bakıldığında çalışanların emeklilik süresi yaklaştıkça sorumluluklarının azalması ve kendini değersiz, işe yaramaz hissetmesi, iş tatmini düşüklüğünde önemli bir etmen olmuştur.¹²²

Çalışanların bilgi birikimi, örgütsel beklentileri ve çalışma değerleri ile işin sağladığı olanaklar arasında bir denge sağlanmalıdır. Kişilerin eğitim durumlarına uygun işlerde çalışmaları gerekmektedir. Kendi eğitimine göre daha düşük bir mevkide çalışan bir kişi, aynı eğitime sahip diğer kişilerle eşit şartlara sahip olmadığını düşünecek ve olumsuz bir şekilde etkilenecektir. Farklı bir görüşe göre çok fazla bilgi birikimi gerektirmeyen bir işte ortaokul ya da lise mezunu bir çalışanın iş tatmini yüksek ölçülürken, yükseköğrenim görmüş bir çalışanda düşük olarak gözlenecektir.¹²³ Bunun nedeni kişinin kendine seçtiği referans gruplarının koşulları ve kendi koşullarını kıyaslamasıdır. Eğer bu kıyaslama sonucunda kendi kazanımları ve başarımları ile eşitlik sağlayamazsa iş tatminsizliğine yol açar. Örnek olarak üniversite ve üstü eğitim gören kişiler kendilerine referans grubu olarak yöneticilerini seçmekte, statü ve ücret bakımından denklik sağlayamadıklarından dolayı iş tatminsizliği yaşarlar.

Türkiye'de son zamanlarda açılan üniversitelerin fazlalığı ve genç nüfus oranının artması sonucunda çok fazla üniversite mezunu olmasına karşın iş olanaklarında bir artma söz konusu olmadığı için işsizlik oranı yükselmiştir. İşsiz olanlara bakıldığında önemli bir yüzdeyi üniversite mezunu işsizlerin oluşturduğu görülmektedir. Bu duruma çok fazla etmen etki etmekte, fakat özellikle ara eleman eksikliği, iş beğenmeme, bilinçsizlik gibi faktörler de büyük önem arz etmektedir. Ara eleman yetiştirilmediği için üniversite mezunu çalışanları ara eleman olarak işe

¹²¹ Cavide Uyargil, "İş Tatmini ve Bireysel Özellikler, Türkiye'de Özel Sektörde Yapılmış Bir İş Tatmini Araştırması", *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını*, 1988, s.22

¹²² Kantar, a.g.e., s.61

¹²³ Merve Özyayın ve Ömer Özdemir, "Çalışanların Bireysel Özelliklerinin İş Tatmini Üzerindeki Etkileri: Bir Kamu Bankası Örneği", *İşletme Araştırmaları Dergisi*, ss.251-281,s.255, Erişim Adresi: http://www.isarder.org/isardercom/2014vol6issue1/vol.6_issue.1_article016.full.text.pdf Erişim Tarihi: 18.12.2016

alınmakta ve sürecin sonunda kişi işini sahiplenememektedir. Eğitim sistemimiz ara eleman ihtiyacına yönelik bir çözüm üretmediğinden dolayı yönetici adayı işsizler topluluğu gün geçtikçe kalabalıklaşmaktadır.

1.2.6. İşgörenin Kişiliği

Kişilik kelimesinin Latince 'deki "persona" kavramından geldiği düşünülmektedir. Eski Roma tiyatrolarında oyuncular "persona" adını verdikleri maskeleri takarak oynadıkları karakterlerin kişiliklerine bürünmüşlerdir. Bu sayede temsil ettikleri kişilik özelliklerini sahneye yansıtmayı amaçlamışlardır. Kişilik kavramına genel olarak bakılacak olursa bir kişiye özgü özelliklerin, manevi ve ruhsal niteliklerin tamamı olarak tanımlanabilir. Buna göre kişilik, insanların tüm özelliklerini kapsayan bir kavramdır.¹²⁴

Kişilik, insanların örgüt içinde ya da dışında sergiledikleri davranışların kaynağında yer almaktadır. Bir insanın kişiliği bebeklik ve çocukluk çağında şekillenir ve genellikle davranış yapısında değişme yaşanmaz. Bu yüzden herhangi bir iş için personel alımı yapıldığında, o personelin kişisel özellikleri ile gelecektir. Kurumsal açıdan bakıldığında çalışanların kişiliğine müdahale etmek imkânsızdır. Bu yüzden personellerin işe alım sürecinde kişilikler iyi analiz edilmelidir.

Beehr ve Newman'a göre iş tatminini etkileyen fiziksel faktörlerin yanı sıra (gürültü, havalandırma, ışıklandırma, kalabalık vb.) bireysel faktörler de (sorumluluk, iş yükü, amirler arası ilişkiler, iş arkadaşları arasındaki ilişkiler) etkili olmaktadır. Fakat fiziksel ve bireysel faktörler nedeniyle oluşan iş tatminsizliği, kişilik özellikleri ile birleşince huzursuzluk, gerginlik, öfke, depresyon gibi sonuçlar oluşabilmektedir.¹²⁵ Bu tarz sonuçların da iş yaşamına yansması sonucunda verimlilik kaybı, konsantrasyonda azalma, hataya yatkınlık ve iş arkadaşları arasında çatışmalara yol açtığı düşünülmektedir.¹²⁶

Birer kardiyolog olan Friedman ve Rosenman, yaptıkları araştırmalar sonucunda koroner kalp hastalığı olan hastalarında ortak bazı davranışlar

¹²⁴Nesrin Gökben Çetin ve Ertan Beceren, "Lider Kişilik: Gandhi", Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 2007,Sayı:5, ss.110-132, s.112 Erişim Adresi: <http://sbedergi.sdu.edu.tr/assets/uploads/sites/343/files/nesrin-gokben-cetinertan-beceren-27022013.pdf> , Erişim Tarihi: 18.12.2016

¹²⁵ John E. Newman and Terry Beehr, *Personel Psychology, Job Stress, Employee Health, And Organizational Effectiveness: A Facet Analysis Model, And Literature Review*, Blackwell Publishing, New Jersey, 1978, p.665

¹²⁶ Paula Matrunola Is there a relationship between job satisfaction and absenteeism, *Journal of Advanced Nursing*, 1996, 23(4), p. 827-834, s.830

gözlemlemişlerdir. “A tipi davranış özellikleri” olarak adlandırdıkları bireylerin genel olarak sürekli olarak zamana karşı yarışan, başarıya yönelimli insanlar oldukları görülmüştür. Hızlı çalışan, hızlı hareket eden ve hızlı konuşan bu bireyler, aynı anda birden fazla işi yapmaya çalışırlar. Sabırsız ve tahammülsüz olduklarından dolayı konuşanların sözünü kesme eğilimindedirler. Kontrolün kendilerinde olmasını isterler ve kazandıkları paranın miktarı ile başarılarını ölçerler. Nicel kavramlarla daha çok ilgilenen A tipi kişilikler rekabeti ve rekabetçi ortamı severler.¹²⁷

A tipi kişiliğe tezat olarak ise “B tipi davranış özellikleri” sergileyen bireyler bulunmaktadır. B tipi kişiliğe sahip kişilerde daha az rekabetçi bir yapı, uysal ve içine kapanık bir durum söz konusudur. B tipi kişiliğe sahip kişiler A tipine göre daha az stres seviyesine sahiptir. Yapılan araştırmalarda kalp hastalıkları riskine yakalanma oranı çözümlenmeye çalışılırken aynı zamanda iş tatmini açısından da etkileri araştırılmıştır. Motowidlo’ya göre “A tipi kişiliğe sahip olan bireylerin başarı yönelimli oldukları, çok fazla sorumluluk yükledikleri, olayları genellikle normalden daha fazla stresli olarak ele aldıkları, sık sık panik duyguları yaşadıkları, dikkatlerini yaptıkları işe odaklayamadıkları, kişilerarası ilişkilerde zaman zaman saldırgan tutumlar sergileyebildikleri, bu özelliklerine bağlı nedenlerden ötürü bazen performanslarının düştüğü, bunun doğal sonucu olarak da iş doyumlarında azalmaların olduğu vurgulanmaktadır.” Stres ile iş tatmini arasında güçlü ve ters yönlü bir ilişkinin olduğu yapılan testlerde açıklanmış, stres arttıkça iş doyumunun azaldığı gözlemlenmiştir. Bu sonuçtan yola çıkılarak B tipi davranışa sahip olan kişilerin daha az stres yaşadığı ve buna bağlı olarak iş tatminine daha kolay ulaşacakları düşünülebilir.¹²⁸

1.2.7. Takdir

Maslow’a göre insanlar yaptıkları işlerin başkaları tarafından beğenilmesi ve övülmesi için uğraştıkları eğilimindedir. Çalışma arkadaşlarından, yöneticilerinden, çalışanlarından tasvip, hürmet ve ilgi görmek isterler. Maslow, bireyin çalışma hayatında itibar görmesi ile kendine güveninin geleceğini ve memnuniyet duyacağını belirtip, bunun da iş tatminine olumlu etkiler sağlayacağını savunmuştur. Aksi

¹²⁷ Ayşegül Durak Batıgün ve Nesrin H. Şahin, “ İş Stresi ve Sağlık Psikolojisi Araştırmaları İçin İki Ölçek: A-Tipi Kişilik ve İş Doyumu”, *Türk Psikiyatri Dergisi*, 2006, ss.32-45, s.33
Erişim Adresi: <http://www.turkpsikiyatri.com/C17S1/isStresi.pdf?ref=http://klipyeri.com> Erişim Tarihi: 18.12.2016

¹²⁸ Batıgün ve Şahin, a.g.e., s.33

durumda ise takdir veya itibar görmeyen bir kimse, kendini değersiz hissedecek ve yaptığı işin iyi olmadığını düşünüp karamsar bir yapıya bürünecektir.¹²⁹

Korman'a göre 3 çeşit kendini takdir isteği bulunmaktadır;¹³⁰

- Kronik kendini takdir etme isteği (Chronic self esteem) : Bireyin kendi kişilik yapısına bağlıdır. Her durumda bireyin kendisine olan ihtiyacını hissettirir.
- Görevle, özel olarak ilişkili olan kendine takdir ihtiyacı (Task specific self esteem) : Bireyin yaptığı işe karşı olan yeterliliğini hissetmesi durumudur. Genel olarak geçmişteki aynı ya da benzeri iş tecrübeleri ile kazanılmış duygulardır.
- Çevrenin etkisi ile oluşmuş kendini takdir ihtiyacı (Socially influenced self esteem) : Bireyin sosyal çevresinin etkisiyle doğan kendini takdir ihtiyacıdır. Beklenti, ihtiyacı doğurmaktadır.

Bu 3 çeşit kendine değer verme ihtiyacı, kişinin kendine olan güveni ve sahip olduğu işi yapma kabiliyeti ile doğrudan ilişkilidir. Kişinin yaptığı iş dolayısıyla takdir edilmesi, yöneticiden hiçbir şey kaybettirmeyeceği gibi çalışan için çok büyük öneme sahip olabilmektedir. İnsanın yapı açısından maddiyata önem veriyor gibi görünse de manevi faktörlerin etkisi yadsınamaz. Küçük bir takdir ile çalışana maddiyatla veremeyeceğimiz iş tatmini ve aidiyet duygusunu verebiliriz. İşini iyi yapan bireylerin takdir edilmeyi beklediklerini, bu faktörün gerçekleşmemesi durumunda isteklerini kaybedebileceklerini kurum yöneticileri iyi bilmelidir.

1.2.8. Denetim Biçimi

İş tatminini olumlu ya da olumsuz etkileyen unsurlardan biri olarak denetim biçimi de gösterilebilir. Denetimin sıkı olması çalışanların üzerinde stres yarattığı gibi aşırı derecede kontrol edilmek de çalışanların bireysel esneklik paylarının azalmasına yol açmaktadır. Yönetici ve çalışan arasında gerçekleşecek denetimin boyutları iyi analiz edilmelidir.¹³¹

Denetimin tanımı genel olarak Türkiye gibi denetim açısından yoksun ülkelerde olumsuz olarak algılanmaktadır. Çalışanlar denetlenmekten hoşlanmamaktadır. Denetimin düzeltici, yardım edici ve yapıcı olmasından çok kusur arayıcı ve küçük

¹²⁹ Türk, a.g.e., s.79

¹³⁰ Nursel Telman, Endüstride Görülen İş Tatminsizliği ve Bunun Yabancılaşmayla Olan İlişkisi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul Üniversitesi, İstanbul, 1988, s.109, (**Yayımlanmamış Doktora Tezi**)

¹³¹ Kemal Üçüncü, "İş Tatmini ve Motivasyon", Fen Bilimleri Enstitüsü, **Karadeniz Teknik Üniversitesi Yayınları**, Trabzon, 2016, s.26, Erişim Adresi: <http://aves.ktu.edu.tr/ImageOfByte.aspx?Resim=8&SSNO=97&USER=4049> , Erişim Tarihi: 20.12.2016

düşürücü bir tavır sergilendiğinden dolayı çalışanlarda olumsuz bir yargı oluşturmaktadır. Bu yüzden bireyler daha çok kurumsal ve profesyonel bir denetim organı olan yerlerde çalışmayı tercih etmektedirler.¹³²

Son yıllarda yapılan kanun değişiklikleri ile zorunlu hale getirilen denetim, şirketlerin devlete karşı olan sorumluluklarını yerine getirip getirmediğini denetlemektedir. Denetimin ilk adımı olarak adlandırabileceğimiz bu basamak, zaman içinde denetim organının kurumlar için ne kadar önemli olduğunu gösterecektir. Kurum içi yapılan denetimlerde ise yöneticiler birinci derecede denetleme hakkına sahip olmalı, fakat denetleyen yöneticiler için de ayrı bir bağımsız kol oluşturulmalıdır. Çünkü bu konuda son yıllarda bilinçsiz yöneticilerin çalışanlarını denetlemek adı altında uyguladıkları kötü politikalar sonrasında sayısız “mobbing” skandalları ortaya çıkmıştır. Yöneticiler çalışanlarının her saniyesini denetlemeye çalıştıklarında, sonuçların olumsuz çıkacağı açıktır. Çalışan yönünden bakıldığında ise, birey yapısı gereği sıkı denetlenmekten hoşlanmaz fakat hiç denetlenmediği takdirde ise motivasyonunu kaybetmeye ve kaytarmaya başlar. Bu yüzden yöneticiler bu konuda dikkatli davranarak yapıcı eleştirilerini ve düzeltmelerini olumlu bir şekilde yansıtmalıdır.

1.2.9. Yönetime Katılma

Gelişen ekonomik çevrede işletmelerin ihtiyaçları kadar insanların da ihtiyaçları değişmektedir. Günümüzde insan faktörü gerek özel sektörde gerek kamu işletmelerinde basit bir çalışan olmak yerine çalıştıkları kurumun yönetimini bir parçası olma eğilimindedirler.¹³³ Çalışanlar kendilerini ilgilendiren hususlarda yönetimin alacağı kararlara katılıp, düşüncelerini ifade etmek istemektedir. İşletmelerde yönetime katılma konusu, farklı şekillerde incelenmesi gereken ekonomik ve sosyolojik bir olgu olmasının yanı sıra karar verme ve uygulama yetkisini çalışanlar ile paylaşma anlamına gelmektedir.¹³⁴

¹³² İbrahim Ethem Başaran, *Örgütsel Davranış İnsanın Üretim Gücü*, Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayınları, Ankara, 1991, Yayın No:108, s. 112

* **Mobbing**: “İşyerinde psikolojik taciz veya İngilizce söyleniş şekliyle, mobbing, çalışma yaşamının var olduğundan bu yana yaşanan, ancak insan doğasının gereğinden ötürü açığa çıkarmaktan kaçınılan, adeta bilinmezden gelinen karmaşık, çok boyutlu ve çok disiplinli bir konudur. Çalışma yaşamında mobbing kavramı, işyerinde bireylere üstleri, eşit düzeydeki çalışanlar veya astları tarafından sistematik biçimde uygulanan her tür kötü muamele, tehdit, şiddet, aşağılama gibi davranışları ifade eden anlamlar içermektedir.” (Pınar Tınaz, “İşyerinde psikolojik taciz(Mobbing)”, *Çalışma ve Toplum Dergisi*,2006, ss.13-28, s. 13, Erişim adresi: <http://www.ozanbatigun.com/wp-includes/Documents/Mobbing.Prof.Dr.Pinar%20Tiniz.pdf> , Erişim tarihi: 20.12.2016

¹³³ Jeremy Minton, *Hombres et Administrations*, Gauthier – Villars Publishing, Paris, 1968, p.51

¹³⁴ Erol Eren, *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, Beta Yayınları, 5. Baskı, İstanbul, s.14

İngilizcede “Participation” olarak bilinen ifade Türkçede katılım ya da katılma anlamında kullanılmaktadır. Eren’e göre katılımcılık, ekonomik, yönetsel ve politik açıdan farklı anlamlar içermektedir.¹³⁵ **Ekonomik anlamda katılım**, bir işletmenin çalışanlarının kar paylarından katılım almasına yönelik bir uygulamadır. Bu şekilde yapılan uygulamalarda çalışanlara önceden taahhüt edilen oranda şirket karından yararlanma hakkı verilerek motivasyonlarını arttırmaya yönelik adımlar atılmıştır. **Politik anlamda katılım**, özellikle kamu sektöründe yönetime bütün vatandaşların doğrudan katılması anlamına gelmektedir. **Yönetsel anlamda katılım** ise verilecek kararların hiyerarşik yapıya göre farklı seviyelerde olan çalışanların, alınacak strateji kararlara katılımının sağlandığı yönetim türüdür. Yönetime katılma hem çalışan hem de kurum açısından olumlu etkilere sahiptir. Örgüt içinde yönetimin yetki ve sorumluluklarının düzenlenmesi ve güç dağılımının dengelenmesi anlamına geldiği için yöneticiler ve astlar arasında farklı anlamlarda algılanabilir. Çalışanlar açısından kararlara katılma hakkı tanındığı için kurumsal benlik kazanmalarında olumlu bir etkiye sahip olmaktadır. İşletme ve yöneticiler açısından bakıldığında ise çalışanların gerçekçi düşünceleri ile daha gerçekçi kararlar alınmakta ve yönetsel etkinlik sağlanmaktadır.¹³⁶

3.3. İŞ TATMİNİ KURAMLARI VE ÇALIŞMALARI

3.3.1. Klasik Yaklaşım (Frederick W. Taylor)

Frederick W. Taylor tarafından ilk defa I. Dünya Savaşı sırasında ortaya atılan klasik yönetim yaklaşımı, iş tatmini üzerine yapılan ilk araştırmalara kaynak olmuştur. Klasik yönetim yaklaşımında insanların sosyal bir varlık olduğu gerçeği göz ardı edilmiş, sadece ekonomik kazançlarının işlerindeki verimliliği ve doyumunu arttıracığı belirtilmiştir. İş analizi yapılması sırasında tek değişkenin iş tatminine doğrudan etki eden ücret sistemi olduğu üzerinde durulmuştur.¹³⁷

1911 yılında yayınlanan “Bilimsel Yönetimin İlkeleri” kitabında Taylor, işveren ile çalışanları arasında bir anlaşmazlık olduğunu ve bu anlaşmazlığın temel nedeninin işveren açısından az maaş vermek istemesi, çalışan açısından ise fazla maaş almak istemesi ile açıklamıştır. Bu durumda refahı sağlamak için vurgulanması gereken

¹³⁵Eren, a.g.e., s.15

¹³⁶ İsmail Bakan ve Tuba Büyükbeşe, “Katılımcı Karar Verme: Kararlara Katılım Konusunda Çalışanların Düşüncelerine Yönelik Bir Alan Çalışması”, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2008, Cilt:13, Sayı:1, ss.29-56, s.33

¹³⁷ F. W. Taylor, Expert in Efficiency, Dies, New York Times Newspaper, Erişim Adresi: <http://www.nytimes.com/learning/general/onthisday/bday/0320.html>, Erişim Tarihi: 20.12.2016

noktanın hem çalışanın hem de işverenin ortak çıkarlar doğrultusunda hareket etmesi olduğunu açıklamıştır.¹³⁸

Bilimsel Yönetimin İlkeleri kitabında ayrıca Taylor, işçilerin gerçekleşen Sanayi Devrimi sonrasında iş gücü ve emeğin yerini makinelerin alacağından korktuklarını, kendilerinin işten çıkarılacağını düşündükleri için iş doyumsuzluğu yaşadıklarından bahsetmiştir. Burada işçilerin gözden kaçırdığı çok önemli bir nokta vardır. Sanayi Devrimi sonrasında seri üretime geçildikten sonra piyasadaki ürün sayısı fazlaşmış ve bundan dolayı da ürünlerin fiyatı düşmüştür. Fiyatların düşmesi de ürüne olan arzın yükselmesini doğurarak üreticilerin daha fazla ürün üretebilmek için daha fazla işçiyi işe almasıyla devam etmiştir. İşçiler bu arz talep ilişkisini göremedikleri için iş kaybetme korkusu ile işten kaytarmaya ve yavaşlatmaya başlamışlardır. İş tatmini tanımından da hatırlanacağı üzere, insanların duygu ve değerlerinin karşılanarak hem çalışanın hem de işletmenin daha etkin çalışması için "Klasik Yaklaşım" bu konuda literatürdeki ilk temelleri atmıştır.

3.3.2. Neo-klasik Yaklaşım (Hawthorne Araştırmaları)

İnsan kaynakları yönetiminde değinilen Hawthorne araştırmaları, 1930'lu yıllarda iş görenlerin davranışlarını incelemeye başlamış ve önemli çıktılar sunarak insan kaynaklarının etkin kullanımına ön ayak olmuştur. Hawthorne araştırmalarında ortaya çıkan sonuçlara bakıldığında, organizasyonlarında öncelik olarak insan faktörü ve insanların birbirleri ile olan ilişkileri ön plana çıkmış ve yönetim sistemlerini tamamen değiştirmiştir.

Elton Mayo, Fritz J. Roethlisberger ve William J. Dickson adlı endüstri psikologları tarafından 1927 ile 1932 yılları arasında, Hawthorne'da (ABD) bulunan Western Electric Şirketi'nde yapılan ve grup dinamiklerinde "gözlenmenin" ve "birey olarak algılanıp, sayılmanın" önemine dikkati çeken ünlü bir çalışma ile keşfedilen grup psikolojisi kavramıdır.¹³⁹

Elton Mayo ve arkadaşlarının yaptığı deneye kısaca bakacak olursak, Western Electric Şirketi'nde iş görenlerin çalışma koşullarının iyileştirildiğinde performanslarının arttığı gözlemlenmiştir. Kontrol grubu ve deney grubu olmak üzere iki gruba ayrılan çalışanlar, aydınlatmanın artırıldığında daha yüksek düzeyde çalışmaya başlamışlardır. Deneyi yapan bilim insanları bu sefer de aydınlatmayı

¹³⁸ Frederick W. Taylor, *Bilimsel Yönetimin İlkeleri*, Çev. H.Bahadır Akın, Adres Yayınları, Ankara, 2007, s.5

¹³⁹ Karasar, a.g.e., s.107

düşürdüğünde, çalışma koşullarını kötüleştirdiğinde iş tatmini ve verimliliğin de düşeceğini beklerken, aksine artmaya devam ettiğini görmüşlerdir. Bu durumu araştıran yetkililer iş görenlerle birebir yaptıkları görüşmeler sonucunda işçilerin kendileriyle ilgilenilmesinden hoşnut kaldıkları ve bu yüzden performanslarında herhangi bir düşüş yaşanmadığı gerçeğiyle karşılaşmışlardır.

Araştırmacılar insanın klasik yaklaşımda bahsedildiği üzere sadece iyi maaş ve iyi çalışma koşullarına değil, ayrıca fark edilmeye, ilgi gösterilmeye ve içinde buldukları organizasyonun bir parçası olduklarına inandırılmaya da ihtiyaç duyduklarını ortaya çıkarmışlardır. Üst yönetimin çalışanlarına ilgi göstermesi ve onların çabalarını fark etmesi, işçilerin daha verimli ve pozitif çalışmaları açısından büyük bir etkiye sahip olmaya başlamıştır.¹⁴⁰

Hawthorne araştırmaları, istenilen verimlilik düzeyine ulaşabilme düzeyinde bireyi birey olarak görebilmenin ve onun önemsendiğini hissettirebilmenin, fiziksel çalışma koşulları, yüksek tempo, dinlenme hatta ücretlendirme kadar önemli olduğunu göstermiştir.¹⁴¹

Hawthorne araştırmaları yönetim anlayışında da farklılıkların doğmasına sebep olmuştur. Üretim faktörlerinin sadece yönetim ve iş gücüne bağlı olmadığı, aynı zamanda işçilerin duygusal ve sosyal normlardan da bir o kadar etkilendiğini göstermiştir. Araştırmanın sonucunda insan faktörünün değeri vurgulanmış ve sonraki araştırmalara temel olmuştur.

Hawthorne araştırmaları, ekonomik değeri olmayan ödüllerin bile en az ekonomik teşvikler kadar önemli olduğunu, arkadaşlık, insan ilişkileri gibi kavramların iş yaşamında önemli bir yer kapladığını göstermiştir.¹⁴²

3.3.3. Douglas McGregor'un X ve Y Teorisi

1960 yılında Douglas McGregor tarafından "The Human Side of Enterprise" dergisinde yayınlanan X ve Y Teorisi, genel hatları ile iki farklı insan tipini almış ve karşılaştırmıştır. McGregor temelde olumsuz davranışlar sergileyen yönetici davranış tipine X, olumlu davranışlar sergileyen yönetici davranış tipine Y Teorisi adını

¹⁴⁰ Niyazi Karasar, *Bilimsel Araştırma Yönetimi*, Nobel Akademik Yayıncılık, 30. Baskı, Ankara, 2016, s.X

¹⁴¹ G. Hicks Herbert and Gullet Cray, *Organizasyonlar: Teori ve Davranış*, Çev. Besim Baykal, İTÜ İşletme Enstitüsü Yayınları, İstanbul, 1981, s. 151

¹⁴² R. Mitchell TERREUCE and R. Larson Jr. JAMES, *People In Organization An Introduction To Organizational Behavior*, Mc Graw Hill Book Company, Boston, 1993, p.59

vermiştir. Bunlardan X teorisi daha çok klasik yaklaşıma yakın iken, Y teorisi ise neo-klasik yaklaşıma daha uygun bir davranış şeklini temsil eder.¹⁴³

X kuramına göre;¹⁴⁴

- Çalışanlar genel olarak çalışmayı sevmezler ve mümkün olduğunca işten kaçmayı ve kaytarmayı isterler,
- Yönetmekten çok yönetilme eğilimindedirler ve sorumluluk almaktan kaçınırlar,
- Bencildirler, kendi istek ve çıkarlarını kurum çıkarlarından önde görürler. Bu nedenle sıkı denetlenmeleri gerekmektedir.
- Yeniliklerden hoşlanmazlar, direnir ve isyan ederler,
- Kurumsal sorunların çözülmesinde katkı sağlamazlar ya da çok az katkı sağlarlar,
- Parlak bir zekâya sahip değildirler, kolayca kandırılabilirler.

Yöneticilerin davranışlarını bu şekilde özetleyen McGregor, X kuramına göre hareket eden yöneticileri en ağır şekilde eleştirmekten çekinmemiştir. X kuramına göre katı ve çalışanlara söz hakkı tanımayan bir yapı, insanları sadece işini yapan ve karşılığında ücret alan bir robota dönüştüreceğini savunmuştur. McGregor'a göre; X kuramının uygulanmasında öncelikli olarak yöneticilerin çalışanlarının fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçlarının giderilmesine önem verdikleri, diğer faktörlere önem vermedikleri görülmektedir Oysaki açıkça görülmüştür ki insan sosyal bir varlıktır ve güdülenmesi için pek çok durumu göz önünde bulundurduğu bilinmektedir.¹⁴⁵

Y kuramına göre;¹⁴⁶

- Çalışanlara göre iş dinlenme ve oyun gibi doğal bir eylemdir.
- Çalışanlar işlerini ve iş arkadaşlarını severlerse örgüte daha fazla bağlanırlar. Kendi düşüncelerini ve inisiyatiflerini kullanarak örgüte fayda sağlamaya çalışırlar.
- Çalışanlara gerekli ortam sağlanır ise sadece sorumluluk almakla kalmayıp daha fazlasını üstüne almak ister.
- Çalışanlara özgüven sağlandığından dolayı yaratıcılık seviyeleri de yükselir.

¹⁴³ Douglas McGregor, *Human Side of Enterprise*, McGraw-Hill Education, New York,1960, p.6-7, Erişim Adresi: <https://pdfs.semanticscholar.org/4b42/68a90095b05952af422bc6599289cc2cea89.pdf> , Erişim tarihi: 21.12.2016

¹⁴⁴ Eren, a.g.e.,s. 23-24

¹⁴⁵ Richard M. Hodgets, *Yönetim: Teori, Süreç ve Uygulama*, Çev: Canan Çetin ve Esin Can Mutlu, Der Yayınları, İstanbul, 1997, s.299-300

¹⁴⁶ Eren, a.g.e, s. 23-24

Y kuramına göre yöneticilik doğal bir süreçtir. Günümüzde birçok yönetici “Y” teorisini daha dinamik ve işçi sınıfı için daha uygun olduğuna inanmaktadır. Çünkü çalışanları değerli hissettirdiği ve onlara sorumluluk verildiği için kişiler aidiyet duygusu hissedecek ve iş tatmini artacaktır. Fakat Y teorisi de eleştirilmektedir. Çalışan davranışlarına bakıldığında pek çok kişi kendini geliştirme ve iş tatmini için Y teorisini tercih ederken, bazı çalışanlar da sorumluluktan kaçınırlar ve üstlerinde güçlü bir otorite olmasını isterler. Genel olarak bakıldığında Maslow’un ihtiyaçlar hiyerarşisinde bulunan ilk iki basamak olan “fizyolojik ihtiyaçlar” ve “güvenlik ihtiyacı” X teorisini kapsar iken, “ait olma ve sevgi ihtiyacı”, “değer ihtiyaçları” ve “kendini gerçekleştirme ihtiyacı” Y teorisini kapsamaktadır. Çalışanların karakterlerine ve isteklerine göre beklentilerini karşılamak üzere bu teoriler kullanılabilir.

3.3.4. Chris Argyris Çalışmaları

Chris Argyris, yönetim faktöründe insan boyutunun önemini vurgulamıştır. Bu amaçla yönetim alanında “İnsanın Kişiliği ve Organizasyon (Personality and Organization, 1957), Organizasyonel Davranışı Anlamak (Understanding Organizational Behaviour, 1960), Bireyi ve Organizasyonu Bütünleştirmek (Intergrating the Individual and Organization, 1964) adlı eserleri yayınlamıştır.¹⁴⁷

Argyris, “Olgunluk Teorisi” adlı bir teori geliştirmiştir. Argyris insanın bebekliğinden olgunluk düzeyine kadar belirli aşamalar ile gelişimini sürdürdüğünden ve gelişimin sürekli olduğundan bahseder. Bu gelişim sürecinde insan davranışlarında şu özellikler dikkat çekicidir:¹⁴⁸

- Kişi, her şeyi başkalarından beklemez. Kendisi de harekete geçebilir.
- Kişi başkalarına tamamen bağımlı değildir, kısmi olarak bağımsız hareket eder.
- Kişi sınırlı davranışlardan çok yönlü davranışlara geçer,
- İşe karşı ilgisi artar,
- Şimdiki zamanla ilgili olan davranış biçimi geçmiş ve geleceğe yönelik tecrübe ve davranış biçimlerine dönüşür
- Bireyin özgüveni vardır, başkalarını kendinden aşağı görmeye başlar,
- Kişi bilgisini ve yeteneklerini tanımaya ve keşfetmeye başlar.

¹⁴⁷ Chris Argyris Çalışmaları Vikipedi, Erişim Adresi: https://en.wikipedia.org/wiki/Chris_Argyris , Erişim Tarihi: 21.12.2016

¹⁴⁸ John B. Milner, *Organizational Behavior: Foundations, Theories and Analyses*, Oxford University Press, New York, 2002, p.567

Koçel'e göre "Argyris, geliştirdiği bu "olgunluk teorisi"ni organizasyonlara uyarlamış ve organizasyonlardaki mevcut yönetim sistemine göre bireyin gelişmesinin (olgunlaşmasının) sağlanabileceğini ve/veya engellenebileceğini belirtmiştir. Merkeziyetçi ve hiyerarşik organizasyonlarda kişilerin başkalarına bağımlı ve pasif bir durumda çalışmak zorunda kaldıklarını; buna karşın yatay ve adem-i merkeziyetçi organizasyonlarda kişilerin olgunlaşma ve gelişme düzeylerinin daha hızlı olduğunu savunmuştur. Argyris, yetki ve sorumluluk devrinin mevcut olduğu organizasyonlarda bireylerin daha yüksek performans göstereceklerini ifade etmiştir."¹⁴⁹

Argyris yaptığı çalışmalarda organizasyonlarda bazı önemli durumların üzerinde durulması gerektiğinden bahseder;¹⁵⁰

- Organizasyonlarda merkeziyetçi bir sistem yerine yatay bir örgütlenme yapısı oluşturulmalıdır.
- Bireylere daha fazla yetki ve sorumluluk verilmelidir.
- Bireylerin yükselme hakları saklı olmalıdır. Yükselmelerini sağlayan kriterler net olmalıdır.

Olgun olan ve olgun olmayan kişilerin özellikleri şekilde karşılaştırılmıştır;



Şekil 6: Olgun Olmayan Kişilerin ve Olgun Kişilerin Özellikleri¹⁵¹

¹⁴⁹ Tamer Koçel, *İşletme Yöneticiliği*, Beta Yayınları, 16. Baskı, İstanbul, 2015, s. 280-283

¹⁵⁰ Koçel, a.g.e, s.280-283

¹⁵¹ Koçel, a.g.e, s.280-283

3.3.5. Rensis Likert'in Sistem 4 Modeli Çalışmaları

Rensis Likert etkili ve etkili olmayan organizasyonları karşılaştırmış ve bu organizasyonlar arasındaki yapısal ve davranışsal farklılıkları incelemiştir. Yöneticilerin davranışsal farklılıklarına göre Sistem 1'den Sistem 4'e kadar sınıflandırma yapmıştır. İstismarcı ve otokratik yönetim tarzından (Sistem 1) demokratik yönetim tarzına (Sistem 4) göre davranış tarzlarını incelemiştir.¹⁵²

Sistem 1: İstismarcı - Otokratik yönetim tarzında yönetici çalışanlarının ne istediği ile ilgilenmez ve çalışanlarına karşı güveni yoktur. Korkuya dayalı ve tehditkar bir yönetim tarzı benimsenmiştir. Çalışanlarına söz hakkı verilmez ya da nadiren verilir, çalışanların kararlara katılma oranı çok düşüktür. Çalışanların sadece fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçları giderilmektedir. Ast- üst arasındaki ilişki yok denecek kadar azdır ve korkuya dayalıdır. Bu sistemde insanların normal çalışma saatlerinden daha fazla çalışması beklenir, fakat karşılığında ekstra prim ya da ücret ödenmez. Çalışanlar tarafından motivasyonu oldukça fazla düşüren bir yönetim metodu olarak bulunmaktadır.¹⁵³

Sistem 2: Yardımsever otokratik yönetim tarzında, yöneticiler çalışanlarına güven duyar. Bu güvenin derecesine bakılacak olunursa bu güven bir beyin hizmetkârına duyduğu güven biçimindedir. Çalışanların motive edilme sürecinde hem ödül hem de ceza yöntemleri kullanılmaktadır. Bu sistemde de yöneticiler kontrolü ve gücü kendi ellerinde bulundurur, fakat az da olsa astlarına verebilir. Sistem 2'de yöneticiler kurumlarının organizasyonel amaçlarına ulaşmasında kendilerini daha sorumlu hissederler, buna karşın ast pozisyonda çalışanlar için sorumluluk seviyesi çok azdır. Bu yönetim tarzında çalışanların iş tatmini az ile orta seviyelerde değişirken yaratıcılık seviyesi de orta seviyeden yukarıya çıkamamaktadır.¹⁵⁴

Sistem 3: Katılımcı yönetim tarzında, yöneticiler büyük oranda çalışanlarına güvenirlir, fakat bu güven tam değildir. Çalışanların alt düzeylerde kararlar almasına müsaade edilir. İletişim astlardan üstlere doğrudur. Organizasyonel amaçlara ulaşılmasında etkili olan kararlar orta ve üst düzey yöneticilere dağıtılarak görev ve sorumluluk dağılımı yapılır. Böylece sorumluluk bilinci tüm çalışanlara verilmiş olur.

¹⁵² Rensis Likert Vikipedi, Erişim Adresi: https://en.wikipedia.org/wiki/Likert's_management_systems , Erişim Tarihi:22.12.2016

¹⁵³ Daniel P. Modaff, Jennifer Butler and others, *Organizational Communication: Foundations, Challenges and Misunderstandings*, Glenview: Pearson Education, 2008, Pearson Education, Glenview, p.59-62

¹⁵⁴ Modaff, Butler and others, a.g.e., p.59-62

İş tatmini bu sistemde yüksek olup, yönetime olan saygı ve üretilen ürün ya da hizmetin kalitesi de yüksek olur.¹⁵⁵

Sistem 4: Demokratik yönetim tarzında yöneticilerin çalışanlarına güveni tamdır. Karar verme süreci tüm organizasyonda sistemli bir şekilde dağılmıştır. İletişim sadece astlardan üstlere doğru değil, üstlerden üstlere ve üstlerden astlara şeklinde de olabilmektedir. Çalışanlara kurumun hedefleri doğrultusunda yaratıcılığını kullanma, amaç oluşturma ve yöntem geliştirme imkânları sağlanmıştır. Yaptıkları işleri önemsemeleri için geniş yetki ve sorumluluklar verilmiştir. Ast – üst ilişkisinden ziyade arkadaşça bir ilişki söz konusudur.

Sistem 1 daha çok görev odaklı ve otoriter bir tavır sergiler iken bu davranış sistem 4'e gelene kadar değişmekte ve daha katılımcı, grup çalışmasına önem veren ve karşılıklı güvene dayalı bir yönetim tavrına dönüşmektedir. Likert'e göre kurumlar sistem 4'e ne kadar yaklaşırlar ise o kadar yüksek bir iş tatmini ve verimlilik elde edilir.

3.3.6. İçerik Kuramları

3.3.6.1. Gereksinimler Sıradüzeni Kuramı

Güdülenme kavramı özellikle 19. Yüzyılın sonlarından ve 20. Yüzyılın başından itibaren araştırılmaya başlanmıştır. Güdülenmenin araştırılması sırasında güdülerin sınıflandırılmasına çalışılmıştır. Yaş, cinsiyet, eğitim, eğilimler, karakter gibi faktörler incelenerek güdülenmeye etkileri araştırılmıştır. Maslow yaptığı klinik deneylerde edindiği gözlemlerinden yararlanarak insanların temel gereksinimlerinin neler olduğunu saptamış ve sınıflamıştır. Maslow'un kuramı sadece işletmelerde iş tatmini ve motivasyonu araştıran bir kuram değil, daha çok bireyin tüm hayatında yaptığı davranışlarla ilgilenen bir kuramdır. Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisine göre temel gereksinimler 5 kademede sınıflandırılmıştır.¹⁵⁶

1. Fizyolojik Gereksinimler: Açlık, susuzluk, cinsellik, dinlenme ve uyuma gibi insanların yaşamındaki temel ihtiyaçlardır. Bu ihtiyaçların giderilmemesi, kişinin tüm benliğini ele geçirip ilkel bir şekilde davranmasına sebep olur. Örnek verilecek olursak bir insan uzun süre aç ya da susuz kaldığında, tek düşüneceği şey yiyecek veya içecek bir şeyler bulmaktır. Çalışma ya da verimli olma gibi faktörleri tamamen göz ardı eder. Bu gereksinim karşılanmadığı takdirde kişi sağlıklı bir şekilde yaşayamaz.

¹⁵⁵ Ali Balcı, *Örgütsel Gelişme Kuram ve Uygulama*, Pegem Akademi Yayınları, 4. Baskı, Ankara, 2014, s.185–186

¹⁵⁶ Oğuz Onaran, *Çalışma Yaşamında Kuramları*, Ankara Üniversite Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayınları No:470 Sevinç Matbaası, Ankara, 1981, s.11–17

Bu yüzden fizyolojik gereksinimler karşılandıktan sonra diğer gereksinimler ortaya çıkar.¹⁵⁷

2. Güvenlik Gereksinimleri: Bu gereksinimler insanın kendini güvende hissetmesi için olması gereken gereksinimlerdir. Maslow'a göre güvenlik ihtiyacı daha çok çocuklarda görülürken yetişkin bireyler için bakılacak olduğunda emeklilik, iş garantisi, sigorta gibi faktörler sayılabilir. Fizyolojik ihtiyaçlara göre güvenlik ihtiyaçları da olmazsa olmaz faktörlerdir. Kişi kendini güvende hissetmediği bir ortamda çalışamaz. Güvencesini sağladıktan sonra çalışmaya başlar, eğer bulamaz ise bu ihtiyacını zorunlu olarak gidermek durumunda olduğu için farklı kurumlarda ya da ortamlarda bu arayışı gerçekleştirir. Güvenlik gereksinimleri giderilmediği takdirde kişinin benliğine hakim olur ve sağlıklı düşünmesini, hareket etmesini engeller. Fizyolojik ve güvenlik gereksinimleri giderilmesi zorunlu, giderilmediği takdirde kişinin dünya görüşünü, karakterini, benliğini belirleyecek unsurlardır.¹⁵⁸

3. Ait Olma ve Sevgi Gereksinimleri: Bireyin toplumsal bir varlık olduğu gerçeği bilindiğinden dolayı sosyal olarak da ihtiyaçları bulunmaktadır. Diğer insanlarla bir arada olmak, sevmek ister. Aile ve çevresi tarafından bir ortama ait olduğunu görmek ister. Maslow sevgiyi iki şekilde açıklamaktadır. Maslow'a göre "sevgi" öncelikli olarak düşük düzeyli bir ihtiyacı karşılamaya yöneliktir. Bu sevgi ihtiyacı karşılandıktan sonra ortaya çıkan başka bir sevgi kavramı daha vardır. Maslow bu sevgiyi "bir bakıma savunmanın olmadığı, yani kendiliğindenlikle içtenliğin, dürüstlüğün arttığı" bir ilişki olarak tanımlamakta, "böyle bir ilişkide dikkatli olmak, bir şey saklamak, etkide bulunmaya çalışmak, gerginlik duymak, sözlerle eylemlerine dikkat etmek, bazı şeyleri bastırmak, örtmek gerekli değildir" demektedir.¹⁵⁹

4. Saygılık (esteem) gereksinimleri: Bu kuramı kısaca iki alt bölüme ayırabiliriz.

- İnsanın kendi kendine duyduğu saygı: Kendini güçlü hissetme, başarılı olma, başarıyı elde etme, olgunluk, kendine güvenme, bağımsızlık ve özgürlük gibi ihtiyaçların karşılanması sonucu oluşan saygı,
- Başkalarının kişiye duyduğu saygı: Prestijli olma statü sahibi olma, kendini önemli hissetme gibi kişinin çevresinden beklediği ihtiyaçların karşılanması sonucu oluşan saygı.¹⁶⁰

¹⁵⁷ Onaran, a.g.e, s.11-17

¹⁵⁸ Abraham H. Maslow, *A Theory of Human Motivation*, Originally Published in Psychological Review 50,1943, p. 370-396

¹⁵⁹ Onaran, a.g.e., s.11-17

¹⁶⁰ Maslow teorisi Vikipedi, https://tr.wikipedia.org/wiki/Maslow_teorisi , Erişim Tarihi: 22.12.2016

5. Kendini gerçekleştirme gereksinimleri: Kişinin kendisinde gizli olan ihtiyaçların karşılanmasıdır. Bu ihtiyaçlar, yaratıcılık, erdem, ahlak, doğallık, ve kişinin kendi potansiyelini ortaya çıkarması gibi içsel ihtiyaçlardır. Bu ihtiyaçlara bakılacak olduğunda aslında insan kaynakları yönetiminin amaçlarının bu sınıfı gidermeye yönelik olduğu anlaşılabilir. İnsanların gerçek potansiyellerinin ortaya çıkarılması, onların çok daha verimli çalışmalarını sağlayarak iş tatminini yükseltecektir.¹⁶¹

Tablo 5: İhtiyaçların Örgütçe Nasıl Karşılanabileceği Örnekleri¹⁶²

Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı	Kurumlarda Nasıl Karşılanabileceği Örnekleri
Kendini gerçekleştirme: Kişinin yaratıcı yeteneklerinin kullanabilmesi	Yaratıcılık gerektiren cazip işler, kişisel gelişme ve yükselme olanakları
Kendini gösterme(saygınlık): Başarı, tanınma ve statü sahibi olma	Görevin adı ve sorumluluğu, yapılan işin beğenilerek övülmesi, yükselme, statüye uygun aylık, itibarlı olanaklar
Sosyal ihtiyaçlar(ait olma): Sevme, ait olma, kimlik duygusu kazanma, benimseme	Arkadaşça ilişkiler ortamı, sosyal faaliyetler (futbol, tavla, satranç maçları, piknik, parti vb.)
Güvenlik ihtiyacı: Tehlikelerden korunma, korku duymama, güvenlik içinde olma	Sigorta ve emeklilik programları, iş güvencesi, emin ve sağlıklı iş koşulları
Fizyolojik ihtiyaçlar: Yaşam ihtiyaçları (hava, su, yemek, uyku, seks)	Ücret, yan ödeme, çalışma koşulları

İhtiyaçlar hiyerarşisinde aşağıdan yukarıya doğru bakıldığında, bir kademedeki ihtiyaçlar belli bir oranda giderilmeden, diğer kademeye geçilmesi pek mümkün değildir. Motivasyon açısından önce ilk kademelerdeki ihtiyaçlar giderilmeli, daha

¹⁶¹ Maslow teorisi Vikipedi, a.g.e

¹⁶² Halil Can, *İşletme ve Yönetim*, Aslımlar Matbaası, Ankara, 1984, s.240

sonra yukarı seviyelere çıkılmalıdır. Örneğin fizyolojik ihtiyaçlar karşılandıktan sonra güvenlik ihtiyacı doğacaktır ve iş tatmini ve motivasyon açısından anlam kazanacaktır.¹⁶³

3.3.5.2. İki Etmenli Kuram

İnsanların motivasyonunu arttıran faktörlerin neler olduğu birçok araştırmacı tarafından araştırma konusu olmuştur. Bu kapsamda insanları çalışmaya özendiren faktörleri belirlemek ve motivasyonlarını sürekli olarak yüksek tutabilmek için çeşitli kuramlar geliştirilmiştir. Frederick Herzberg'in "Motivasyon Muhafaza Kuramı," Maslow'un kuramından sonra en iyi bilinen motivasyon kuramı olarak kabul edilmektedir. Herzberg'in kuramı, "Çift Faktör Kuramı"/"Motivasyon–Hijyen Kuramı" olarak da bilinir. İş tatmini ve verimlilik ilişkisi üzerinde durulan bu kuramda, işin kendisi ile ilgili faktörlerin; iş tatmini ve verimlilik üzerinde olumlu etkileri olduğunu savunmuştur. Buna göre Herzberg, işin kendisi ile ilgili olan ve insanları tatmin eden faktörleri "motive edici faktörler", söz konusu işin çalışma koşulları ile ilgili olan faktörleri de "hijyen faktörleri" olarak tanımlamıştır.¹⁶⁴

Herzberg'in üzerinde durduğu motive edici faktörler ve hijyen faktörleri şu şekilde sıralanabilir;¹⁶⁵

Motive Edici Faktörler

- Başarı,
- Tanınma,
- İşin kendisi,
- Gelişme imkânları,
- İlerleme imkânları,
- Sorumluluk,
- Geri bildirim.

Hijyen Faktörler

- Denetim kalitesi (tarzı),
- Şirket kuralları ve politikası,

¹⁶³Mahmut Paksoy, *Çalışma Ortamında İnsan ve Toplam Kalite Yönetimi*, Santay Yayınevi, İstanbul,2002, s.91

¹⁶⁴ Didem Paşaoğlu, Nuray Tokgöz,v.d., *Yönetim ve Organizasyon*, Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Yayınları No:1900, 2013, s.143

¹⁶⁵ Gülise Gökçe, Ali Şahin,v.d., "Herzberg'in Çift Faktör Kuramı Ve Alt Gelir Gruplarında Bir Uygulama: Meram Tıp Fakültesi Örneği", *Selçuk Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 2010, Sayı:20, s.235

- Ücret,
- Çalışma koşulları,
- İş güvenliği,
- Kişisel yaşantı,
- Statü,
- Bireyler arası ilişkiler (astlarla, üstlerle, akranlarla).

Motive edici faktörler incelendiğinde doğrudan iş ve işin içeriği ile ilgili faktörler olduğu görülmektedir. Motivasyon faktörleri kişilerin yetki, sorumluluk, başarılı olma ve kendini gerçekleştirmesine imkân vermektedir. Hijyen faktörleri ise daha çok iş çevresi ve koşullar ile ilgilidir. Herzberg, yaptığı bu araştırma ile yöneticilerin çalışanlarına sunduğu koşulların, onların motivasyonlarına ne kadar etki ettiğini görmelerini sağlamıştır. Böylece yöneticilerin, çalışanlarının motivasyonuna karşı bakış açıları da değişmiştir. Maaş yönetimi, yan ödemeler, primler ve çalışma koşullarının iyileştirilmesi gibi çevresel faktörlerin motivasyonu arttırmaya tek başına yeterli olmadığı kabul görmektedir. McKenna hijyen faktörlerin tek başına motivasyonu sağlamada yeterli olmayacağını belirtmiş ve hijyen faktörleri için “hastalığı önleyebilir ama iyi sağlık getirmez” yorumunu yapmıştır. Başka bir ifade ile hijyen faktörleri yokluğunda iş tatminsizliği olacaktır fakat varlığında iş tatminine sebep olmayacaktır. Mutlaka motive edici faktörlerin de sağlanması gerekir. Doyumu sağlayan güdüleyici faktörlerdir. Herzberg’in yaklaşımında iş doyumunu ve doyumsuzluğu birbirinin tersi değildir. Yani iş doyumunun karşıtı doyumsuzluk, doyumsuzluğun karşıtı da iş doyumunu değildir.¹⁶⁶

Farklı ekonomik güce sahip ülkelerde Herzberg’in kuramının dengesi değişebilmektedir. Gelişmekte ve az gelişmiş ülkelerde motive edici faktörlerdense hijyen faktörleri daha önemlidir. Çünkü insanlar ücret ve güvenlik ihtiyaçlarının karşılanmasında sıkıntılar yaşadıkları için hijyen faktörlerini daha fazla önemserler. Bu durumda motivasyon ve iş tatmininin sağlanması için öncelikle kendilerinde eksik gördükleri faktörlerin gerçekleşmesini isterler. Başka bir ifadeyle, bu kuramın az gelişmiş ülkeler için geçerli olmadığı düşünülmektedir. Çünkü az gelişmiş ekonomiye sahip ülkelerde insanlar için öncelik temel ihtiyaçların giderilmesidir.

¹⁶⁶ Gökçe, Şahin,v.d., a.g.e., s.238

3.3.5.3. Başarı Güdüsü Kuramı

McClelland tarafından 1961 yılında geliştirilen bu kuram başarı ihtiyacı ve girişimcilik ilişkisini ele almıştır. Başarı ihtiyaç güdüsü fazla olan bireyler başarılı olmak için daha fazla çaba sarf ederler.¹⁶⁷

Bu teoriye göre bireyler üç grup ihtiyacın etkisiyle davranış sergilerler.¹⁶⁸

- Başarı ihtiyacı: Üstün olma dürtüsüyle birlikte başarmak için çabalamayı kapsamaktadır.
- Güç ihtiyacı: Bireylerin davranışlarında söz sahibi olma durumunu ifade etmektedir.
- İlişki(Bağlanma): insanlar arasındaki sıkı ilişkilere duyulan ihtiyaç

McClelland'a göre, "Eğer bir insan, zamanını nasıl daha iyi yaparım diye düşünmekle geçiriyorsa, başarı güdüsüne sahiptir. Başka bir deyişle, bu kişi başarı ile ilgilenmektedir. Aksi durumda bu iş için zaman harcamazdı. Eğer zamanını ailesini ve arkadaşlarını düşünmekle geçiriyorsa, o kişi topluma bağlılık kavramı ile ilgilidir; eğer patronunun kimliği konusunda spekülasyonlar yapıyorsa erk(güç) kavramıyla ilgilidir.¹⁶⁹

Başarıya yönelmiş kişilerin özellikleri şu şekilde özetlenebilir:¹⁷⁰

- Başarıya yönelmiş bireyler dışsal ödüllerden ziyade içsel ödüllere odaklanmışlardır.
- Başarılı olmak için bireylerde kişisel güven ve sorumluluk duygusu yer alır.
- Başarılı olmak isteyen bireyler orta derece güçlükte amaçlar belirlerler. Ne yüksek amaçlar peşinde başarısızlık duygusuna ne de düşük riskli işlerle zaman kaybına yer verirler.
- Birey çevresindeki kişilerden başarısının takdirini görmek ister.

¹⁶⁷ Cengiz Duran, Harun Büber, vd. , " Girişimcilik Hislerine Eğitimin Katkısı: Kütahya Meslek Yüksek Okulu Makine Programı Örneği", *Journal of Entrepreneurship and Development*,2013,ss.33-55, s.41
Erişim adresi: <http://dergipark.ulakbim.gov.tr/girkal/article/view/5000056058/5000053267> Erişim Tarihi: 22.12.2016

¹⁶⁸ Ali Rıza Erdem,"İçerik Kuramları ve Eğitim Yönetimine Katkıları",*PAÜ Eğitim Fakültesi Dergisi*,1997,sayı3,ss.68-76,s.75, Erişim Adresi: <http://dergipark.ulakbim.gov.tr/pauefd/article/download/5000056478/5000053686> Erişim Tarihi: 22.12.2016

¹⁶⁹ Türk, a.g.e., s.87

¹⁷⁰ Duran, Büber, vd., a.g.e., s.41

Bireylerin başarısında güdülenme çok büyük öneme sahiptir. Başarı güdüsü yüksek olan bireyler örgüte ve kendine katkı sağlamakta, yenilik ve gelişmelere açık olmaktadır. Bu güdülenme beraberinde iş tatminini de getirmektedir.

3.3.6. Süreç Kuramları

3.3.6.1. Beklenti Kuramı

Beklentinin önemini vurgulayan VIE teorisi, Victor Vroom tarafından geliştirilmiştir. VIE; Valence, Instrumentality, Expectancy kelimelerinin kısaltmasıdır.¹⁷¹ Bunlar;¹⁷²

Valance (Valans): “Bireyin bir sonucu elde etme konusundaki isteğinin şiddetidir. Amaca verilen önemdir. Eğer birey; bir amaca ulaşmak istiyorsa valans (+), bu amaca ulaşmak istemiyorsa valans (-), amaca karşı kayıtsız ise valans nötr (0)’dür.”

Instrumentality (Araçsallık):” Birinci kademe sonuçların ikinci kademe sonuçlara ulaştıracağı konusunda kişinin sahip olduğu sübjektif olasılığı ifade etmektedir.”

Expectancy (Beklenti): “Bireyin belirli bir davranışının onu belirli bir sonuca ulaştıracağı yolundaki inancının şiddetidir.”

Bu teoriye göre insanların işlerindeki başarıları, ihtiyaçlarından çok onların kazandığı ödüllere bağlıdır. Bu teoriye göre iş ve görev, başarısı ödüllendirilen bir davranışın fonksiyonudur.¹⁷³ Vroom’un Beklenti Teorisi birer motivasyon teorisi olmakla beraber iş tatmini konusunu ele alan başlıca çalışmalardandır. Beklenti teorileri motivasyonu açıklamaya çalışırken tatmin kavramından yararlanmışlardır. Motivasyon ve ödül arzusu birbiri ile ilişkilidir. Bu teori iki açıdan eleştirilmiştir. Modelin karmaşıklığı ve kişilerin bir davranıştan evvel ayrıntılı düşüncelere sahip olduğunun varsayılmasıdır.¹⁷⁴

¹⁷¹ Esra Zeynel ve İlker H. Çarıkçı, “Mesleki Motivasyonun, İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Akademisyenler Üzerine Görgül Bir Araştırma”, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2015, Cilt:20, Sayı:3, ss.217-248, s.221

¹⁷² Erdem, a.g.e., s. 54

¹⁷³ Zeynel ve Çarıkçı, a.g.e., s.221

¹⁷⁴ İlhan Yüksel, “ İletişimin İş Tatmini Üzerindeki Etkileri: Bir İşletmede Yapılan Görgül Çalışma”, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 2005, ss.291-306, s.294, Erişim Adresi: <http://journal.dogus.edu.tr/index.php/duj/article/view/136/152> Erişim Tarihi: 22.12.2016

3.3.6.2. Amaç Kuramı

Bu kuram Edwin Locke tarafından geliştirilmiştir. Bu kurama göre kişilerin amaçlarını motivasyon derecelerini belirler. Yüksek beklentileri olan işgörenler kolay amaçlar belirleyen işgörelere göre daha fazla performans gösterecek ve daha çok motive olacaktır. Zor ve spesifik amaçlar performansı yükselterek, motivasyonu ve verimliliği artıracaktır.¹⁷⁵

İnsanların, kişilik gelişimlerinin belirlediği çeşitli amaçlar vardır. Bu amaçlar onların davranışını yönlendirir. Amaçlarla davranışın ilişkisini ele alan bu kuram, amaçların iş başarımına doğrudan etki ettiği düşüncesini savunur.¹⁷⁶

Kuram, ayrıca amaca ilişkin özelliklerle iş başarısı arasındaki ilişkiyi de ele almıştır. Kurama göre, amaca ilişkin beş özellikle iş başarımı arasında şu ilişkiler vardır;¹⁷⁷

- Amaç ne kadar belirgin olursa iş başarısı da o kadar artmaktadır. Amaçlar açıkça belli olduğunda, işgörelner çabalarını hangi yöne yönelteceklerini bildiklerinden iş başarımları yükselmektedir.
- Amaçlar güçleştikçe iş başarısının arttığı gözlenmiştir. Başarılı kişiler, güç amaçlara daha çok önem vermekte ve bunlara ulaşmak için daha çok acaba harcamaktadırlar.
- Amaçların iş başarısının artırtması için amaçların işgörelnerce benimsenip kabul edilmesi gerekir. İşgörelner benimsenen amaçlar için daha çok çaba gösterirler.
- İşgörelnerin kendi ile alakalı alınacak kararlara dâhil edilmesi, iş başarısını artırmaktadır.
- İşgörelnere yaptıkların işlerin sonuçlarına dair bilgilerin verilmesi de başarıyı doğrudan etkilemektedir. Kendisine geri dönüş yapılan işgörelner başarısını kendi kriterlerine göre de değerlendirerek, amaçlarını yükseltip, iş başarısını artırmaktadır.

Yüksek hedefler işgörelnerin daha fazla çaba sarf ederek ilerleme kaydetmesine sebep olmaktadır. Bireyler amaçları düzeyinde güdülenip verimli olmaktadır. Bu nedenle örgütteki hem bireysel hem de kurumsal amaçlar verimlilik için önem teşkil etmektedir.

¹⁷⁵ Erdem, a.g.e, s.56

¹⁷⁶ Türk, a.g.e., s.89

¹⁷⁷ Türk, a.g.e., s.89

3.3.6.3. Denkserlik Kuramı

Bir çeşit güdülenme kuramı olan denkserlik, birbiri ile ilişkide bulunan insanların bu ilişkiden neler götürüp neler getirdiğini karşılaştıran bir kuramdır.¹⁷⁸ Adams'ın eşitlik teorisi olarak da adlandırılan daha önce de örgütsel adalet bölümünde bahsettiğimiz bu kuram iş tatmini açısından ele alınacaktır.

Dağıtım adaletinin olmadığı bir iş ortamında işgörenlerin tatmin olmadığına dair bir takım çalışmalar vardır. Yapılan araştırmalara göre işgörenlerin iş başarıları aldıkları maaşa bağlı olarak değişmektedir. İyi ödeme yapılan eğitimsiz elemanların, aldıkları ücret fazlaştığında iş doyumunu artmaktadır.

Eşitlik kavramı hemen hemen her alanda beraberinde adaleti de getirmektedir. Adil olan ortamda ise bireyler huzurlu bir şekilde hayatlarını sürdürmektedirler. İş ortamında sağlanan eşit çalışma koşulları, iş tatminine ulaşmayı kolaylaştırmaktadır.

3.3.6.4. Pekiştirme Kuramı

Skinner tarafından geliştirilen bu kuramda ödül ve ceza kavramıyla istendik davranışın sürekliliği sağlar. Bu teorinin en önemli kavramı "pekiştirme"dir. İstendik davranış gösterildiğinde pekiştirme verilmesi yoluyla davranışın yinelenmesi sağlanmaktadır. İstenen davranış elde edilene kadar bireylerin tepkileri anında pekiştirmeyle desteklenmelidir.¹⁷⁹

Bu kuramı işletmelere uyguladığımızda, istenen davranışın ödüllendirilmesi yoluyla işgörenlerin iş tatminine ulaşması sağlanabilmektedir. Ya da istenmeyen davranışlardan ceza ile uzaklaştırma yoluyla da örgütte verimli bir çalışma ortamı yaratılmış olmaktadır. Genelde pekiştirme olarak ücret artışı gibi maddi veya terfi, takdir gibi manevi araçlardan yararlanılmaktadır.

3.4. İŞLETMELERDE İŞ TATMİNİNİ SAĞLAMAYA YÖNELİK UYGULAMALAR

İşletmelerin ve yerel yönetimlerin iş tatminini yüksek tutması için şu yolları izlemelidir;

¹⁷⁸ Onaran, a.g.e., s.168

¹⁷⁹ Hakan Aydın, "Öğrenme Ve Öğretme Kuramlarının Eğitim İletişimine Katkısı", *Kurgu Dergisi*,2000, Sayı 17,ss.183-197, s.185, Erişim Adresi: <https://earsiv.anadolu.edu.tr/xmlui/bitstream/handle/11421/1431/148527.pdf?sequence=1&isAllowed=y>, Erişim Tarihi: 23.12.2016

3.4.1. İş zenginleştirme

İş görenin kendini daha değerli hissetmesi için yaptığı işi daha önemli kılarak bireyin işi hakkında daha fazla söz hakkı olması durumudur. Birey işletmelerde planlama, uygulama ve yürütme gibi alanlarda söz sahibi olarak kendini sorumluluk sahibi hissedecek ve bu sayede manevi olarak bir doyum sağlayacaktır. Günümüzde teşvik unsuru olarak da iş zenginleştirme yapılarak bireylerin daha özverili çalışmaları sağlanmaktadır.¹⁸⁰

3.4.2. İş Rotasyonu

İş rotasyonu yoğun dikkat ve sürekli olarak dikkat isteyen tekrarlı işlerde iş görenlerin motivasyonunun düşmemesi ve zihinsel yorgunluğun önlenmesi için iş görenlerin farklı iş gruplarında süreli olarak çalışmasıdır. Bu sayede işletmelerde çalışanların birden fazla iş yapabilmesi sağlanırken, rotasyon yapılan işlerle ilgili de bilgi ve tecrübeye sahip olurlar. İş rotasyonu iş görenlere farklı görevler içeren işler arasında dolaştırarak görev çeşitliliği sağlar.¹⁸¹

3.4.3. Personel Yeteneklerinin Ortaya Çıkarılması

İş görenler yetenekleri dâhilinde bir pozisyonda çalışmıyor ise asla kendi potansiyellerini tam anlamıyla ortaya çıkaramayacaktır.¹⁸² Kendi yeteneklerinin de farkında olduğu için düşük bir potansiyel ile çalışması duygusal açıdan bireyde tatminsizlik yaratacaktır. Bu yüzden personellerin yetenekleri çok iyi analiz edilmeli, buna göre uygun pozisyonlarda yetki ve sorumluluk verilmelidir. Yeteneklerin ortaya çıkarılması için Sharma ve Bhatnagar iki ölçekli bir matris geliştirerek çalışanların potansiyelleri ve performansına göre sınıflara ayırmıştır.¹⁸³

¹⁸⁰ Besim Akın, Vedat Erol, vd., Toplam Kalite Yönetimi ve ISO 9000 Kalite Güvence Sistemi, Beta Yayınları, İstanbul, 1998, s.614-615

¹⁸¹ Dursun Bingöl, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Beta Basım Yayın, 5. Baskı, İstanbul, 2003, s.96

¹⁸² Hale Demircioğlu, Organizasyonlarda Yetenek Yönetimi Ve Finans Sektöründen Bir Uygulama, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli Üniversitesi, 2010, s.66, (**Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**)

¹⁸³ Seçkin Polat, "Yetenek Yönetimi", s.31, Erişim Adresi:

www.aso.org.tr/b2b/asobilgi/sayilar/dosyamayishaziran2011.pdf, Erişim tarihi: 23.12.2016

Tablo 6: Yetenek Yönetiminde Çalışanların Sınıflandırılması¹⁸⁴

		Çalışanın Potansiyeli	
		Düşük	Yüksek
Çalışanın Performansı	Düşük	C – İlişki Sorgulanmalıdır	D – Soru İşaretleri Analiz edilmeli, tedbir alınmalı
	Yüksek	B – Mevcut Durumu Korumalı	A – (Yıldız Çalışanlar, Kilit Pozisyon) Yetenek Havuzuna

Bu matriste çalışanların hem performansı hem de potansiyeli yüksek ise bu çalışanlardan tam verim alma durumu söz konusu olup, bu kişilerin iş tatminlerinin de üst düzeyde olduğu görülmektedir. D grubunda yer alan performans ve potansiyel açısından düşük çalışanların iş tatminlerini yükseltmek için iş zenginleştirme, iş rotasyonu, duygusal destek, performans yönetimi gibi işlemler yapılmalıdır.

3.4.4. Performansın İyileştirilmesi

Çalışanların iyi bir performans sergilemesi hem işletme hem de çalışan açısından önem arz etmektedir. Bu konu sadece işletmeler açısından değil, hayatın tüm alanlarında geçerli bir maddedir. Performans ne kadar iyi olursa, o konuya gösterilen özveri de o denli iyi olacaktır. Bu da kişisel doyumu sağlayarak bireyin duygusal açıdan mutlu olmasına etki eder.¹⁸⁵

¹⁸⁴ Polat, a.g.e., s.31

¹⁸⁵ Boran Toker, "Demografik Değişkenlerin İş Tatminine Etkileri: İzmir'deki Beş Ve Dört Yıldızlı Otellere Yönelik Bir Uygulama", *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 8 (1) 2007, ss.92-107, s. 94

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM: VERİMLİLİK

4.1. VERİMLİLİĞİN NİTELİĞİ, ROLÜ VE KAYNAKLARI

İnsanlığın başlangıcından itibaren üretimle beraber verimlilik kavramı da ortaya çıkmıştır. Verimlilik üreten kişi, üretim şekli ve üretilenin kullanımıyla doğrudan ilişkilidir. Üretim kavramı kadar eski tarihe sahip olan verimlilik kavramı, sosyal, ekonomik ve teknolojik gelişmelerden etkilenmiş ve birçok değişik biçimde tanımlanmıştır. “Verimlilik genel olarak üretim süreci sonunda elde edilenlerle bu sonucu elde etmek için üretim sürecine alınanlar bir başka deyişle çıktılarla girdiler arasındaki bir katsayı, bir orandır. Çıktılarla girdiler arasındaki oranın fiziksel ya da parasal ifade edilidir.”¹⁸⁶

Çeşitli uluslararası örgütlere göre verimlilik değişik şekillerde tanımlanmıştır.¹⁸⁷

- **OECD:** Verimlilik, çıktının üretim öğelerinden birine bölünmesi sonucudur.
- **ILO:** üretim faktörleri olarak adlandırılan, sermaye, işgücü, toprak ve organizasyonların birleşimi sonucunda ürün meydana gelir. Üretimin, üretim faktörlerine oranı verimlilik ölçütüdür.
- **EPA(european productivity agency):** Verimlilik, her bir üretim öğesinin etkin kullanım derecesidir.

Murat Hançer'e göre verimlilik “ Makro düzeyde ulusal ekonominin işleyişi, toplumsal refah ve rekabet edebilirlik; mikro düzeyde ise ekonomiyi oluşturan birimlerin işleyişi ve yönetim kararları ile ilgili olan verimlilik hem ülkelerin kalkınma çabalarının değerlendirilmesinde ve ulusal refahın artırılmasında temel bir gösterge hem de işletmeler için karlı olmanın ve varlığını sürdürebilmenin en önemli koşullarından biridir.”¹⁸⁸

İşletmelerde insan ve iş gücü, günümüz şartlarında örgütün temel girdisi olmuştur. Üretim faktörleri göz önüne alındığında doğal kaynaklara ulaşılabilme oranı küresel ekonomik sistemde çok yüksektir. Sermaye daha çok somut bir kavram olup, eldeki varlık oranında örgütlerin büyüklüğü değişmektedir. Girişimcinin örgütlerde en çok etki edeceği faktör ise her zaman emek faktörüdür. Girişimcilerin ya da yöneticilerin daha çok teknik yöntemlerle hedeflerine ulaşabileceği hâkimdir. Tüm

¹⁸⁶ Perihan Usta, “Verimlilik, Verimlilik Artırıcı Teknikler, Verimlilik Artırıcı Tekniklerin Daha Yaygın Kullanılması İçin Tedbirler”, *Akçimentosa Aylık İletişim Dergisi*, 1996, Sayı.9,s.28

¹⁸⁷ Kazım Köroğlu, *Verimlilik Yönetimine Japon Yaklaşımı ve Kazukiyo Kurosawa Modeli*, MPM Yayıncılık, Ankara, 1993,s. 2

¹⁸⁸ Murat Hançer, *İşletmelerde Verimliliği Artırma ve İnsan Kaynakları*, Ankara: Detay Yayıncılık, 2004, s.1.

dikkat ve enerji teknik konulara verilse de hedeflere ulaşılsa da kalıcı bir başarı sağlanamayacaktır. Çünkü emek faktörü örgütün içyapısında gerçekleşen bir faktördür. Verimlilik ile doğrudan alakalı olan emek faktörü, mal veya hizmet üretimi sırasında ortaya konan insan kaynağına en çok etki eden kalemdir. Yönetim sınıfında ortaya çıkan sorunların çok küçük bir kısmı teknik konulardan kaynaklıdır. Personelin verimli çalışması, örgütlerin üretim faktörleri ele alındığında son derece hassas ve değerli bir faktördür.

Meral Aşıkoğlu verimliliğin çalışanlar ve işverenler açısından farklı anlamlara geldiğini ifade etmiştir. Çalışanlar açısından;¹⁸⁹

- Daha fazla ücret artışı,
- Daha fazla iş güvenliği,
- Daha huzurlu çalışma ortamı,
- Hayat standardının yüksekliği
- Yeni istihdam imkânları,
- Maliyetlerin daha fazla azalması demektir.
- İşverenler açısından ise;
- Daha düşük maliyet,
- Daha fazla ve kaliteli ürün elde etme,
- Kurulu kapasiteden tam yararlanma,
- Artan verimlilikten hisse alma,
- Kıt kaynakların rasyonel kullanımı,
- Daha az grev,
- Daha işlevsel bir ücret yapısı,
- Yeni yatırım imkânları,
- Yeni teknoloji kullanımı,
- Maliyetlerin azalması nedeniyle rakip işletmelere karşı rekabet avantajının elde edilmesi olarak görülmesini ifade eder.

Verimlilik statik değil, dinamik bir ölçüdür. Verimliliğin ölçülebilmesi işletmeler açısından hayati bir önem taşımaktadır. Ölçülebilen veri kontrol edilebilir ve müdahale edilebilir. Önümüzde soyut bir kavram durduğundan dolayı verimlilik belirli aralıklar ile üretime katılan her faktörün kendi aralarında ölçülerek karşılaştırılabilmesi sonucu

¹⁸⁹ Meral Aşıkoğlu, *Motivasyon - İnsan Kaynaklarını Verimliliğe Yönlendirme Aracı Olarak*, Üniversite Kitabevi, Ankara, 1996, s.8-9

ortaya çıkar. Eğer ki dönemler arasında üretilen mal veya hizmetin kalitesi, sayısı veya iş gücü düşmüş ise verimliliğin de düştüğünden söz edilebilir.

Verimlilik kavramı, ilk çağlardan beri medeniyetlerin gelişmesinde etkili bir rol oynamasına rağmen, 19. Yüzyıldan itibaren çok daha etkili olmaya başlamıştır. Frederich Taylor'un çalışmalarında ortaya konan sonuçlar ile birlikte bir işçinin daha fazla üretebilmesi için daha uzun veya daha sıkı çalışması gerektiği inancından uzaklaşmış, yapılış tarzı, motivasyon gibi unsurlarla toplam üretimin artırılması anlayışı benimsenmiştir. Taylor'un "İş daha iyi nasıl yapılır?" mantığından yola çıkılarak, iş bölümleri yapılmış, iş ve zaman etütleri ile verimli çalışma koşulları sağlanmaya çalışılmıştır. Özellikle son yüzyılda artan rekabet ortamında verimliliğin önemi daha çok gündeme gelmektedir.

Verimlilik sadece girdilerin çıktılara oranı değildir. Verimliliğin girdilerin çıktılara oranı biçiminde ele alınması, verimlilik artışında etkisi olan çeşitli faktörlerin göz ardı edilmesi demektir. Başka bir deyişle verimlilik kavramını sadece ekonomik faktörlerle açıklamak, bilimsel olmaktan uzaklaşmaktadır. " Verimlilik olgusunu, ekonomik, eğitsel, sosyo-kültürel, yönetsel, teknolojik, ekolojik, psikolojik ve daha başka etkenlerin ortaklaşa ortaya çıkardıkları bir sonuç olarak algılamak gerekmektedir."¹⁹⁰

¹⁹⁰ Salih Kılıç,"21. Yüzyıla Girerken Verimlilik – Eğitim İlişkileri", **Mercek**, M.E.S.S.(Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası) Yayıncılık, 1996, s.22

Tablo 7: Verimlilik Nedir, Ne Değildir?¹⁹¹

Verimlilik nedir?	Verimlilik ne değildir?
Çalışanların performansını ve çalışma şartlarını geliştiren tekniklerdir. Bu teknikler çalışanları daha iyi, daha çok çalışmaya özendirir.	Çalışanları koşturarak, canından bezdirerek, onları robotlaştırmak için kurnazca hazırlanan teknikler değildir.
Nitel ve nicel üretimin kullanılan kaynaklara oranıdır. Çıktı ve girdi, ikisi de önemli faktörlerdir.	Üretim miktarını ölçen bir ölçüt değildir. Çıktıdaki artış verimlilik artışına bağlı olabilir de, olmayabilir de.
Kâr planlamasında yararlı bir faktördür. Girdi faktörlerini sabit tutup, verimlilik arttırılırsa sonuçta gelir artar.	Karlılığın bir göstergesi değildir. Belli durumlarda, düşük verimliliği olan projeler de kârlı olabilir.
Niteliği geliştiren araçlardan biridir.	Kaliteyle aynı şey değildir. Verimlilikteki bir artış, daha iyi kaliteyi garantilemez.

Bir ülkede verimliliğinin ekonomi, işkolu ve işyeri seviyesinde sağladığı birçok yarar vardır. Her şeyden evvel verimlilikteki artış bir ülkenin dinamizminin göstergesidir. Belirli bir dönem içerisinde verimlilik artışı, sadece üretim hakkında değil üretim faktörleri hakkında da bilgi verir. Günümüzde dünyada verimlilik rekabet gücünün indikatörü konumundadır. Maliyet, kar oranı, rekabetçi piyasa, devletin rolü gibi etmenlerin yanında verimlilik de temel belirleyicilerdendir.¹⁹²

¹⁹¹ Hüseyin Özgen ve Halil Savaş; "Verimlilik ve Kalite Arasındaki İlişkinin TKY Anlayışı Açısından Analizi", *Standart Dergisi*, Ajans-Türk Matbaacılık A.Ş., Ankara, 1997, s. 82.

¹⁹² Sezer Mavituncalılar, "Verimlilik - Eğitim İlişkisi ve Önemi", *Mercek*, M.E.S.S.(Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası) Yayıncılık, 1996, s.16.

Ülkelerin gelişmişlik düzeyleri ile verimlilik arasında bir ilişki söz konusudur. Verimli çalışan gelişmiş ülkelerde işsizlik düşük düzeydedir. Türkiye’de düşük verimliliğe neden olan faktörler şu şekilde sıralanabilir.¹⁹³

- Verimlilik-kalkınma ilişkisinin önemi, topluma ve ilgili kesimlere tam olarak aktarılamamıştır.
- Çalışanların ve işverenlerin verimlilik hakkındaki bilgisi yanlış ya da yetersizdir.
- Çalışanların verimlilik için güdülenmesini sağlayacak özendirici veya yönlendirici nitelikli personel sayısı azdır.
- İşletme yöneticileri bu konuda yeterli ölçüde bilgi sahibi değildirler.
- Toplumda verimlilik bilinci tam olarak oturmamış olup, bu bilinci yerleştirmeye yönelik çalışmalar yetersiz kalmaktadır.

Verimliliği arttırmak için çalışanlar ve yöneticiler çaba sarf etmelidirler. Yöneticiler işgörenlerin verimliliğini arttırmak için gerekli çalışmaları yapmalı ve uygulatmalıdır. Çalışanlar ise bunu bir anlayış olarak benimsemeli ve verimli çalışma yöntemlerini eksiksiz uygulamalıdır. Koordine bir şekilde yürütülen çalışmalar işletmenin verimlilik düzeyini artıracaktır.

4.2. VERİMLİLİĞİ ARTTIRAN FAALİYETLER

Verimliliği geliştirmeye yönelik çalışmalar, dar ve dağınık değil devam eden çabalar zinciri şeklinde olmalıdır. İnsan kaynaklarının daha iyi kullanılması, verimliliği geliştirmek adına atılacak en önemli adımlardan biri olmaktadır. Verimliliği geliştirme, personel verimliliğini etkileyen sistemler sorunu olarak adlandırılabilir. Bir örgütte verimliliğin geliştirebileceği bir çok alan ve organize etmesi gereken bir çok departman vardır. Bu unsurları tanıyarak verimliliği arttırmaya yönelik çalışmalar yapılabilir. Verimlilikle ilgili yapılacak analizler ve hesaplamalar, stratejik analizlerin ve işletme planlamalarının bir parçası olmalıdır.¹⁹⁴

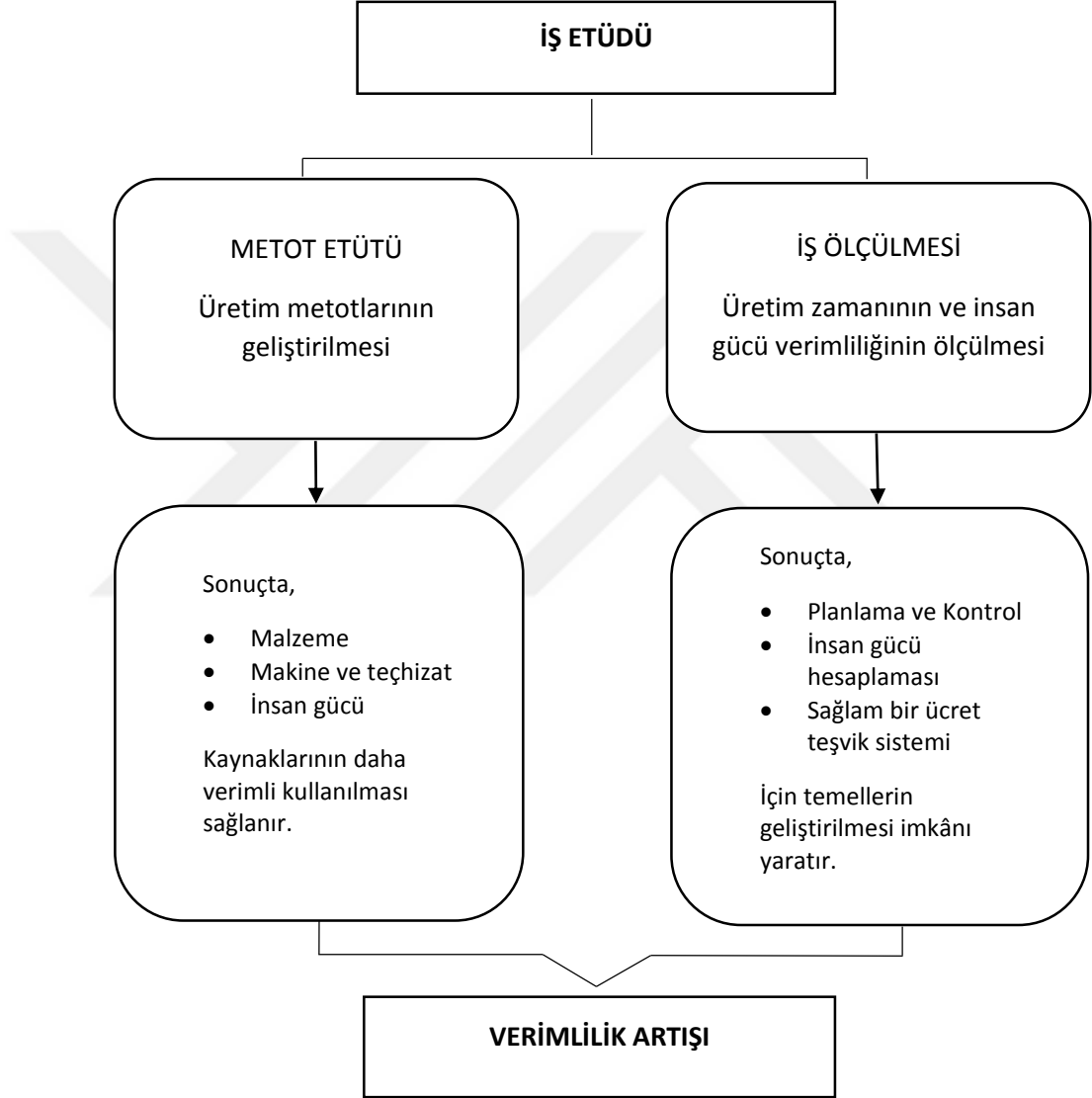
Verimliliği arttırmak için bir takım teknikler geliştirilmiştir. Bunlardan bazıları iş etüdü, iş basitleştirme, pareto analizi, maliyet – fayda analizi, beyin fırtınası, güç alanı analizi ve nominal gruplama tekniği olup bu bölümde ele alınacaktır.

¹⁹³ Nihal Y. Mızrak, “İşletmelerde Verimliliğe Yönelik Eğitimin Önemi: Türk Özel Sektörü Tarafından Yapılan Eğitim Çalışmaları”, I. Verimlilik Kongresi, Bildiriler, Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları: 454, 1991, s.407

¹⁹⁴Hançer, a.g.e, s.14

4.2.1. İş Etüdü

Verimlilik artırma yöntemleriyle az maliyetle verimlilik artışı sağlanabilir. İş etütleri bu noktada önemli bir yere sahiptir. Bu çalışmalar, iş düzenlemeyi, işlerin standartlaştırılmasını veya işletmenin üretim verilerinin doğru biçimde belirlenmesi yoluyla işletme verimliliğinin artmasını sağlamaktadır. İş etüdü bu sebeple işletmeler için önemli yere sahiptir.¹⁹⁵ İş etüdü; metot etüdü ve iş ölçümünden oluşmaktadır.¹⁹⁶



Şekil 7: İş Etüdü Tekniği¹⁹⁷

¹⁹⁵ Mahmut Kayar, *Üretim ve Verimlilik- Temel esaslar ve uygulama*, Ekin Basım Yayın Dağıtım, Bursa, 2012, s.118

¹⁹⁶ M.Yalçın Tiftik ve Tunç Erkanlı, *İşletmelerde Verimliliği Arttırmak İçin Çalışma Metodunun Geliştirilmesi*, Rota Yayınları, İstanbul,1977, s.18-20

¹⁹⁷ M.Yalçın Tiftik ve Tunç Erkanlı, *İşletmelerde Verimliliği Arttırmak İçin Çalışma Metodunun Geliştirilmesi*, Rota Yayınları, İstanbul,1977, s.18-20

İş etüdünün birçok amacı vardır. Bunlar işletmeyi gereksiz faaliyetler sakınmak, gereken faaliyetleri olabildiğince ekonomik şekilde ayarlamak, en uygun çalışma yöntemini belirleyip bunu standartlaştırmak şeklinde sıralanabilir. Esas amaç mevcut çalışma koşullarından daha iyi çalışmak koşullarına sahip olmaktır.¹⁹⁸

4.2.2. İş Basitleştirme

İş basitleştirme, kişinin yaptığı iş sayısını azaltarak yapılan görevdeki etkinliğini artırmayı amaçlar. Yapılan işler bu yolla basit, tekrarlı bir hal alır bu da eğitim ihtiyacını ortadan kaldırır. Bir başka deyişle, örgütün hizmet ve üretim sürecinde yöntemler daha basit hale getirilerek iş yapma performansın artırılarak verimliliğin artırılması işlemidir.¹⁹⁹

İş basitleştirme modeli, sistematik bir yaklaşımla alet ve tekniklerin geliştirilmesi metodudur. Genel olarak iş basitleştirme çalışmasında altı adım yer alır. Bunlar:²⁰⁰

- Geliştirilecek iş seçimi
- Tüm olguların derlenmesi
- Süreç şemasının yapılması
- Ayrıntıların tüm olasılıklar dâhilinde düzenlenmesi
- Tercih edilen metotların geliştirilmesi
- Metodun uygulanması ve sonuçların kontrolü

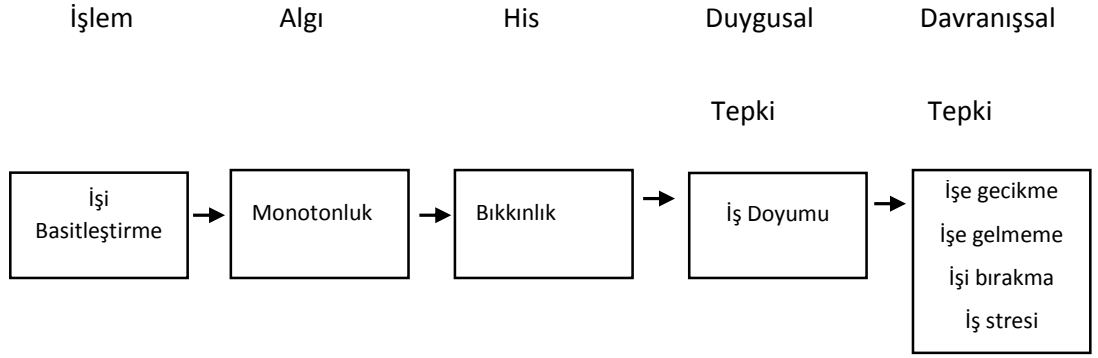
İş basitleştirme bir işte profesyonelleşmeyi gerçekleştirirken işgören açısından bir takım problemlere sebep olabilir. İşgören bu durumda işten sıkılabilmektedir. Aynı zamanda rutinlikten dolayı işgören kendini geliştirme ihtiyacı duymayabilir.²⁰¹

¹⁹⁸ Orhan Kuruüzüm, *Verimliliği Arttırmadan İş Etüdü Teori ve Uygulamaları*, İstanbul Teknik Üniversitesi Yayınları, İstanbul, s.31

¹⁹⁹ Kayar, a.g.e, s.145

²⁰⁰ Kayar, a.g.e, s.145

²⁰¹ Kayar, a.g.e, s.145



Şekil 8: İş Basitleştirme Süreci ve Sonuçları²⁰²

4.2.3. Pareto Analizi

Pareto analizi iktisat ve sosyoloji alanında çalışmaları bulunan İtalyan Vilfredo Pareto tarafından bulunmuştur. Pareto işletmelerde bir takım incelemelerde bulunmuş ve bu sonuçları karar alma sürecinde kullanmıştır. Pareto grafiklerinin amacı, hatalı parçaların ve hata çeşitlerinin tespitidir. Bu doğrultuda hata kaynaklarının giderilmesi veya gerekli tedbirlerin alınması sağlanır. Ayrıca bu metot ile üretim hataları, doğrudan işçilik masrafları ve maliyetlerin yüzdesi gösterilebilmektedir.²⁰³

Pareto ilkesine göre rastlanan problemlerin %80'i; %20 oranında makine, ham madde veya operatör kaynakları olmaktadır. Bu sebeple problem oluşturan %20'sinin tespiti ve çözümlenmesiyle beraber problemin %80'i çözümlenmiş olmaktadır. Pareto analizine “yaşamsal birkaç, önemsiz birçok” veya “80/20 Kuralı” gibi isimlendirmeler de yapılmaktadır.²⁰⁴

Pareto analizinin yararlarını şu şekilde sıralayabiliriz:²⁰⁵

- Problem üzerinde en yüksek önem derecesine sahip faktörün belirlenmesi

²⁰² Reyhan Bilgiç, “ İş Özellikleri Kuramı: Geniş Kapsamlı Gözden Geçirme”, *Türk Psikoloji Yazıları*, 2008, Sayı:11, Cilt:22, ss.66-77, s.67 Erişim adresi: https://www.google.com.tr/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKewjA - jU8f_QAhXLI8AKHUwXAk0QFggBMAA&url=http%3A%2F%2Fwww.turkpsikolojidergisi.com%2FPDF%2F2FTPY%2F22%2F66-77.pdf&usq=AFQjCNEwapkaY2IUy8yfUh0AhyX_QggLw&sig2=2bQVi7Hz_Id504j8CLbv_A , Erişim Tarihi:15.12.2016

²⁰³ Selami Özcan, “İstatistiksel Proses Kontrol Tekniklerinden Pareto Analizi ve Çimento Sanayiinde Bir Uygulama”, *Cumhuriyet Üniversite İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt 2, Sayı 2, ss.151-174, s. 152, Erişim Adresi: <http://eskidergi.cumhuriyet.edu.tr/makale/124.pdf> Erişim Tarihi: 15.12.2016

²⁰⁴ Hasan Şimşek, *Toplam Kalite Yönetimi*, Alfa Basım Yayın, İstanbul, 2004, s.237

²⁰⁵ Muhittin Şimşek, *Toplam Kalite Yönetimi*, Seçkin Yayıncılık, Ankara,2007, s.274

- Problemleri listelemek, sebeplerini sıralamak ve her biri için oluşan hata sayılarını saptamak,
- Önem sırasına göre Tablo oluşturmak,
- Listedeki toplam hata sayısını belirlemek,
- Her bir Problemin gösterdiği yüzde oranlarını hesaplamak
- Herhangi bir takım çalışmasında ortak bir karar almak ya da bir yolda birleşmek.

Pareto analizi işletmelerde süreçte meydana gelen problemlerin tespitinde ve giderilmesinde önem arz etmektedir. Pareto analizi, sorunların nasıl çözüleceğinden çok hangilerinin çözüleceğinin kararı aşamasında kullanılmaktadır.²⁰⁶

4.2.4. Maliyet-Fayda Analizi

Maliyet Fayda Analizin kökeni 19. yüzyıla kadar dayanmaktadır. Bu konudaki ilk çalışmaları kamu yatırımlarının sosyal faydasını ölçmeyi amaçlamış olan J. Dupuit yapmıştır. Teorik içinden esas gelişmeler 1958 yılı sonrasında olmuştur. Maliyet Fayda Analizi herhangi bir projenin sosyal fayda ve sosyal maliyetlerini ortak bir para türünden saptar ve değerlendirir.²⁰⁷

Halil Seyidoğlu'na göre Maliyet Fayda Analizi; "Bir yatırım projesinin sosyal maliyeti ile sosyal yararlarının değerlendirilerek projenin seçilip seçilmeme kararına yardımcı olan bir tekniktir."²⁰⁸

Maliyet fayda analizi özellikle yatırım projelerinin değerlendirilmesinde kullanılır. Yatırım projelerinin fayda ve maliyetleri tespit edilerek rasyonel kararlar alınmasını sağlar.²⁰⁹

4.2.5. Beyin Fırtınası

Beyin fırtınası bir probleme çözüm getirmek ve çeşitli konularda değişik fikir üretmek için kullanılan bir öğretim tekniğidir. Bu teknikte önemli olan fikirlerin niteliği

²⁰⁶ Kayar, a.g.e., s.146

²⁰⁷ İlhan Çelebi, Meslek Yüksekokulları Döner Sermaye İşletmelerinde Bütçeleme, Denetim ve Maliyet Fayda Analizinin Uygulanabilirliği, Cumhuriyet Üniversitesi Sivas Meslek Yüksekokulu'nda Bir Uygulama, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Cumhuriyet Üniversitesi, Sivas, 2000,s.90 (**Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**)

²⁰⁸ Halil Seyidoğlu, *Ekonomik Terimler Ansiklopedik Sözlük*, Güzem Yayınları No:4,Ankara, 1992, s.546

²⁰⁹ Kayar, a.g.e., s.149

değil niceliğidir. Bu yöntemde fikirler doğru-yanlış, iyi-kötü yargılamasından bağımsız bir şekilde üretilir. Bu yöntem uygulanırken önce problem veyahut üzerinde düşünülmesi gereken fikir belirlenir. Problemin soru şeklinde ifade edilmesi daha yaratıcı düşüncelere teşvik eder.²¹⁰

Grup çalışmalarında uygulanmasıyla bir soruna dair planlanmış fikir üretme eylemi gerçekleştirilir. Bu yöntemin amaçları;²¹¹

- Toplantılarda düzeni sağlamak,
- Herkese eşit fırsat vermek, yararlı ve yaratıcı fikirlerin oluşmasını sağlamak,
- Zamanı en verimli şekilde kullanmak,
- Grubun ortak sorunlarını ortaya çıkarmak,
- Sorunlara ilişkin olarak hangi verilerin kullanılacağına karar vermek,
- Sorunu ortadan kaldırmaya yarayacak önerileri oluşturmak ve uygulamalarına karar vermek,
- Yeni bir uygulamada çıkabilecek olası sorunları önceden belirlemek.

Beyin fırtınası yöntemini ilk olarak Alex Osborn ortaya atmıştır. Eleştiriden uzak bir ortamda yapılan beyin fırtınası yönteminin bireyin grup içerisinde yalnız olduğundan daha çok fikir üretmesine yol açtığı düşüncesi vardır. Ayrıca bireyler arasında oluşan etkileşim gruplarının da daha üretken olduğunu düşünmektedir. Fakat yapılan deneysel çalışmalar bunu tersine sonuç vermiştir. Aynı sayıda tek başına çalışan bireyler, sözde grupların etkileşim gruplarına nazaran daha üretkendir. Beyin fırtınası esnasında üretkenlik azlığının ise birkaç sebebi bulunmaktadır. Sebeplerden biri bireylerin toplum içerisindeki değerlendirilme ve eleştirilme kaygısıdır. Bireyler eleştiriden kaçındıkları için fikirlerini rahatça ifade edememektedir. Diğer sebepler ise; boşverme veya sosyal kaytarma, üretim engellemesi (söz hakkı alamama durumu) ve aşağıya doğru eşleştirme (gruptaki işgörenlerin en az üretkenlik sergileyen üyenin performansına eşleştirme yapma eğilimi) sorunlarıdır.²¹²

²¹⁰ Mehmet Arif Özerbaş, "Yaratıcı Düşünme Öğrenme Ortamının Akademik Başarı ve Bilgilerin Kalıcılığına Etkisi", *Gazi Üniversite Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2011, Cilt:31, Sayı:3,ss:676-705, s.690, Erişim Adresi: <http://gefad.gazi.edu.tr/article/view/5000078435/5000072656> , Erişim Tarihi: 15.12.2016

²¹¹ Kayar, a.g.e., s.153

²¹² Hamit Coşkun, "Beyin Fırtınasında Sosyal Kimlik Değişiminin Üretkenlik Üzerine Etkisi", *Hacettepe Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Dergisi*, 2005,Cilt22, Sayı:1/ ss.79-94, s.80, Erişim Adresi: <http://193.140.229.51/index.php/EFD/article/viewFile/122/86> , Erişim Tarihi: 15.12.2016

Beyin fırtınası yöntemi ilk etapta çok yaratıcı fikirlere sebebiyet vereceği hissiyatı yaratsa da bireyler kendi düşüncelerinin değersiz olabileceğini düşünüp fikirlerini gizleme yolunu seçebilmektedir. Teoride işlevsel olduğu düşünülürken pratikte birçok psikolojik etmenle beraber yararsız olmaktadır.

4.2.6. Güç Alanı Analizi

Değişen ve gelişen teknolojiye, bilgi çağına adapte olmak ayrıca bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır. Değişime yönetimi kavramı da küreselleşme süreciyle önem kazanmıştır.²¹³

Değişme yönetiminde bulunan değişkenleri ve kavramları iyi tanımak gerekmektedir. Bu değişkenlere göre bir yönetim anlayışı benimsenmelidir. Güç alanı analizi tekniği ile değişime karşı insanların tutum ve tepkileri ölçülmektedir. Bu tekniği ilk olarak Kurt Lewin geliştirmiş ve kullanmıştır. Güç alanı analizi örgütlerdeki değişim sürecini inceleyen, anlamaya yardım eden ve bu yönetimde kullanılan bir analiz tekniğidir.²¹⁴

Değişme sürecinde bulunan güçler; korkuları, insan ilişkilerini ve değişimden etkilenen duyguları içerirler. Güç kaynakları ise fiziksel, ekonomik, bilgi ve normatif güç kaynakları olabilirler. Güç alanı analizinde değişime teşvik eden zorlayıcı-sürükleyici bir güç varken bir de değişime karşı çıkan engelleyici bir güç vardır. Engelleyici güçler verimlilik ve kalite üzerine negatif etki ederler. Bunlar ilgisizlik, düşmanlık, kaynak yetersizliği, başarısızlık korkusu, örgütsel tembellik, çıkar kaybı, olumsuz yaşantılar, bilgi ve beceri yetersizliği gibi güçlerdir. Güç alanı analizinin değişimin gerçekleştirilmesinde kullanılan bir yöntem olmasına karşın her teknikte olabileceği gibi bu tekniğin sınırlıkları da söz konusudur. Amaçlar açıkça belirlenmemiş ise güç analizi tekniği ile değişim istenilen başarıya ulaşmaz.²¹⁵

²¹³ Feyyat Gökçe, "Bir Değişim Aracı Olarak Güç Alanı Analizi Tekniği ve Eğitimsel Değişimin Yönetimi", *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 2005, sayı:43, ss.327-354, s.331-332 Erişim Adresi: <http://kuey.net/index.php/kuey/article/view/390> , Erişim tarihi: 15.12.2016

²¹⁴ Gökçe, a.g.e., s.331,332

²¹⁵ Gökçe, a.g.e., s.331,332

4.2.7. Nominal Gruplama Tekniği

“Nominal gruplama, delil toplamak(veri derleme), sorunların ve güçlü olunan noktaların belirlenmesi, fikir üretme ve gelişmelerin değerlendirilmesi için katılımcı bir yaklaşımdır.” Bu metottan verimlilik artırma sürecinde yararlanılmaktadır.²¹⁶

Bu teknikte üyeler kendi çözüm önerilerini bağımsız olarak geliştirir ve daha sonra bu öneriler, planlanmış bir düzen içerisinde alt grup üyeleri ile paylaşma ve tartışma gerçekleşir. Bu teknik beyin fırtınası yöntemine göre daha avantajlıdır. İletişime açık bir durumda yapılan görüşmelerde uyum daha fazla olmaktadır. Herkes bir takım hazırlıklar yaparak çalıştığı için ekip oluşturma sürecinin de temelleri bu teknikle atılmış olur. Nominal gruplama tekniği üç klasik aşamadan oluşmaktadır.²¹⁷

- **Tanı Aşaması:** Çalışanlar 6-8 alt gruba bölünerek süreç planlama için kurumun güçlü ve zayıf yönlerini belirlemeye çalışırlar. Alt grup üyeleri kendi görüşlerini kartlara yazarak güçlü ve zayıf yönleri belirler. Bu işlem bireysel olarak yapılmaktadır. Her alt grup kayıt tutacak ve konuşma işini yapacak birini belirlerler. Güçlü yönlerin ve zayıf yönlerin bulunduğu listeler tartışmaya açılır. Ardından üyelerin tümüne tekrar ikişer kâğıt verilir, önem sırasına göre 5 güçlülük nedeni ve önceliği olması gereken beş sorunu belirleyip oylarlar. Bu şekilde her bir grubun listesinde bulunan beş madde üst yönetime sunulur ve onlar güçlü yönlerin nasıl geliştirileceği ve sorunların nasıl üstesinden gelineceği kısmıyla ilgilenir.
- **Eylem Planlama:** Sorunlarla mücadele edebilmek için gelen veriler dikkate alınarak bir eylem planı çizilir.
- **Değerlendirme Aşaması:** Çalışmalardan 6-12 ay sonra, kurumun güçlü ve zayıf yönleri tekrar bu teknikle belirlenerek kurumun başlangıca göre ne noktada olduğunun mukayesesi yapılır. Değerlendirme aşaması bir başka döngünün başlangıç aşaması olarak karşımıza çıkmaktadır.

²¹⁶ Joseph Propenko, **Verimlilik Yönetimi Uygulamalı El Kitabı**, Çev. Olcay Baykal, Nevda Atalay vd., Milli Prodüktivite Yayınları No:476 , Ankara, 1992, s. 177

²¹⁷ Propenko, a.g.e., s. 177

4.3. VERİMLİLİK ANALİZİ

4.3.1. Toplam Ve Kısmi Verimlilik Anlayışı

Verimlilik ölçümleri; tek bir girdi(kısmi verimlilik), birden fazla girdi(çoklu faktör verimliliği) veya bütün girdiler(toplam verimlilik) için yapılabilmektedir. Bu verimlilik türlerinin seçimi ölçüm sebebine bağlıdır. Kısmi verimlilikte ayrı ayrı işgücü, makine verimliliği gibi parametreler ölçülür. Toplam verimlilikte tüm etmenler ele alınır ve işletmenin genel performansını ortaya koyan ölçüt budur.²¹⁸

Tablo 8: Verimlilik Türleri²¹⁹

Verimlilik Türü	Formül	Örnek
Kısmi Verimlilik	Çıktı / Tek Bir Girdi	Çıktı/ İş Gücü
Çoklu Faktör Verimliliği	Çıktı / Birden Fazla Girdi	Çıktı/ İşgücü+ Makine
Toplam Verimlilik	Çıktı / Tüm Girdiler	Çıktı / İşgücü+ Makine+ Sermaye +Hammadde+ Enerji

- **Toplam verimlilik:** toplam faktör verimliliği, belirli bir üretim sonucunda elde edilen ürünün, bunun üretilmesindeki tüm üretim faktörlerine bölümü şeklinde tanımlanır. Bir başka deyişle, bu kavram üretimde kullanılan kaynakların etkinlik derecesini gösterir.²²⁰
- **Kısmi verimlilik:** Toplam verimlilik ger zaman fiziki birimlerle ölçülemez. Bu sebeple kısmi verimlilik kavramları gelişmiştir. Burada esas yaklaşım, verimlilik oranının paydasında bulunan üretim faktörlerinden homojen nitelikte olanları bir araya toplamaktır. Böylece oranın paydasında bulunan unsurların tamamı

²¹⁸ Süleyman Yükçü ve Gülşah Atağan, "Etkinlik, Etkililik ve Verimlilik Kavramlarının Yarattığı Karışıklık", Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 2009, Cilt:23, Sayı:4, ss.1-13, s.4

Erişim Adresi: <http://e-dergi.atauni.edu.tr/atauniibd/article/viewFile/1025002864/1025002760> Erişim Tarihi:15.12.2016

²¹⁹ Yükçü ve Atağan, a.g.e., s. 5

²²⁰ Faruk Taşçı, "Verimlilik Artışında Emek Etkinliği Üzerine Bir Yaklaşım: AH-ME-T MODELİ", Journal of Social Policy Conferences, 2011, Sayı:61, ss.177-179, s. 181 Erişim Adresi: <http://www.journals.istanbul.edu.tr/iusskd/article/viewFile/1023019137/1023018284> Erişim Tarihi:17.12.2016

için olmasa da bir kısmının toplanabilirlik niteliğine kavuşması sağlanmaya çalışılmaktadır.²²¹

Aşağıdaki tabloda Toplam verimlilik ve kısmi verimliliğin güçlü ve zayıf yönleri ele alınmıştır;

Tablo 9: Toplam Verimlilik Ve Kısmi Verimliliğin Güçlü Ve Zayıf Yönleri²²²

	Güçlü Yönleri	Zayıf Yönleri
Kısmi Faktör Verimliliği Göstergeleri	<p>Veri sağlamak kolaydır.</p> <p>Göstergeleri hesaplamak kolaydır.</p> <p>Kolay anlaşılırlar.</p> <p>Bazı göstergeler sektörel veri olarak mevcuttur.</p> <p>TFV göstergeleri ile birlikte kullanıldığında farklı faktörlerin toplam verimlilik üzerindeki etkilerine ilişkin bilgi verir.</p>	<p>Diğer tüm koşulların sabit olduğu varsayımı altında hesaplanırlar.</p> <p>Faktör ikamelerinin çıktı üzerindeki etkisini ortaya koyamazlar.</p> <p>Toplam maliyet artışlarını açıklayamazlar.</p> <p>Tek başlarına kullanıldıklarında yanıltıcı olabilirler.</p>
Toplam Faktör Verimliliği Göstergeleri	<p>Tüm üretim faktörlerinin çıktı üzerindeki etkisini içerirler.</p> <p>Girdi faktörlerinin ikamesiyle çıktı üzerinde yaratılan toplam etki gözlenebilir.</p> <p>En anlamlı ve yararlı verimlilik göstergeleridir.</p> <p>Verimlilik ölçümü sonuçlarıyla işletmenin finansal durumunun uzlaştırılabilmesini sağlar.</p>	<p>Gerekli verilerin toplanması zordur.</p> <p>Hesaplanması diğer göstergelere göre daha zordur.</p>

²²¹ Mustafa Müftüoğlu, *İşletme İktisadi*, Turhan Kitabevi: İkinci Baskı, Ankara, 1994, s.282

²²² Milli Prodüktivite Merkezi Verimlilik Ölçme Değerlendirme Eğitimi, Erişim Adresi: www.dso.org.tr/userfiles/file/verimlilik_olcme_izl.2.pdf, Erişim Tarihi:18.12.2016

4.3.2. Emek Verimliliği Anlayışı

Ulusal düzeyde emek verimliliği, gayri safi milli hasıla ve personel sayısının birbirine oranı ile hesaplanır.²²³

$$\text{Ulusal verimlilik} = \frac{\text{GSMH}}{\text{Nüfus}} \text{ Formülü ile hesaplanır.}$$

Verimlilik ayrıca, ulusal ya da sektörel düzeyde emek verimliliği ve iş saati başına düşen fiziki çıktı ile de ölçülür. Bir birim çıktı üretmek için gereken miktar her ürün için aynı olmadığı için bu ölçü yetersiz kalabilmektedir. Bu yüzden, emek-zaman ölçüm yöntemlerinin kullanılması daha sağlıklı sonuç vermektedir. Burada çıktı “iş birimi” olarak nitelendirilmektedir. İş birimi ise; bir işinin bir saatte çıkardığı iş miktarıdır.²²⁴

Emeğin ortalama verimliliği toplam reel üretimin toplam emek (saat vs.) miktarına bölünmesi sonucunda hesaplanmaktadır. Fakat bu verimlilik ölçüm yönteminin bir takım eksik yönleri bulunmaktadır. Bu endeksler verimlilik hesabına dahil edilemeyen fakat verimlilik sonucunu etkileyen bazı durumları kapsamamaktadır. Bu faktörler fiyatlandırılmayan hizmetler ve niteliksel değişimlerdir. Emeğin niteliği en az niceliği kadar önemlidir. Bu yüzden emek verimliliğini bu kısıtlı faktörler çerçevesinde değerlendirmek gerekir.²²⁵

4.3.3. Kamu Sektöründe Verimliliğin Ve Etkinliğin Değerlendirilmesi

Etkinlik ve verimlilik kavramları birbirinin yerine kullanılsa da aynı değildir. Bir örgütün etkinliğinin verimlilik baz alınarak belirlenmesinin sebebi o örgütün mal veya hizmet üretmesi idi. Oysa örgütler açık sistemler olduklarından dolayı çevreleriyle olan ilişkileri de önem teşkil etmekte, etkinlik belirlemede sadece çıktılardan

²²³ Propenko, a.g.e., s.177

²²⁴ Propenko, a.g.e., s. 177

²²⁵ Şahabettin Güneş, “İmalat Sektöründe Verimlilik ve Reel Ücret İlişkisi: Bir Koentegrasyon Analizi” , *Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 2007, Cilt: 14, Sayı:2,ss. 275-287, s. 277

yararlanılmamaktadır. Ayrıca bu kavramların birbirinden ayrılmasındaki temel sebeplerden biri de kamu kesiminin kar amacı gütmeyen işletmeler olmasıdır. Etkinlik kavramı verimliliği de içerisine alan daha geniş bir kavramdır.²²⁶

Drucker'e göre, verimlilik, işlerin doğru yapılmasıyla ilgilidir, etkinlik ise doğru işlerin yapılmasıdır. Verimlilik girdiler ve çıktılarla ilgilenirken, etkinlik çıktılar, sonuçlar ve bunların etkileriyle ilgilenir. Kamu sektöründeki faaliyetlerin gelişen verimlilik anlayışlarına tam olarak ayak uyduramaması hemen hemen her ülke için sorun kaynağı olmaktadır. Kamu sektörünün genellikle kar amacı gütmemesinden dolayı verimlilik politikaları yeterli gelişmeyi kaydedememiştir. Özel sektördeki işletmeler birbiriyle rekabet içerisinde oldukları için daha verimli, etkin olmak için çaba göstermektedir. Kamu sektöründe rekabet kaygısı daha az olduğu için özel sektörden farklılık göstermektedirler. Bu fark onların zararına olmaktadır. Bu farklılıklar ise şunlardır;²²⁷

- Kendi örgütleri dışındaki örgütlerce belirlenmiş hedefleri kabullenmek zorundadırlar.
- Kendi grupları dışındaki gruplarca düzenlenmiş örgüt yapılarında faaliyet göstermek zorundadırlar.
- Kariyerleri büyük oranda yönetimin kontrolü dışında bulunan bireylerle birlikte çalışmak durumundadırlar.
- Hedeflerine ulaşmak için özel sektördeki meslektaşlarına tanınan süreden daha az süreye sahiptir.

Kamu sektöründe verimlilik üzerine fazla düşülmemesinin sebebi yukarıda bahsedilen bağlayıcı farklılıklardır. Devlet dairelerinde verimlilik analizi için daha çok istatistiki çalışmalar yapılmaktadır (İşçi-yıl indeksleri gibi). Kamu kesiminde verimlilik çalışmaları, aynı maliyetle daha fazla hizmet verilmesi konusuna odaklanmalıdır.²²⁸

4.3.4. İşletme Düzeyinde Verimlilik Analizi

İşletmelerde verimlilik ölçümü ve analizin çeşitli yaklaşımlar geliştirilmiştir. Farklı yaklaşımların oluşmasının temelinde farklı gruptan kişilerin (işçiler, yöneticiler,

²²⁶ Hasan Ekinci ve Abdullah Yılmaz, " Kamu Örgütlerinde Yönetimsel Etkinliğin Artırılması Üzerine Bir Araştırma", Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 2002, Sayı:19,ss.35-50, s. 37, Erişim Adresi: http://iibf.erciyes.edu.tr/dergi/sayi19/03_Ekinci_Yilmaz.pdf Erişim Tarihi:18.12.2016

²²⁷ Ekinci ve Yılmaz, a.g.e., s. 38

²²⁸ Propenko, a.g.e., s.45

yatırımcılar, müşteriler, sendikacılar) ilişkisinin bulunması yatar. Verimlilik analizinde kullanılan bazı pratik yaklaşımlar şu şekilde karşımıza çıkmaktadır;²²⁹

- İşçilerin verimliliğini ölçme,
- Birim emek ihtiyacının planlanması ve analizi için ölçüm sistemleri
- Emek kaynağı kullanımının yapısına yönelik emek verimliliğini ölçme sistemleri,
- İşletme düzeyinde katma değer verimliliği.

Ölçüm metodu verimlilik amacına göre belirlenir. En çok kullanılan temel amaçlar ise;²³⁰

- Bir işletmeyi rakipleri ile karşılaştırma,
- İşçiler ve bölümlerin nispi performansını belirleme,
- Toplu sözleşme ve kazançların bölüşümü için çeşitli girdi tiplerinin nispi katkısını karşılaştırma.

Amaçlar belirlenerek çeşitli yaklaşımlardan yararlanılır. Alt başlıklarda uygulamalı yaklaşımlardan birkaçına değinilecektir.

4.3.4.1. Kurosawa'nın Yapısal Yaklaşımı

Verimlilik artırma uzmanı olan Kurosawa'ya göre verimliliğin ölçülmesi aşamasında geçmişten yararlanılır. Geçmiş analiz edilerek gelecek planlanmalıdır. Kurosawa bu konuyla ilgili birçok model üzerinde durmuştur.²³¹ Bunlar;²³²

- **Uluslararası Verimlilik Karşılaştırma Modeli:** Bu modelde verimliliği ve verimlilik ölçümünü ulusal olarak ele almış olup, uluslararası kıyaslamalarda bulunmuştur.

²²⁹ Propenko, a.g.e., s.47

²³⁰ Propenko, a.g.e., s.47

²³¹ Çiğdem Özsever, Tülay Gençoğlu v.d., "İşgücü verimlilik takibi için sistem tasarımı ve karar destek modelinin geliştirilmesi", Dumlupınar üniversitesi fen bilimleri dergisi, 2009, sayı.18, ss.45-58, s. 49

Erişim

Adresi:

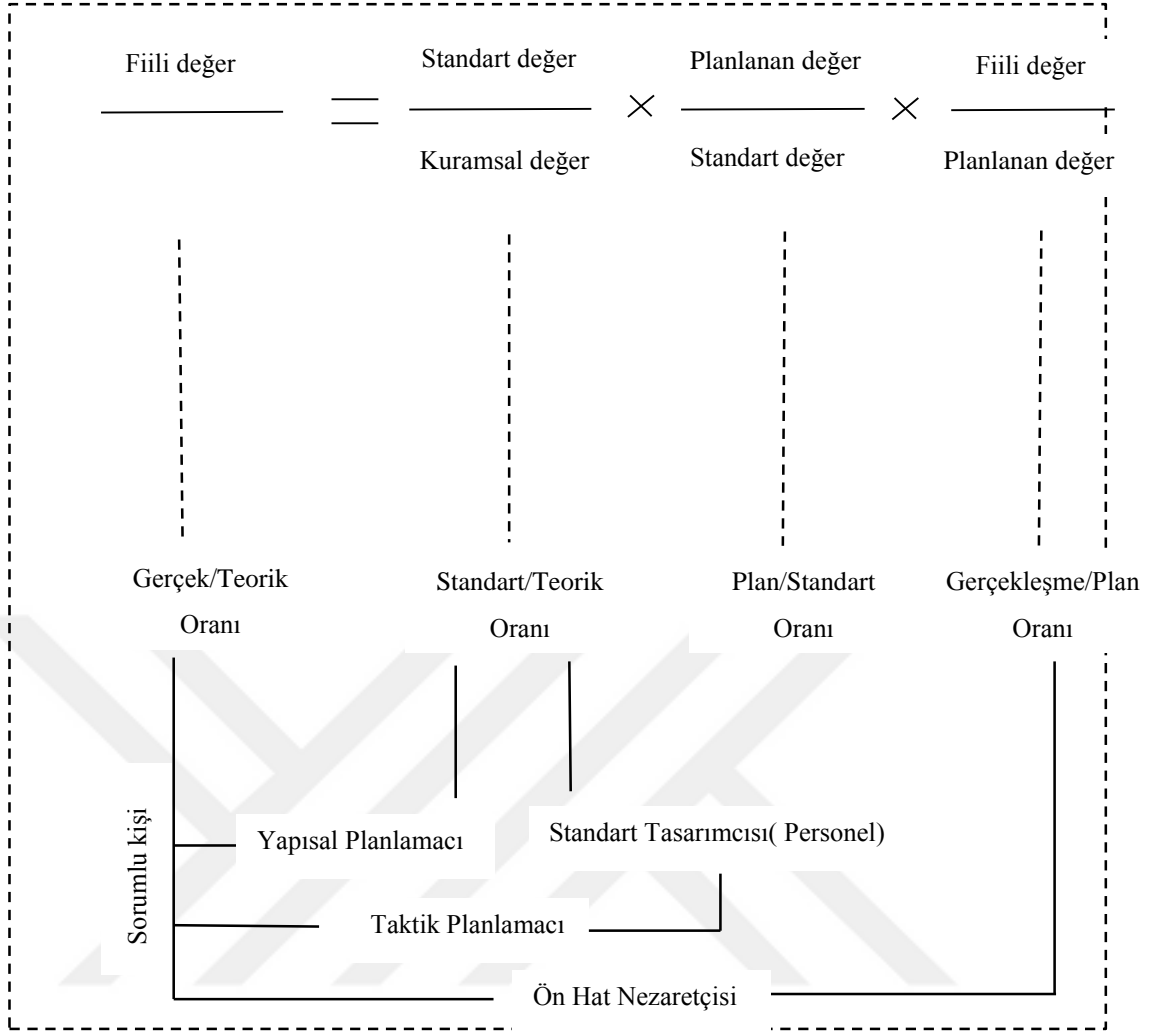
http://scholar.google.com.tr/scholar?q=%C4%B0%C5%9Fg%C3%BCc%C3%BC+verimlilik+takibi+i%C3%A7in+sistem+tasar%C4%B1m%C4%B1+ve+karar+destek+modelinin+geli%C5%9Ftirilmesi&hl=tr&as_s_sdt=0&as_vis=1&oi=scholar&sa=X&ved=0ahUKEwjwqCG7YDRAhVB2SwKHXrzAvkQgQMIGTAA

Erişim Tarihi: 18.12.2016

²³² Rıdvan Sezgin, İşletmelerde Verimlilik Ölçümünde Alan Lawlor Modeli ve Modelin Emek Bor İşletmesinde Bir Uygulama Örneği, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Dumlupınar Üniversitesi, Kütahya, 2007, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)

- **Uluslararası verimlilik ve sektörel verimlilik modeli:** Bu modelde uluslararası verimliliği etkileyen en önemli faktörün sektörel verimlilik olduğu düşüncesi hâkimdir. Ulusal verimliliği artırmanın en önemli yolu sektörel verimliliği artırmaktır.
- **İşgücü verimliliği modeli:** Bu modelde gün içerisindeki çalışma saatlerinde çalışılan, çalışılmayan zamanların analizi yapılarak işgücü verimliliği ölçümü yapılması amaçlanmıştır.
- **İşyeri verimliliği modeli (WPMR Sistemi):** Bu sistemde işletmenin her basamağındaki işgörenlerin (yönetici veyahut işçi ayırt etmeksizin) işgücü sorumluluk bilincinin ortaya çıkarılması amaçlanmaktadır.
- **Katma değer verimliliği modeli:** Bu yöntem genellikle günlük uygulamalarda veya işletmeler arasındaki karşılaştırmalarda kullanılmaktadır. Esası kar ve zarar tabloları olup, bununla ilgili dokümanlar oluşturulur.
- **Toplam verimlilik modeli (AIPR):** Bu modelde bir ürünün oluşması aşamasındaki tüm girdilerin çıktıya oranı söz konusudur. Toplam verimlilik kar oranı hakkında fikir vermektedir. Toplam verimliliğin içerisinde bulunan her kısmi verimlilik artışı toplam verimlilikte de artışa sebep olmaktadır. Ayrıca AIPR sistemi diğer yöntemlere göre daha kapsamlıdır.

Genel nitelikli bir sistem şekil 9'da verilmiştir:



Şekil 9: Yönetimde Verimlilik Ölçümünün Çerçevesi²³³

4.3.4.2. Gold'un Yaklaşımı

Profesör Gold verimlilik çalışmalarını ABD'de de yürütmektedir. Endüstriyel ekonomi konusunda araştırmalar yapmaktadır. Gold ölçü olarak yatırımın getiri oranını baz almaktadır. Bu yaklaşımda kar aşağıdaki performans öğelerine bağlıdır.²³⁴

- Ürün fiyatları
- Birim maliyetler
- Tesislerin kullanım oranı
- Tesis ve donanım verimliliği

²³³ Kazukiyo Kurosawa: "Structural Approach to the concept and measurement of productivity(2) Economic Journal of Nilhon University, 1980 İkili Bir Dünya Ekonomisi, Rotterdam, 1989; aktaran Joseph Propenko, **Verimlilik Yönetimi Uygulamalı El Kitabı** Çev. Olcay Baykal, Nevda Atalay vd., Milli Produktivite Yayınları No:476 , Ankara, 1992, s. 177

²³⁴ Propenko, a.g.e., p. 59

- Sermaye kaynaklarının sabit ve değişken sermaye arasında dağılımı

Bu öğeler bir denklemde gösterilecek olunursa;

$$\frac{\text{Kar}}{\text{Yatırım}} = \left[\frac{\text{Ürün Geliri}}{\text{Çıktı}} - \frac{\text{Toplam giderler}}{\text{Çıktı}} \right] \times \left[\frac{\text{Fiziksel Çıktı}}{\text{Üretken Kapasite}} \times \frac{\text{Üretken Kapasite}}{\text{Sabit Yatırım}} \times \frac{\text{Sabit Yatırım}}{\text{Toplam Yatırım}} \right]$$

4.3.4.3. Lawlor'un Yaklaşımı

Alan Lawlor'a göre verimlilik; hedefler, etkenlik, etkililik, karşılaştırılabilirlik ve gelişme eğilimi gibi amaçlarını kapsamaktadır. Bunların gerçekleşme derecesine göre verimlilik ölçümü yapılmaktadır. Verimlilik amaçları;²³⁵

Hedefler, “ toplam fonların örgütün talebini karşılayacak düzeyde olması ve örgütün temel hedeflerine ulaşma derecesinin ölçülmesi durumunda gerçekleşir. Buna toplam kazançlar (TE) denir. “

Etkenlik, “ var olan girdiden, gerçekten ihtiyaç duyulan çıktının sağlanma derecesini ve var olan kapasitenin kullanılma durumunu gösterir.”

Etkililik, “gerçekleştirilenle, kaynakların daha etkili kullanılması durumunda yapılabilecek olanı karşılaştırır. Bu kavram, yeni bir performans standardı ya da potansiyeli gerçekleştirmek için bir çıktı hedefi oluşturulmasını da kapsar.”

Karşılaştırılabilirlik, “herhangi bir karşılaştırma yapılmaması durumunda tek başına verimlilik oranları bir anlam ifade etmeyeceğinden, örgütsel performans için bir yol göstericidir.”

Bu yaklaşımla işletmede en az iki düzeyde verimlilik ölçülmelidir. Birincil düzey toplam kazanç verimliliği, ikinci düzey ise kâr verimliliğidir.

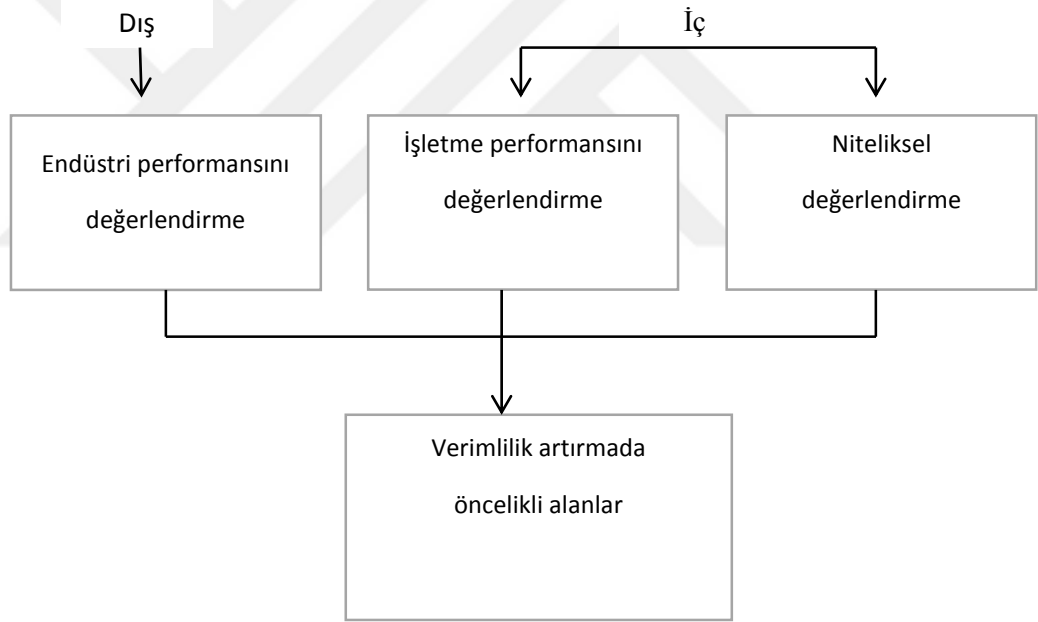
²³⁵Propenko, a.g.e., p.53

4.3.4.4. Çabuk Verimlilik Değerlendirme Anlayışı (QPA)

Özellikle orta ve küçük ölçekli işletmelerde kullanımı daha uygundur. Yöntem tanı koymakla beraber verimlilik artırma yollarını da içermektedir.²³⁶

Çabuk verimlilik değerlendirme anlayışında iki temel amaç bulunmaktadır. İlk amaç sorunların tespitiyle beraber bunları ortadan kaldırıp verimlilik artışını sağlamaktır. İkinci amaç ise işletmenin tümü için verimlilik oranlarının hesaplanması ve takibin sağlanmasıdır.²³⁷

Hızlı verimlilik değerlendirmede iki durum için karşılaştırma yapılır. İlk durum, geçmiş ile mevcut durum karşılaştırması olup, ikinci durum ise mevcut durum ile hedef durumun karşılaştırılmasıdır. Bu anlayışla işletme performansı ve endüstri performansı değerlendirmeleri yapılmaktadır. QPA Bileşenleri şekil 9'da özetlenmiştir.²³⁸



Şekil 10: QPA Bileşenleri²³⁹

²³⁶ Propenko, a.g.e., p. 60

²³⁷ Propenko, a.g.e., p. 60

²³⁸ Propenko, a.g.e., p. 60

²³⁹ Propenko, a.g.e.,p. 60

4.3.5. Verimlilikte Örgütsel Kültür ve Örgütsel Bağlılık

Örgütler, belirli bir amaca hizmet eden, önceden düşünülmüş, planlanmış faaliyetleri gerçekleştiren, dış çevre ile ilişki halinde bulunan sosyal varlıklardır. Örgütler dinamik özelliktedirler. Örgüt kültürü ise, örgüt çevresiyle ilgili olarak örgütsel uygulamalar doğrultusunda biçimlenen bir kültür çeşididir. Örgüt kültürü, örgütte paylaşılmakta olan inançlar, tutumlar ve değerler olarak ifade edilebilir.²⁴⁰

Örgütsel bağlılık kavramı çok eski bir kavram olup farklı tanımlamaları mevcuttur. Örgüte bağlılık çalışanın ihtiyacıdır ve bu ihtiyacını doyumak ister. Örgütsel bağlılığı, bireyin çalıştığı örgüte karşı taşımış olduğu duyguları ve algısı olarak tanımlayabiliriz. Yapılan çalışmalar sonucunda örgütsel bağlılığın üç unsurundan bahsedebiliriz.²⁴¹

- Örgütsel amaç ve değerlendirmelere inanç ve kabul,
- Örgütsel yararlarla daha fazla çaba gösterme,
- Örgüte üyeliğin devamı için istek.

Örgütsel bağlılığın ilk koşulu, işgörenin, amaç, hedef ve vizyonunun örgütle paralel olmasıdır. Bu şartlar sağlandığında işgörenin işe bağlılığı artmaktadır.²⁴²

Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler şunlardır:²⁴³

- Kişisel faktörler: İş beklentileri, Psikolojik sözleşme, Kişisel Özellikler
- Örgütsel Faktörler: İşin Niteliği ve Önemi, Ücret, Yönetim, Örgüt Kültürü, Örgütsel Adalet, Örgütsel Ödüller, Takım Çalışması ve Kariyer
- Örgüt Dışı Faktörler: Yeni İş Olanağı, Profesyonellik, İşsizlik Oranı, Ülkenin Sosyo-ekonomik Durumu, Sektörün Durumu.

Örgütsel bağlılığı etkileyen çok fazla faktör vardır. Örgütlerin hedeflerine ulaşması hususunda bir işgörenlerin güdülenmesi aşamasında örgütsel bağlılık anahtar konumundadır. İşgörenlerin örgüte bağlanmaları örgütün verimlilik düzeyini artıracak, rekabet ortamında avantaj sağlayacaktır.²⁴⁴

²⁴⁰ Ramazan Erdem, " Örgüt Kültürü Tipleri İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Elazığ İl Merkezindeki Hastaneler Üzerinde Bir Çalışma", Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi,2007,ss.63-79, s. 63-64, Erişim Adresi: <http://www.acarindex.com/dosyalar/makale/acarindex-1423880379.pdf> Erişim Tarihi:18.12.2016

²⁴¹ Mehmet İnce ve Hasan Gül, Örgütsel Bağlılık, Çizgi Kitabevi, Konya,2005, s.6

²⁴² İnce ve Gül, a.g.e., s.6

²⁴³ Alpay Karasoy, **Örgüt Psikolojisi: Örgütsel Bağlılık**, ed. Aykut Bedük, Atlas Akademi, Konya, 2014, s. 65

²⁴⁴Karasoy, a.g.e., s.72

4.4. İŞ TATMİNİ VE VERİMLİLİK İLİŞKİSİ

Bir işgörenin bir işi yapıyor olması, her zaman severek yaptığını göstermez. Bir işi severek yapmak dışardan gelen baskılarla değil bireyin içinden gelerek olmalıdır. İşgörenin bu şekilde güdülenmesini sağlamak gerekir. Motive olmayan personelin verimli çalışması beklenemez.

İşgören yeteneklerine uygun görevlerde yer almalıdır. Motivasyonu tam olan işgörenler işletme için de verimliliği artırarak örgüte fayda sağlayacaktır. Verimli olduğunu gören personel, işletme ye katkı sağladığının bilincinde olarak iş tatminine ulaşacaktır.

Amerika birleşik Devletleri'nde yapılan bir araştırmaya göre, çalışanların %97si motivasyonun verimlilik üzerine etkisinin büyük olduğunu belirtirken, %92si ise motivasyonun firmalarına bağlılıklarını sağladığını söylemiştir. Çalışanların iş tatmininin yüksek olduğu şirketlerde daha çok müşteri memnuniyeti, daha yüksek verimlilik ve daha yüksek kar elde edildiği belirlenmiştir.²⁴⁵

²⁴⁵ Selim Özdemir Ve Terane Muradova, "Örgütlerde Motivasyon ve Verimlilik İlişkisi", *Journal Of Qafqaz University*, 2008, No.24, ss.146-152, Erişim Adresi: http://journal.qu.edu.az/article_pdf/1006_70.pdf, Erişim Tarihi:19.12.2016

BEŞİNCİ BÖLÜM: ÇALIŞMA GRUBU OLARAK DEVLET SU İŞLERİ 2. BÖLGE MÜDÜRLÜĞÜ

5.1 DSİ 2. BÖLGE MÜDÜRLÜĞÜ GÖREV ALANI VE TARİHÇESİ

“DSİ 2. Bölge Müdürlüğü 01.03.1954 tarihinde Kurulmuştur. Görev alanı merkez İzmir olmak üzere Manisa ve Uşak İllerinin su ve toprak kaynaklarını geliştirmek amacıyla ön inceleme aşamasından uygulamaya ve işletme aşamalarına kadar bütün hizmetlerin yürütülmesinden sorumludur.”²⁴⁶

“DSİ 2. Bölge Müdürlüğü sınırları içinde 3 il, 50 ilçe, 1621 köy bulunmaktadır. Türkiye yüzölçümünün % 4'ü (İzmir 12018 km², Manisa 13223 km² ve Uşak 1341 km²) Toplam 30382 km² alanı kapsamaktadır. Bu illerimizde toplam Türkiye nüfusunun % 7,7'i (İzmir 4 005 459, Manisa 1 346 162 ve Uşak 342 269 kişi) Toplam 5 693 890 kişi yaşamaktadır. DSİ 2. Bölge Müdürlüğü Ege Bölgesinde yer almakta olup doğusunda 18. (Isparta), Kuzeyinde 3. (Eskişehir), 25.(Balıkesir), Güneyinde 21. (Aydın) Bölge Müdürlükleri ve batısında Ege Denizi ile çevrelenmiştir.”²⁴⁷

²⁴⁶ Devlet Su İşleri 2. Bölge Müdürlüğü2. Bölge Müdürlüğü Resmi İnternet Sayfası, Erişim Adresi:<http://bolge02.dsi.gov.tr/anasayfa> Erişim Tarihi: 01.01.2017

²⁴⁷ Devlet Su İşleri 2. Bölge Müdürlüğü2. Bölge Müdürlüğü Resmi İnternet Sayfası, Erişim Adresi:<http://bolge02.dsi.gov.tr/anasayfa> Erişim Tarihi: 01.01.2017

5.2. TEŞKİLAT YAPISI VE PERSONEL DURUMU

Aşağıdaki tabloda teşkilat şeması özetlenmiştir.

Tablo 10: DSİ 2. Bölge Müdürlüğü Teşkilat Şeması²⁴⁸

Bölge Müdürü					
	<i>1.Bölge Müdür Yardımcısı</i>	<i>2.Bölge Müdür Yardımcısı</i>	<i>3.Bölge Müdür Yardımcısı</i>	<i>4.Bölge Müdür Yardımcısı</i>	<i>Doğrudan Bölge Müdürü'ne Bağlı Birimler</i>
Bağlı Olduğu Şubeler	Jeoteknik Hizmetler ve Yeraltı Suları Şb. Md.	Havza Yönetimi, İzleme ve Tahsisler Şb. Md.	Büro Müdürlüğü	Proje ve İnşaat Şb. Md.	Bilgi Teknolojileri Şb. Md.
	Emlak ve Kamulaştırma Şb. Md.	Barajlar ve Hidroelektrik Santraller Şb. Md.	İçme suyu ve Atık su Şb. Md.	Muhasebe Şb. Md.	21. Şube Müdürlüğü (İzmir)
	Hukuk İşleri Şb. Md.	Kalite Kontrol ve Laboratuvar Şb. Md.	Makine İmalat ve Donatım Şb. Md.	İşletme ve Bakım Şb. Md.	22. Şube Müdürlüğü (Manisa)
	Sondaj Şb. Md.	Planlama Şb. Md.	Elektromekanik Teçhizat Başmühendisliği	Strateji Geliştirme Şb. Md.	23. Şube Müdürlüğü (Uşak)
	Sivil Savunma Uzmanlığı		Personel ve Eğitim Şb. Md.		
		Destek Hizmetleri Şb.			

"01.02.2016 tarihi itibarı ile ünitelerimizin tümünde 798 kadrolu personel çalışmaktadır. Bunun 254'ü Teknik Hizmetler 88'i GİH, 4'ü Sağlık Hizmetleri, 2'si Avukatlık Hizmetleri sınıfında olmak üzere 369 Memur, 10'u 4/C Geçici personel, 1'i

²⁴⁸ DSİ 2. Bölge Müdürlüğü Resmi İnternet Sayfası, Erişim Adresi: <http://bolge02.dsi.gov.tr/organizasyon-semasi#> , Erişim Tarihi: 01.01.2017

4/B Sözclemeli Personel ve geri kalan 414'ü ise S/S daimi personeldir. Geçici işçi (Rasatçı) olarak da 4 işçi çalışmaktadır. Buna göre bölgemizde çalışanların toplam sayısı geçici işçilerle birlikte 798 kişidir.”²⁴⁹ DSİ 2. Bölge Müdürlüğü'nde yaklaşık 250 personel de hizmet alımı şeklinde görev almaktadır.

Tablo 11: DSİ 2. Bölge Müdürlüğü Personel Durumu²⁵⁰

Teknik Hizmetler	254
Genel İdari Hizmetler	88
Doktor	4
Sağlık Personeli	2
Avukat	2
657 4/C Geçici Personel	10
Daimi İşçi	414
Geçici (Rasatçı)	4
TOPLAM	798

²⁴⁹ DSİ 2. Bölge Müdürlüğü Resmi İnternet Sayfası, Erişim Adresi: <http://bolge02.dsi.gov.tr/personel-durumu> , Erişim Tarihi: 01.01.2017

²⁵⁰DSİ 2. Bölge Müdürlüğü Resmi İnternet Sayfası, Erişim Adresi: <http://bolge02.dsi.gov.tr/personel-durumu> , Erişim Tarihi: 01.01.2017

ALTINCI BÖLÜM: ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Bu bölümde araştırma modeline, araştırma grubuna, çalışmada kullanılan veri toplama araçlarına, elde edilen verilerin analizinde kullanılan yöntem ve tekniklere yer verilmiştir.

6.1. MODEL

Araştırma modeli olarak insan kaynakları yönetimde örgütsel adaletin iş tatmini ve verimliliğe etkisinin anlamlı olup olmadığını test etmek amacıyla betimsel ve ilişkisel tarama modeli tercih edilmiştir. İlişkisel tarama modeli, iki ve daha çok sayıdaki değişken arasında birlikte değişim varlığını veya derecesini belirlemeyi amaçlayan araştırma modelleridir.²⁵¹ Bu araştırmanın bağımsız değişkeni örgütsel adalet; bağımlı değişkeni ise iş tatmini ve verimliliğidir.

6.2. AMAÇ

Örgütsel adalet her alanda olduğu gibi insan kaynakları yönetimde de büyük öneme sahiptir. Aynı zamanda örgütsel adalet verimlilik ve iş doyumunu üzerinde de etkiye sahiptir. O nedenle bu tezin amacı insan kaynakları alanında örgütsel adaletin iş doyumunu ve verimlilik üzerindeki etkisini araştırmaktır.

6.3. EVREN VE ÖRNEKLEM

Araştırmanın evrenini, İzmir ilinde 2016-2017 döneminde görev yapmakta olan 798 kişilik Devlet Su İşleri 2. Bölge Müdürlüğü çalışanları oluşturmaktadır.

Araştırmanın veri toplama aşaması için amaca yönelik seçkisiz örnekleme tekniği yoluyla 234 kişilik bir örneklem hedef alınmış ve 249 kişiye ulaşılmıştır. Gözlemlerin homojenlik varsayımı doğrultusunda 15 gözlem araştırma dışında bırakılmıştır.

6.4. KAPSAM VE SINIRLILIKLAR

Bu araştırma çalışmaya özel olarak düzenlenmiş ankete verilen yanıtlar ve 2016-2017 döneminde İzmir ilinde görev yapmakta olan devlet şu işleri çalışanları ile sınırlıdır. Örgütsel Adaletin, iş tatminine ve verimliliğe etkisi Devlet Su İşleri 2. Bölge Müdürlüğü personeli ve kamu sektörüyle örneklendirilerek sınırlanmıştır.

²⁵¹ Niyazi Karasar, *Bilimsel Araştırma Yöntemi*, Nobel Yayınevi, Ankara, 2005, s. x

6.5. VARSAYIMLAR

Araştırmada seçilen örneklemin evreni temsil ettiği varsayılmaktadır. Araştırmada kullanılan anketi cevaplandırmada, çalışanların samimi ve tarafsız olacakları kabul edilmiştir.

6.6. VERİ TOPLAMA ARAÇLARI

Bu araştırmada, örneklem grubuna, çiftlere ait kişisel bilgilerin toplanması amacıyla araştırmacı tarafından düzenlenen Kişisel Bilgi Formu, İş Tatmini Ölçeği, Örgütsel Adalet Ölçeği, Verimlilik Ölçeği ve Performans Ölçeği kullanılmıştır. Veri toplama araçlarıyla ilgili bilgiler aşağıda yer almaktadır.

6.6.1. İş Tatmini Ölçeği

Akademik araştırmalarda işgörenlerin iş tatminlerini ölçmek için en fazla tercih edilen ölçek Minnesota İş Tatmini Ölçeğidir. Ölçek, 1967 yılında Weiss, Dawis, England ve Lofquist tarafından geliştirilmiştir. 1985 yılında Aslı Baycan tarafından Türkçe'ye çevrilmiştir. Biri 100 soruluk uzun ve diğeri de 20 soruluk kısa olmak üzere 2 ayrı formdan oluşmaktadır. Her bir ifade "hiç memnun değilim", "memnun değilim", "kararsızım", "memnunum", "çok memnunum"a kadar beş aşamalı likert tipi ölçekle değerlendirilmektedir.²⁵²

Minnesota Tatmin Ölçeği, çalışanların mevcut işlerinin hangi yönleriyle (sorumluluk derecesi, ilerleme fırsatları, ödeme imkânları vb. gibi) tatmin edildiklerini açıklamaktadır. Bu ölçekte kişiler ne kadar yüksek oranlar alırsa, o kadar fazla işleriyle tatmin olduklarını ifade edilmiş olur.²⁵³

Minnesota İş Doyum Ölçeği içsel ve dışsal olmak üzere genel doyum düzeyine katkıda bulunan iki alt boyut söz konusudur. İçsel iş tatminine ilişkin maddelerde başarı, tanınma, takdir edilme, işin kendisi, işin sorumluluğu, yükselme gibi işin içsel niteliğine ve çalışanların işin kendisi ile ilgili neler hissettikleri ölçülmeye çalışılmaktadır. Dışsal iş tatmininde ise işletme politikası, denetim şekli, yönetici ve astlarla ilişkiler, iş yerine ilişkin çalışma koşulları, ücret gibi işin çevresine ve çalışanların işletmeyle ilgili neler hissettikleri tespit edilmeye çalışılmaktadır.

²⁵² Aşkın Keser, *Çalışma Yaşamında Motivasyon*, Alfa Aktüel Yayınları, İstanbul, 2006, s.150

²⁵³ Rober A. Baron (1986), *Behavior In Organizations: Understanding And Managing The Human Side Of Work*. Publisher: Allyn And Bacon Inc.,1986, Boston, p.151

İçsel tatmin formun 1, 2, 3, 4, 7, 8, 9, 10, 11, 15, 16, 20 numaralı maddelerinden oluşmaktadır. Dışsal tatmin ise 5, 6, 12, 13, 14, 17, 18, 19 numaralı maddelerinden oluşmaktadır.

Özdayı (1998)'e göre, Minnesota İş Tatmin Ölçeği'nin geçerlilik ve güvenilirliği yüksektir.²⁵⁴ Baycan (1985) yaptığı çalışmada Cronbach's Alpha değerini (0,77), Özdayı (1990) ise (0,87) olarak bulmuştur. Yurtdışında yapılan araştırmalarda ise güvenilirlik katsayısı Scbriesheim ve Murphy (1976) tarafından (0,76), Schmitt vd. (1978) tarafından da (0,81) güvenilir düzeyde olarak bulunmuştur. Çalışmamızda ölçeğin Cronbach alpha iç tutarlılık katsayısı 0.939 olarak bulunmuş olup, buna göre ölçeğin yüksek güvenilirlikte olduğu tespit edilmiştir.

6.6.2. Örgütsel Adalet Ölçeği

Örgütsel Adaleti ölçmek üzere, Niehoff ve Moorman (1993) tarafından geliştirilen Örgütsel Adalet Ölçeği'nden (Justice Scale) yararlanılmıştır.²⁵⁵ Örgütsel Adalet Ölçeği, adil dağıtım algısını ölçmek üzere bir boyut, adil işlem algısını ölçmek üzere iki temel boyuttan oluşmaktadır. Adil dağıtım (Distributive Justice), farklı iş sonuçlarının-ücret düzeyi, iş yükü, iş sorumlulukları- adilliyini tayin eden 5 (1.-5. maddeler) maddeden oluşmaktadır. Adil İşlemin (Procedural) boyutlarından biri formal işlemlerdir. İşyerinde karar alma mekanizmalarını ölçen Adil İşlem Ölçeği (Formal Procedure) 6 (6.-11.maddeler) maddeden oluşmaktadır. Bu maddeler, bilginin yansız ve doğru biçimde toplanmasının sağlanması, çalışanların fikri, sorunların çözümünü için üst makamlara başvurma sürecini ölçen maddelerdir. Adil İşlemin boyutlarından bir diğeri adil etkileşimdir. Adil Etkileşim Ölçeği (Interactional Justice) 9 (12.-20. maddeler) maddeden oluşmaktadır Bu maddeler, çalışanların kendi ihtiyaçlarının dikkate alındığını ne kadar hissettiklerini ve iş kararları için yeterli açıklamanın ne kadar yapıldığını ölçmektedir. Toplam 20 ifadede oluşan bu ölçek, örgütsel adaleti üç farklı boyut üzerinden ölçmektedir. Bunlardan ilki 5 ifadeden oluşan dağıtım adaleti (distributive justice), ikincisi 6 ifadeden oluşan işlem adaleti (formal procedures) ve sonuncusu 9 ifadeden oluşan etkileşim adaleti (interactional justice) alt boyutlarıdır. Örgütsel adalet algılamaları ile ilgili ankette yer alan ifadelerde 5'li

²⁵⁴ Nurhayat Özdayı, "Liselerde Görev Yapan Öğretmenlerin Eğitim Ortamlarının İş Tatmini Ve Verimlilik Açısından Değerlendirilmesi", *M.Ü. Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 1998, Cilt:10 Sayı:10, ss.237- 251, s.240

²⁵⁵P.B Niehoff and R.Moorman, "Justice as A Mediator of The relationship Between Methods of Monitoring and Organizational Citizenship Behaviour", *Academy of Management Journal*, 1993, 7(35), p.527-556.

Likert tipi ölçek kullanılmıştır. Söz konusu ölçek “Kesinlikle Katılmıyorum (1)”, “Katılmıyorum (2)”, “Ne Katılıyorum ne Katılmıyorum (3)”, “Katılıyorum (4)” ve “Kesinlikle Katılıyorum (5)” değerlerinden oluşmaktadır. Katılımcılardan her ifade için bu değerlendirmelerden kendileri açısından en uygun olanı tercih etmeleri istenmiştir. Örgütsel adaletin bir boyutuna ait olmak üzere üç ayrı toplam puan elde edilmektedir. Alınabilecek en düşük ve en yüksek puanlar adil dağıtım için 5-25, adil işlem için 6-30 ve adil etkileşim için 9-45'tir. Puan arttıkça örgütsel adalet algısı yükselmektedir. Örgütsel Adalet Ölçeğinin alt boyutlarının Türkçe formunun Cronbach Alpha katsayıları, Adil Dağıtım .81, Adil İşlem .89 ve Adil Etkileşim .95'tir. Ölçeğin orijinal formu için Cronbach Alpha güvenilirlik katsayılarının Adil Dağıtım .74, Adil İşlem .85 ve Adil Etkileşim .92 olduğu bildirilmektedir. (Niehoff/ Moorman, 1993). Ölçeğin alt boyutlarına ilişkin test-tekrar test güvenilirlik katsayıları şu şekildedir: Adil Dağıtım .44, Adil İşlem .65 ve Adil Etkileşim .73'tür.

Türkçe'ye uyarlama çalışması Fatma Yıldırım (2002) tarafından daha sonrada Gürbüz ve Mert (2009) tarafından bir kamu kurumunun Erzurum bölgesindeki birimlerinde görevli 254 kamu çalışanı üzerinde yapılan uygulama ile gerçekleştirilmiştir.²⁵⁶ Yapılan güvenilirlik ve geçerlik analizlerinin sonuçlarına göre, ölçüm aracının, özgün ölçeğin faktör yapısı ile genel olarak uyum gösterdiği tespit edilmiştir. Tüm ölçeğin güvenilirlik katsayısı 0.905 olarak bulunmuştur. Geçerliğe yönelik olarak yapılan analizlerde ise, ölçeğin özgün halinde olduğu gibi yine üç alt boyuttan oluştuğu görülmektedir. Sonuç itibarıyla, Niehoff ve Moorman (1993)'e ait ölçeğin, Türkiye'de örgütsel adalet algısı ölçümlerinde kullanılacak geçerli ve güvenilir bir ölçme aracı olduğu tespit edilmiştir. Çalışmamızda ölçeğin Cronbach alpha iç tutarlılık katsayısı 0.913 olarak bulunmuş olup, buna göre ölçeğin yüksek güvenilirlikte olduğu tespit edilmiştir.

6.6.3. Verimlilik Ölçeği

Verimlilik ölçeği, verimliliğe yönelik tutum ve performans algısına yönelik geçerlilik ve güvenilirliği önceden kanıtlanmış iki ayrı ölçekten oluşturulmuştur. Verimliliğe ilişkin tutum ölçeği 16 sorudan oluşmaktadır. Kocaçal'ın (2016) işletme çalışanlarında pozitif ve negatif düşüncenin İstanbul ilinde, iş gücü verimliliğine nasıl

²⁵⁶ Fatma Yıldırım, “İş Doyumu ile Örgütsel Adalet İlişkisi”, *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 2007, Sayı: 62(1), s.253-278

bir etki yaptığını araştırdığı çalışmasından örnek alınmıştır.²⁵⁷ Ölçek, 5'li Likert tarzında; "1" kesinlikle katılmıyorum, "2" katılmıyorum, "3" kısmen katılıyorum, "4" katılıyorum ve "5" kesinlikle katılıyorum şeklinde puanlanmaktadır. Ölçek puanlarının düşük olması, bireyin verimliliğe ilişkin tutumunun olumsuz olduğunu ifade ederken, yüksek olması bireyin verimliliğe ilişkin tutumunun olumlu olduğunu ifade etmektedir. İş verimliliği ölçeği (Verimlilik) ile ilgili 16 adet ifadenin güvenilirliğinin test edilmesi amacı ile co. Alpha analizi uygulanmıştır. Analiz sonucunda co. Alpha katsayısı 0,80 olarak tespit edilmiştir. Elde edilen katsayı yeterli düzeyde ve güvenilir olduğunu göstermektedir. Bu çalışmada gerçekleştirilen güvenilirlik analizi sonucu 1, 3, 4, 5, 13, 15 maddeleri faktör yapısını bozmaları sebebi ile veri analizinden dışlanmıştır. Verimlilik ölçeğinin üçüncü boyutunu oluşturan performans algısı ölçeği görev performansı değişkeninin ölçümü için Goodman ve Svyantek tarafından oluşturulan tek boyutlu görev performansı ölçeğinden yararlanılmıştır.²⁵⁸ Bu ölçekte, katılımcı kendi performansını değerlendirmektedir. Dolayısıyla bireysel görev performansının, algılanan performans niteliğinde olduğunu vurgulamak gerekir. Ulusal ve uluslararası yazında yer alan çalışmalarda kullanıldığı görülen ölçeğin Cronbach Alfa güvenilirlik katsayısının, .78 ile .93 arasında değiştiği kaynaklarda görülmüştür.²⁵⁹ Orijinalinde 9 ifade içeren ölçekteki bir ifade, Türkçe karşılığının anlamlı olmaması sebebiyle, bu çalışmada yer almamıştır. Bu çalışmada, toplam 8 ifade ile ele alınan ölçekteki maddelere örnek olarak 'Verilen her görevle ustalıkla başa çıkarım.' cümlesi verilebilir. Ölçeğin Türkçe'ye uyarlanmasında Bağcı'nın çevirisinden faydalanılmıştır.²⁶⁰ Ölçek Güğçerçin'in çalışmasında bankacılık sektörüne uygun hale getirilmiştir.²⁶¹ Çalışmamızda ölçeğin Cronbach alpha iç tutarlılık katsayısı 0.797 olarak bulunmuş olup, buna göre ölçeğin oldukça güvenilir olduğu tespit edilmiştir.

²⁵⁷Cahide Kocaçal, İşletme Çalışanlarında Pozitif Ve Negatif Düşüncenin İşgücü Verimliliğine Etkisi: İstanbul İli Örneği, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2016, S.X. , **(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**

²⁵⁸ S.A. Goodman and D.J. Svyantek, D.J. , "Person-Organization Fit and Contextual Performance: Do Shared Values Matter. *Journal of Vocational Behavior*, 1999,5(2),p. 254-275

²⁵⁹ Sema Polatçı, " Psikolojik Sermayenin Görev ve Bağlamsal Performans Üzerindeki Etkileri: Polis Teskilatında Bir Araştırma", *Ege Academic Review*, 2014, Sayı:14(1), s.115-124

A.B., Bakker, E. Demerouti, and others, "Work Engagement, Performance, and Active Learning: The Role of Conscientiousness". *Journal of Vocational Behavior*, 2012, 80(2),p. 555-564

²⁶⁰Zübeyir Bağcı, " Çalışanların İş Doyumunun Görev ve Bağlamsal Performansları Üzerindeki Etkisi", *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 2014, (24), ss.58-72

²⁶¹Utku Güğçerçin, Bireyin etik yaklaşımı ile kurumsal değerlerin örgütsel vatandaşlık davranışı ve görev performansı üzerindeki etkisi: Adana ilindeki banka çalışanları üzerine bir araştırma, Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana, 2015, s. X , **(Yayımlanmamış Doktora Tezi)**

6.7. VERİLERİN ANALİZİ

Araştırmada elde edilen veriler IBM SPSS 21 paket programı aracılığıyla istatistiksel test ve analizler uygulanarak çözümlenmiştir. Ve çözümlenen veriler söz konusu istatistiksel test ve analizlerin bilimsel gerektirimleri doğrultusunda değerlendirilerek raporlanmıştır. Araştırmada incelenen bağımlı değişken olan iş tatmininin bağımsız değişkenlere, cinsiyet, eğitim durumu, çalışılan kurum, çalışma süresi ve yaşa bağlı olarak değişimini ortaya çıkaracak bir desen içinde ele alınmıştır.

6.7.1. İstatistiksel Yöntemler

Bağımsız Örnekler T-Testi: İki aritmetik ortalama arasındaki farkın manidarlığını test etmede kullanılan parametrik bir analizdir.

Tek Yönlü Varyans analizi: İki ya da daha fazla ortalama arasında fark olup olmadığı ile ilgili önermeyi test etmek amacıyla kullanılan parametrik bir testtir.

Korelasyon analizi: İki değişken arasında doğrusal bir ilişki olup olmadığını, varsa bu ilişkinin yönünü ve şiddetinin ne olduğunu belirlemek için kullanılan bir istatistiksel yöntemdir.

YEM: Bir veya birden fazla bağımsız değişken (sürekli veya farklı) ile bir veya birden fazla bağımlı değişken (sürekli veya farklı) arasındaki bir takım ilişkileri mümkün kılan istatistiksel tekniklerin bir grubudur.

6.8. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ

1. Hipotez,

H0: Örgütsel adalet ile verimlilik arasında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır.

H1: Örgütsel adalet ile verimlilik arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

2. Hipotez,

H0: Örgütsel adalet ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır.

H2: Örgütsel adalet ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

3. Hipotez

H0: Çalışanlarının iş tatmini, günlük çalışma süresine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

H3: Çalışanlarının iş tatmini, günlük çalışma süresine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

4. Hipotez,

H0: Çalışanlarının algıladıkları örgütsel adalet algısı, günlük çalışma süresine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

H4: Çalışanlarının algıladıkları örgütsel adalet algısı, günlük çalışma süresine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

5. Hipotez,

H0: Çalışanlarının verimliliği aylık kişisel gelire göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

H5: Çalışanlarının verimliliği aylık kişisel gelire göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.



YEDİNCİ BÖLÜM: BULGULAR

7.1. FREKANS DAĞILIMLARI VE ÖZET İSTATİSTİKLER

Araştırmaya katılan Devlet Su İşleri 2. Bölge Müdürlüğü çalışanlarının demografik özellikleri Tablo 12'de verilmiştir.

Tablo 12: Demografik Bilgilerin Dağılımları

		S	%
Cinsiyet	Kadın	98	42
	Erkek	136	58
Medeni Durum	Bekar	97	41
	Evli	137	59
Çalışma Şekli	Masa Başı	129	55
	Arazi	105	45
Görev Alınan Pozisyon	Genel idari hizmetler	57	24
	Teknik eleman (Arazide çalışan)	53	23
	Teknik eleman (Masa başı çalışan)	72	31
Eğitim Durumu	İşçi	52	22
	Lise Mezunu	69	29
	Ön Lisans Mezunu	40	17
	Lisans Mezunu	102	44
Aile Yanında Yaşama Durumu	Yüksek Lisans Mezunu	23	10
	Evet	137	59
Çalışma Türü	Hayır	97	41
	Kamu Personeli	145	62
Günlük Çalışma Saati	Hizmet Alımı	89	38
	8 Saat	150	64
	9 Saat ve üzeri	84	36
Kişisel Aylık Ortalama Gelir	1001 TL – 2000 TL	39	17
	2001 TL – 2500 TL	75	32
	2501TL – 3000 TL	39	17
	3001TL ve üzeri	81	35
	Toplam	234	100

Araştırmaya katılan kişilerin %42'si kadın ve %58'i erkektir. %41'i bekar olan çalışanların, %59'u evlidir. Çalışma şekli incelendiğinde kişilerin %55'inin masa başı çalıştığı, %45'inin ise arazide görev aldığı belirlenmiştir. Genel idari hizmetler pozisyonunda görev alan kişilerin oranı %24, arazide görev alan teknik elemanların

oranı %23, masa başında çalışan teknik elemanların oranı %31 ve işçilerin oranı %22'dir. Çalışanların çoğunluğu %44 oranla lisans mezunlarından oluşmaktadır. %59'u ailesinin yanında yaşayan kişilerin, %41'i ailesinden ayrı yaşadığını belirtmiştir. Araştırmaya katılan çalışanların %62'si kamu personeli, %38'i ise hizmet alımı kapsamında görev yapmaktadır. Kişilerin %64'ünün günlük çalışma süresi 8 saat iken %36'sının 9 saat ve üzeridir. Çalışanların aylık gelirleri incelendiğinde aylık geliri 1001 TL – 2000 TL olan kişiler %17, 2001 TL – 2500 TL olanlar %32, 2501TL – 3000 TL olanlar %17, 3001TL ve üzeri olanlar ise %35 oranındadır.

Tablo 13: Özet İstatistikler

	Ort.	Standart S.	Min.	Maks.
Yaş	38	10	17	63
Meslekte Çalışma Süresi	14	10	1	38
Bu İşyerinde Çalışma Süresi	10	9	1	35

Kişilerin yaş ortalaması 38 olup 17 ile 63 arasında değişmektedir. Meslekte çalışma süresi 1 ile 38 sene arasında değişen kişilerin ortalama 14 yıl meslekte çalıştığı tespit edilmiştir. Şuan ki işyerinde ise çalışma süresi ortalaması 10 yıl olan kişiler için bu süre 1 ile 35 yıl arasında değişmektedir.

7.2. İŞ TATMİNİ İLE İLGİLİ BULGULAR

7.2.1. İş Tatmininin Cinsiyet Grupları Arasındaki Farklılaşması

Araştırmaya katılan Devlet Su İşleri 2. Bölge Müdürlüğü çalışanlarının iş tatminin, cinsiyet değişkenine göre istatistiksel olarak farklılık gösterip göstermediğini test etmek için bağımsız gruplar t-testi yapılmış olup sonuçları aşağıda sunulmuştur.

Tablo 14: İş Tatmini İle İlgili Puanların Cinsiyet Grupları Arası Ortalama Farkları

Ölçü	Cinsiyet	S	Ort.	Standart S.	t	Anl.
İş Tatmini	Kadın	98	73	12	0,813	0,417
	Erkek	136	71	13		
İçsel Tatmin	Kadın	98	45	7	1,248	0,213
	Erkek	136	44	7		
Dışsal Tatmin	Kadın	98	28	5	0,177	0,860
	Erkek	136	28	6		

T-testi bulgularına göre iş tatmini ve cinsiyet grupları arasındaki ilişki, istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($p>0,05$).

7.2.2. İş Tatmininin Medeni Durum Grupları Arasındaki Farklılaşması

Araştırmaya katılan Devlet Su İşleri 2. Bölge Müdürlüğü çalışanlarının iş tatminin, medeni durum değişkenine göre istatistiksel olarak farklılık gösterip göstermediğini test etmek için bağımsız gruplar t-testi yapılmış olup sonuçları aşağıda sunulmuştur.

Tablo 15: İş Tatmini İle İlgili Puanların Medeni Durum Grupları Arası Ortalama Farkları

Ölçü	Medeni Durum	S	Ort.	Standart S.	t	Anl.
İş Tatmini	Bekar	97	68	12	-4,234	0,000
	Evli	137	75	12		
İçsel Tatmin	Bekar	97	42	7	-4,234	0,000
	Evli	137	46	7		
Dışsal Tatmin	Bekar	97	26	6	-3,747	0,000
	Evli	137	29	5		

T-testi bulgularına göre iş tatmini ve medeni durum arasındaki ilişki, istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($p<0,05$).

Buna ek olarak gruplar arasındaki iş tatmini alt boyutları olan içsel ve dışsal tatmin bakımından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmuştur ($p<0,05$). Buna göre evli çalışanların iş tatmini, içsel tatmini ve dışsal tatmini, bekar çalışanlara kıyasla daha yüksektir.

7.2.3. İş Tatmininin Çalışma Şekilleri Arasındaki Farklılaşması

Araştırmaya katılan Devlet Su İşleri 2. Bölge Müdürlüğü çalışanlarının iş tatmininin, çalışma şekli değişkenine göre istatistiksel olarak farklılık gösterip göstermediğini test etmek için bağımsız gruplar t-testi yapılmış olup sonuçları aşağıda sunulmuştur.

Tablo 16: İş Tatmini İle İlgili Puanların Çalışma Şekilleri Arası Ortalama Farkları

Ölçü	Çalışma Şekli	S	Ort.	Standart S.	t	Anl.
İş Tatmini	Masa Başı	129	71	12	-1,630	0,104
	Arazi	105	73	12		
İçsel Tatmin	Masa Başı	129	44	7	-1,509	0,133
	Arazi	105	45	7		
Dışsal Tatmin	Masa Başı	129	27	6	-1,607	0,109
	Arazi	105	28	6		

T-testi bulgularına göre iş tatmini için masa başı ve arazide çalışanlar arasındaki ilişki, istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($p>0,05$).

7.2.4. İş Tatmininin Görev Alınan Pozisyonlar Arasındaki Farklılaşması

Araştırmaya katılan Devlet Su İşleri 2. Bölge Müdürlüğü çalışanlarının iş tatminin, görev alınan pozisyon değişkenine göre istatistiksel olarak farklılık gösterip göstermediğini test etmek için tek yönlü varyans analizi yapılmış olup sonuçları aşağıda sunulmuştur.

Tablo 17: İş Tatmini İle İlgili Puanların Görev Alınan Pozisyonlar Arası Ortalama Farkları

Ölçü	Görev Alınan Pozisyon	S	Ort.	Standart S.	F	Anl.
İş Tatmini	Genel idari hizmetler	57	72	12	1,485	0,219
	Teknik eleman (Arazide çalışan)	53	74	13		
	Teknik eleman (Masa başı çalışan)	72	70	13		
	İşçi	52	73	12		
İçsel Tatmin	Genel idari hizmetler	57	45	7	1,984	0,117
	Teknik eleman (Arazide çalışan)	53	46	7		
	Teknik eleman (Masa başı çalışan)	72	43	8		
	İşçi	52	45	7		
Dışsal Tatmin	Genel idari hizmetler	57	27	6	0,936	0,424
	Teknik eleman (Arazide çalışan)	53	28	6		
	Teknik eleman (Masa başı çalışan)	72	27	6		
	İşçi	52	28	5		

Tek yönlü varyans analizi bulgularına göre iş tatmini için görev alınan pozisyon grupları arasındaki istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($p>0,05$).

7.2.5. İş Tatmininin Eğitim Durumu Grupları Arasındaki Farklılaşması

Araştırmaya katılan Devlet Su İşleri 2. Bölge Müdürlüğü çalışanlarının iş tatminin, eğitim durumu değişkenine göre istatistiksel olarak farklılık gösterip göstermediğini test etmek için tek yönlü varyans analizi yapılmış olup sonuçları aşağıda sunulmuştur.

Tablo 18: İş Tatmini İle İlgili Puanların Eğitim Durumu Grupları Arası Ortalama Farkları

Ölçü	Eğitim Durumu	S	Ort.	Standart S.	F	Anl.
İş Tatmini	Lise Mezunu	69	74	11	1,172	0,321
	Ön Lisans Mezunu	40	72	13		
	Lisans Mezunu	102	71	12		
	Yüksek Lisans Mezunu	23	69	16		
İçsel Tatmin	Lise Mezunu	69	45	6	1,266	0,287
	Ön Lisans Mezunu	40	45	8		
	Lisans Mezunu	102	44	7		
	Yüksek Lisans Mezunu	23	42	9		
Dışsal Tatmin	Lise Mezunu	69	29	5	0,987	0,399
	Ön Lisans Mezunu	40	27	6		
	Lisans Mezunu	102	27	6		
	Yüksek Lisans Mezunu	23	27	7		

Tek yönlü varyans analizi bulgularına göre iş tatmini ve eğitim durumu grupları arasındaki ilişki, istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($p>0,05$).

7.2.6. İş Tatmininin Aile Yanında Yaşama Durumu Grupları Arasındaki Farklılaşması

Araştırmaya katılan Devlet Su İşleri 2. Bölge Müdürlüğü çalışanlarının iş tatminin, aile yanında yaşama durumu değişkenine göre istatistiksel olarak farklılık gösterip göstermediğini test etmek için bağımsız gruplar t-testi yapılmış olup sonuçları aşağıda sunulmuştur.

Tablo 19: İş Tatmini İle İlgili Puanların Aile Yanında Yaşama Durumu Grupları Arası Ortalama Farkları

Ölçü	Aile Yanında Yaşama Durumu	S	Ort.	Standart S.	t	Anl.
İş Tatmini	Evet	137	73	12	0,937	0,350
	Hayır	97	71	12		
İçsel Tatmin	Evet	137	45	7	0,830	0,408
	Hayır	97	44	7		
Dışsal Tatmin	Evet	137	28	6	0,972	0,332
	Hayır	97	27	6		

T-testi bulgularına göre iş tatmini ile ailesinin yanında yaşayanlar ve yaşamayanlar arasındaki ilişki, istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($p>0,05$).

7.2.7. İş Tatmininin Çalışma Türü Arasındaki Farklılaşması

Araştırmaya katılan Devlet Su İşleri 2. Bölge Müdürlüğü çalışanlarının iş tatminin, çalışma türü değişkenine göre istatistiksel olarak farklılık gösterip göstermediğini test etmek için bağımsız gruplar t-testi yapılmış olup sonuçları aşağıda sunulmuştur.

Tablo 20: İş Tatmini İle İlgili Puanların Çalışma Türü Arası Ortalama Farkları

Ölçü	Çalışma Türü	S	Ort.	Standart S.	t	Anl.
İş Tatmini	Kamu Personeli	145	73	12	2,209	0,028
	Hizmet Alımı	89	70	13		
İçsel Tatmin	Kamu Personeli	145	45	7	1,880	0,061
	Hizmet Alımı	89	43	8		
Dışsal Tatmin	Kamu Personeli	145	28	5	2,386	0,018
	Hizmet Alımı	89	26	6		

T-testi bulgularına göre iş tatmini ile kamu personeli ve hizmet alımı kapsamında çalışanlar arasındaki ilişki, istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($p<0,05$). Buna ek olarak gruplar arasındaki iş tatmini alt boyutları olan içsel ve dışsal tatmin bakımından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmuştur ($p<0,05$). Buna göre kamu personeli olarak çalışanların iş tatmini ve dışsal tatmini, hizmet alımı çerçevesinde çalışanlara kıyasla daha yüksektir.

7.2.8. İş Tatmininin Günlük Çalışma Saatleri Arasındaki Farklılaşması

Araştırmaya katılan Devlet Su İşleri 2. Bölge Müdürlüğü çalışanlarının iş tatminin, günlük çalışma saati değişkenine göre istatistiksel olarak farklılık gösterip göstermediğini test etmek için bağımsız gruplar t-testi yapılmış olup sonuçları aşağıda sunulmuştur.

Tablo 21: İş Tatmini İle İlgili Puanların Günlük Çalışma Saatleri Arası Ortalama Farkları

Ölçü	Günlük Çalışma Saati	S	Ort.	Standart S.	t	Anl.
İş Tatmini	8 Saat	150	74	12	3,134	0,002
	9 Saat ve üzeri	84	69	12		
İçsel Tatmin	8 Saat	150	45	7	2,792	0,006
	9 Saat ve üzeri	84	43	7		
Dışsal Tatmin	8 Saat	150	28	6	3,220	0,001
	9 Saat ve üzeri	84	26	6		

T-testi bulgularına göre iş tatmini ile günlük çalışma saatleri arasındaki ilişki, istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($p < 0,05$). Buna ek olarak gruplar arasındaki iş tatmini alt boyutları olan içsel ve dışsal tatmin bakımından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmuştur ($p < 0,05$). Buna göre günde 8 saat çalışanların iş tatmini, içsel tatmini ve dışsal tatmini, günde 9 saat ve üzeri çalışanlara kıyasla daha yüksektir.

7.2.9. İş Tatmininin Kişisel Aylık Ortalama Gelir Grupları Arasındaki Farklılaşması

Araştırmaya katılan Devlet Su İşleri 2. Bölge Müdürlüğü çalışanlarının iş tatminin, kişisel aylık ortalama gelir değişkenine göre istatistiksel olarak farklılık gösterip göstermediğini test etmek için tek yönlü varyans analizi yapılmış olup sonuçları aşağıda sunulmuştur.

Tablo 22: İş Tatmini İle İlgili Puanların Kişisel Aylık Ortalama Gelir Grupları Arası Ortalama Farkları

Ölçü	Kişisel Aylık Ortalama Gelir	Ort		Standart S.	F	Anl.	Fark
		S	.				
İş Tatmini	1001 TL – 2000 TL	39	68	13	3,18	0,02	
	2001 TL – 2500 TL	75	71	12	7	5	2501– 3000 TL
	2501TL – 3000 TL	39	76	9			> 1001 – 2000 TL
	3001TL ve üzeri	81	73	13			
İçsel Tatmin	1001 TL – 2000 TL	39	42	8	2,98	0,03	
	2001 TL – 2500 TL	75	44	7	6	2	2501 – 3000 TL
	2501TL – 3000 TL	39	47	5			> 1001 – 2000 TL
	3001TL ve üzeri	81	44	7			
Dışsal Tatmin	1001 TL – 2000 TL	39	26	6	3,04	0,03	
	2001 TL – 2500 TL	75	27	6	7	0	2501 – 3000 TL
	2501TL – 3000 TL	39	29	4			> 1001 – 2000 TL
	3001TL ve üzeri	81	28	6			

Tek yönlü varyans analizi bulgularına göre iş tatmini için aylık kişisel gelir grupları arasındaki istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($p < 0,05$).

Buna ek olarak gruplar arasındaki iş tatmini alt boyutları olan içsel ve dışsal tatmin bakımından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmuştur ($p < 0,05$).

Buna göre kişisel aylık gelir düzeyi arttıkça iş tatmini, içsel tatmin ve dışsal tatmin artmaktadır.

7.3. ÖRGÜTSEL ADALET İLE İLGİLİ BULGULAR

7.3.1. Örgütsel Adalet Algısının Cinsiyet Grupları Arasındaki Farklılaşması

Araştırmaya katılan Devlet Su İşleri 2. Bölge Müdürlüğü çalışanlarının örgütsel adalet algısının, cinsiyet değişkenine göre istatistiksel olarak farklılık gösterip göstermediğini test etmek için bağımsız gruplar t-testi yapılmış olup sonuçları aşağıda sunulmuştur.

Tablo 23: Örgütsel Adalet İle İlgili Puanların Cinsiyet Grupları Arası Ortalama Farkları

Ölçü	Cinsiyet	S	Ort.	Standart S.	t	Anl.
Örgütsel Adalet	Kadın	98	66	12	0,896	0,371
	Erkek	136	64	13		
Adil Dağıtım	Kadın	98	16	4	0,927	0,355
	Erkek	136	15	4		
Adil İşlem	Kadın	98	19	5	0,364	0,716
	Erkek	136	19	5		
Adil Etkileşim	Kadın	98	31	7	0,975	0,331
	Erkek	136	30	7		

T-testi bulgularına göre örgütsel adalet ile cinsiyet grupları arasındaki ilişki, istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($p>0,05$).

7.3.2. Örgütsel Adalet Algısının Medeni Durum Grupları Arasındaki Farklılaşması

Araştırmaya katılan Devlet Su İşleri 2. Bölge Müdürlüğü çalışanlarının örgütsel adalet algısının, medeni durum değişkenine göre istatistiksel olarak farklılık gösterip göstermediğini test etmek için bağımsız gruplar t-testi yapılmış olup sonuçları aşağıda sunulmuştur.

Tablo 24: Örgütsel Adalet İle İlgili Puanların Medeni Durum Grupları Arası Ortalama Farkları

Ölçü	Medeni Durum	S	Ort.	Standart S.	t	Anl.
Örgütsel Adalet	Bekâr	97	63	13	-1,97213	0,050
	Evli	137	66	13		
Adil Dağıtım	Bekâr	97	15	3	-2,56467	0,011
	Evli	137	16	4		
Adil İşlem	Bekâr	97	18	5	-0,88219	0,379
	Evli	137	19	5		
Adil Etkileşim	Bekâr	97	30	7	-1,81591	0,071
	Evli	137	31	7		

T-testi bulgularına göre örgütsel adalet ile medeni durum arasındaki ilişki, istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($p < 0,05$). Buna ek olarak gruplar arasındaki örgütsel adalet alt boyutlarından olan adil dağıtım bakımından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmuştur ($p < 0,05$). Buna göre evli çalışanların algıladığı örgütsel adalet ve adil dağıtım, bekâr çalışanlara kıyasla daha yüksektir.

7.3.3. Örgütsel Adalet Algısının Çalışma Şekilleri Arasındaki Farklılaşması

Araştırmaya katılan Devlet Su İşleri 2. Bölge Müdürlüğü çalışanlarının örgütsel adalet algısının, çalışma şekli değişkenine göre istatistiksel olarak farklılık gösterip göstermediğini test etmek için bağımsız gruplar t-testi yapılmış olup sonuçları aşağıda sunulmuştur.

Tablo 25: Örgütsel Adalet İle İlgili Puanların Çalışma Şekilleri Arası Ortalama Farkları

Ölçü	Çalışma Şekli	S	Ort.	Standart S.	t	Anl.
Örgütsel Adalet	Masa Başı	129	64	13	-1,252	0,212
	Arazi	105	66	13		
Adil Dağıtım	Masa Başı	129	15	4	-0,160	0,873
	Arazi	105	16	3		
Adil İşlem	Masa Başı	129	18	5	-2,076	0,039
	Arazi	105	19	5		
Adil Etkileşim	Masa Başı	129	30	7	-0,904	0,367
	Arazi	105	31	7		

T-testi bulgularına göre örgütsel adalet ile masa başı ve arazide çalışma durumu arasındaki ilişki, istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($p > 0,05$). Buna ek olarak gruplar arasındaki örgütsel adalet alt boyutlarından olan adil işlem bakımından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmuştur ($p < 0,05$). Buna göre arazide çalışanların algıladığı adil işlem, masa başında çalışanlara kıyasla daha yüksektir.

7.3.4. Örgütsel Adalet Algısının Görev Alınan Pozisyonlar Arasındaki Farklılaşması

Araştırmaya katılan Devlet Su İşleri 2. Bölge Müdürlüğü çalışanlarının örgütsel adalet algısının, görev alınan pozisyon değişkenine göre istatistiksel olarak farklılık gösterip göstermediğini test etmek için tek yönlü varyans analizi yapılmış olup sonuçları aşağıda sunulmuştur.

Tablo 26: Örgütsel Adalet İle İlgili Puanların Görev Alınan Pozisyonlar Arası Ortalama Farkları

Ölçü	Görev Alınan Pozisyon	S	Ort.	Standart S.	F	Anl.
Örgütsel Adalet	Genel idari hizmetler	57	65	12	1,328	0,266
	Teknik eleman (Arazide çalışan)	53	64	14		
	Teknik eleman (Masa başı çalışan)	72	62	13		
	İşçi	52	67	12		
Adil Dağıtım	Genel idari hizmetler	57	16	4	1,335	0,264
	Teknik eleman (Arazide çalışan)	53	15	4		
	Teknik eleman (Masa başı çalışan)	72	15	4		
	İşçi	52	16	3		
Adil İşlem	Genel idari hizmetler	57	18	5	2,130	0,097
	Teknik eleman (Arazide çalışan)	53	19	5		
	Teknik eleman (Masa başı çalışan)	72	18	5		
	İşçi	52	20	4		
Adil Etkileşim	Genel idari hizmetler	57	31	7	0,675	0,568
	Teknik eleman (Arazide çalışan)	53	31	7		
	Teknik eleman (Masa başı çalışan)	72	30	7		
	İşçi	52	31	6		

Tek yönlü varyans analizi bulgularına göre örgütsel adalet ile görev alınan pozisyon grupları arasındaki ilişki, istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($p>0,05$).

7.3.5. Örgütsel Adalet Algısının Eğitim Durumu Grupları Arasındaki Farklılaşması

Araştırmaya katılan Devlet Su İşleri 2. Bölge Müdürlüğü çalışanlarının örgütsel adalet algısının, eğitim durumu değişkenine göre istatistiksel olarak farklılık gösterip göstermediğini test etmek için tek yönlü varyans analizi yapılmış olup sonuçları aşağıda sunulmuştur.

Tablo 27: Örgütsel Adalet İle İlgili Puanların Eğitim Durumu Grupları Arası Ortalama Farkları

Ölçü	Eğitim Durumu	S	Ort.	Standart S.	F	Anl.
Örgütsel Adalet	Lise Mezunu	69	67	12	1,097	0,351
	Ön Lisans Mezunu	40	64	13		
	Lisans Mezunu	102	63	14		
	Yüksek Lisans Mezunu	23	64	14		
Adil Dağıtım	Lise Mezunu	69	16	3	0,793	0,499
	Ön Lisans Mezunu	40	15	4		
	Lisans Mezunu	102	15	4		
	Yüksek Lisans Mezunu	23	15	4		
Adil İşlem	Lise Mezunu	69	20	4	2,144	0,095
	Ön Lisans Mezunu	40	19	4		
	Lisans Mezunu	102	18	5		
	Yüksek Lisans Mezunu	23	18	5		
Adil Etkileşim	Lise Mezunu	69	31	6	0,432	0,730
	Ön Lisans Mezunu	40	30	7		
	Lisans Mezunu	102	30	7		
	Yüksek Lisans Mezunu	23	30	7		

Tek yönlü varyans analizi bulgularına göre örgütsel adalet ile eğitim durumu grupları arasındaki ilişki, istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($p>0,05$).

7.3.6. Örgütsel Adalet Algısının Aile Yanında Yaşama Durumu Grupları Arasındaki Farklılaşması

Araştırmaya katılan Devlet Su İşleri 2. Bölge Müdürlüğü çalışanlarının örgütsel adalet algısının, aile yanında yaşama durumu değişkenine göre istatistiksel olarak farklılık gösterip göstermediğini test etmek için bağımsız gruplar t-testi yapılmış olup sonuçları aşağıda sunulmuştur.

Tablo 28: Örgütsel Adalet İle İlgili Puanların Aile Yanında Yaşama Durumu Grupları Arası Ortalama Farkları

Ölçü	Aile Yanında Yaşama Durumu	S	Ort.	Standart S.	t	Anl.
Örgütsel Adalet	Evet	137	66	13	2,402	0,017
	Hayır	97	62	13		
Adil Dağıtım	Evet	137	16	4	2,296	0,023
	Hayır	97	15	3		
Adil İşlem	Evet	137	19	4	1,753	0,081
	Hayır	97	18	5		
Adil Etkileşim	Evet	137	31	7	2,173	0,031
	Hayır	97	29	7		

T-testi bulgularına göre örgütsel adalet ile ailesi yanında yaşayanlar ve yaşamayanlar arasındaki ilişki, istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($p < 0,05$). Buna ek olarak gruplar arasındaki örgütsel adalet alt boyutlarından olan adil dağıtım ve adil etkileşim bakımından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmuştur ($p < 0,05$). Buna göre ailesinin yanında yaşayan çalışanların algıladığı örgütsel adalet, adil dağıtım ve adil etkileşim, ailesinin yanında yaşamayan çalışanlara kıyasla daha yüksektir.

7.3.7. Örgütsel Adalet Algısının Çalışma Türü Arasındaki Farklılaşması

Araştırmaya katılan Devlet Su İşleri 2. Bölge Müdürlüğü çalışanlarının örgütsel adalet algısının, çalışma türü değişkenine göre istatistiksel olarak farklılık gösterip göstermediğini test etmek için bağımsız gruplar t-testi yapılmış olup sonuçları aşağıda sunulmuştur.

Tablo 29: Örgütsel Adalet İle İlgili Puanların Çalışma Türü Arası Ortalama Farkları

Ölçü	Çalışma Türü	S	Ort.	Standart		Anl.
				S.	t	
Örgütsel Adalet	Kamu Personeli	145	65	13	1,320	0,188
	Hizmet Alımı	89	63	13		
Adil Dağıtım	Kamu Personeli	145	16	4	3,188	0,002
	Hizmet Alımı	89	15	4		
Adil İşlem	Kamu Personeli	145	19	5	0,226	0,821
	Hizmet Alımı	89	19	5		
Adil Etkileşim	Kamu Personeli	145	31	7	0,717	0,474
	Hizmet Alımı	89	30	7		

T-testi bulgularına göre örgütsel adalet ile kamu personeli ve hizmet alımı kapsamında çalışanlar arasındaki ilişki, istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($p>0,05$). Buna ek olarak gruplar arasındaki örgütsel adalet alt boyutlarından olan adil dağıtım bakımından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmuştur ($p<0,05$). Buna göre kamu personeli olan çalışanların algıladığı adil dağıtım, hizmet alımı kapsamında çalışanlara kıyasla daha yüksektir.

7.3.8. Örgütsel Adalet Algısının Günlük Çalışma Saatleri Arasındaki Farklılaşması

Araştırmaya katılan Devlet Su İşleri 2. Bölge Müdürlüğü çalışanlarının örgütsel adalet algısının, günlük çalışma saati değişkenine göre istatistiksel olarak farklılık gösterip göstermediğini test etmek için bağımsız gruplar t-testi yapılmış olup sonuçları aşağıda sunulmuştur.

Tablo 30: Örgütsel Adalet İle İlgili Puanların Günlük Çalışma Saatleri Arası Ortalama Farkları

Ölçü	Günlük Çalışma Saati	S	Ort.	Standart S.	t	Anl.
Örgütsel Adalet	8 Saat	150	66	13	2,469	0,014
	9 Saat ve üzeri	84	62	13		
Adil Dağıtım	8 Saat	150	16	3	4,885	0,000
	9 Saat ve üzeri	84	14	3		
Adil İşlem	8 Saat	150	19	5	0,581	0,562
	9 Saat ve üzeri	84	18	4		
Adil Etkileşim	8 Saat	150	31	7	1,824	0,069
	9 Saat ve üzeri	84	29	7		

T-testi bulgularına göre örgütsel adalet ile 8 saat ve 9 saat üzeri çalışanlar arasındaki ilişki, istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($p<0,05$). Buna ek olarak gruplar arasındaki örgütsel adalet alt boyutlarından olan adil dağıtım bakımından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmuştur ($p<0,05$). Buna göre günde 8 saat çalışanların algıladığı örgütsel adalet ve adil dağıtım, günde 9 saat ve üzeri çalışanlara kıyasla daha yüksektir.

7.3.9. Örgütsel Adalet Algısının Kişisel Aylık Ortalama Gelir Grupları Arasındaki Farklılaşması

Araştırmaya katılan Devlet Su İşleri 2. Bölge Müdürlüğü çalışanlarının örgütsel adalet algısının, kişisel aylık ortalama gelir değişkenine göre istatistiksel olarak farklılık gösterip göstermediğini test etmek için tek yönlü varyans analizi yapılmış olup sonuçları aşağıda sunulmuştur.

Tablo 31: Örgütsel Adalet İle İlgili Puanların Kişisel Aylık Ortalama Gelir Grupları Arası Ortalama Farkları

Ölçü	Kişisel Aylık Ortalama Gelir	S	Ort.	Standart S.	F	Anl.
Örgütsel Adalet	1001 TL – 2000 TL	39	63	12	1,935	0,125
	2001 TL – 2500 TL	75	64	13		
	2501TL – 3000 TL	39	69	10		
	3001TL ve üzeri	81	64	15		
Adil Dağıtım	1001 TL – 2000 TL	39	15	3	2,437	0,065
	2001 TL – 2500 TL	75	15	4		
	2501TL – 3000 TL	39	17	3		
	3001TL ve üzeri	81	16	4		
Adil İşlem	1001 TL – 2000 TL	39	19	4	2,024	0,111
	2001 TL – 2500 TL	75	19	4		
	2501TL – 3000 TL	39	20	4		
	3001TL ve üzeri	81	18	5		
Adil Etkileşim	1001 TL – 2000 TL	39	30	6	1,650	0,179
	2001 TL – 2500 TL	75	30	7		
	2501TL – 3000 TL	39	33	5		
	3001TL ve üzeri	81	30	8		

Tek yönlü varyans analizi bulgularına göre örgütsel adalet için aylık kişisel gelir grupları arasındaki istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($p>0,05$).

7.4. VERİMLİLİK İLE İLGİLİ BULGULAR

7.4.1. Verimlilik Algısının Cinsiyet Grupları Arasındaki Farklılaşması

Araştırmaya katılan Devlet Su İşleri 2. Bölge Müdürlüğü çalışanlarının verimlilik algısının, cinsiyet değişkenine göre istatistiksel olarak farklılık gösterip göstermediğini test etmek için bağımsız gruplar t-testi yapılmış olup sonuçları aşağıda sunulmuştur.

Tablo 32: Verimlilik İle İlgili Puanların Cinsiyet Grupları Arası Ortalama Farkları

Ölçü	Cinsiyet	S	Ort.	Standart S.	t	Anl.
Verimlilik	Kadın	98	70	9	1,623	0,106
	Erkek	136	68	10		
Pozitif Düşünceler	Kadın	98	23	4	-0,416	0,678
	Erkek	136	23	4		
Negatif Düşünceler	Kadın	98	9	3	-3,437	0,001
	Erkek	136	10	4		
Performans Algısı	Kadın	98	32	5	0,872	0,384
	Erkek	136	31	6		

T-testi bulgularına göre verimlilik ile cinsiyet grupları arasındaki ilişki, istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($p>0,05$). Buna ek olarak gruplar arasındaki verimlilik ve performans alt boyutlarından olan negatif düşünceler bakımından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmuştur ($p<0,05$). Buna göre erkek çalışanların negatif tutumları, kadın çalışanlara kıyasla daha yüksektir.

7.4.2. Verimlilik Algısının Medeni Durum Grupları Arasındaki Farklılaşması

Araştırmaya katılan Devlet Su İşleri 2. Bölge Müdürlüğü çalışanlarının verimlilik algısının, medeni durum değişkenine göre istatistiksel olarak farklılık gösterip göstermediğini test etmek için bağımsız gruplar t-testi yapılmış olup sonuçları aşağıda sunulmuştur.

Tablo 33: Verimlilik İle İlgili Puanların Medeni Durum Grupları Arası Ortalama Farkları

Ölçü	Medeni Durum	S	Ort.	Standart S.	t	Anl.
Verimlilik	Bekâr	97	67	10	-2,109	0,036
	Evli	137	70	9		
Pozitif Düşünceler	Bekâr	97	23	4	-1,018	0,310
	Evli	137	23	4		
Negatif Düşünceler	Bekâr	97	10	4	2,390	0,018
	Evli	137	9	4		
Performans Algısı	Bekâr	97	31	6	-1,384	0,168
	Evli	137	32	5		

T-testi bulgularına göre verimlilik ile evli ve bekârlar arasındaki ilişki, istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($p<0,05$). Buna ek olarak gruplar arasındaki verimlilik ve

performans alt boyutlarından olan negatif düşünceler bakımından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmuştur ($p<0,05$). Buna göre bekâr çalışanların negatif tutumları, evli çalışanlara kıyasla daha yüksek iken; evli çalışanların verimlilik ve performans algıları, bekâr çalışanlara göre daha yüksektir.

7.4.3. Verimlilik Algısının Çalışma Şekilleri Arasındaki Farklılaşması

Araştırmaya katılan Devlet Su İşleri 2. Bölge Müdürlüğü çalışanlarının verimlilik algısının, çalışma şekli değişkenine göre istatistiksel olarak farklılık gösterip göstermediğini test etmek için bağımsız gruplar t-testi yapılmış olup sonuçları aşağıda sunulmuştur.

Tablo 34: Verimlilik İle İlgili Puanların Çalışma Şekilleri Arası Ortalama Farkları

Ölçü	Çalışma Şekli	S	Ort.	Standart S.	t	Anl.
Verimlilik	Masa Başı	129	69	10	0,694	0,488
	Arazi	105	68	10		
Pozitif Düşünceler	Masa Başı	129	23	4	0,202	0,840
	Arazi	105	23	4		
Negatif Düşünceler	Masa Başı	129	10	4	1,169	0,244
	Arazi	105	9	4		
Performans Algısı	Masa Başı	129	32	5	1,870	0,063
	Arazi	105	31	6		

T-testi bulgularına göre verimlilik ile çalışma şekilleri arasındaki ilişki, istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($p>0,05$).

7.4.4. Verimlilik Algısının Görev Alınan Pozisyonlar Arasındaki Farklılaşması

Araştırmaya katılan Devlet Su İşleri 2. Bölge Müdürlüğü çalışanlarının verimlilik algısının, görev alınan pozisyon değişkenine göre istatistiksel olarak farklılık gösterip göstermediğini test etmek için tek yönlü varyans analizi yapılmış olup sonuçları aşağıda sunulmuştur.

Tablo 35: Verimlilik İle İlgili Puanların Görev Alınan Pozisyonlar Arası Ortalama Farkları

Ölçü	Görev Alınan Pozisyon	Ort		Standart S.	F	Anl.
		S	.			
Verimlilik	Genel idari hizmetler	5	69	9	0,38	0,76
		7			3	5
	Teknik eleman (Arazide çalışan)	5	69	10		
	Teknik eleman (Masa başı çalışan)	3	70	10		
		7				
Pozitif Düşünceler	İşçi	5	68	9		
		2				
	Genel idari hizmetler	5	22	4	1,63	0,18
		7			4	2
	Teknik eleman (Arazide çalışan)	5	23	4		
Negatif Düşünceler	Teknik eleman (Masa başı çalışan)	7	23	4		
		2				
	İşçi	5	22	3		
		2				
	Genel idari hizmetler	5	10	3	1,31	0,27
Performans Algısı		7			7	0
	Teknik eleman (Arazide çalışan)	5	10	4		
	Teknik eleman (Masa başı çalışan)	7	10	4		
		2				
	İşçi	5	9	4		
Performans Algısı		2				
	Genel idari hizmetler	5	32	5	1,71	0,16
		7			2	5
	Teknik eleman (Arazide çalışan)	5	32	6		
	Teknik eleman (Masa başı çalışan)	7	32	6		
Performans Algısı		2				
	İşçi	5	30	5		

Tek yönlü varyans analizi bulgularına göre verimlilik ile görev alınan pozisyon grupları arasındaki ilişki, istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($p>0,05$).

7.4.5. Verimlilik Algısının Eğitim Durumu Grupları Arasındaki Farklılaşması

Araştırmaya katılan Devlet Su İşleri 2. Bölge Müdürlüğü çalışanlarının verimlilik algısının, eğitim durumu değişkenine göre istatistiksel olarak farklılık gösterip

göstermediğini test etmek için tek yönlü varyans analizi yapılmış olup sonuçları aşağıda sunulmuştur.

Tablo 36: Verimlilik İle İlgili Puanların Eğitim Durumu Grupları Arası Ortalama Farkları

Ölçü	Eğitim Durumu	S	Ort.	Standart S.	F	Anl.
Verimlilik	Lise Mezunu	69	68	10	0,219	0,883
	Ön Lisans Mezunu	40	69	10		
	Lisans Mezunu	102	69	10		
	Yüksek Lisans Mezunu	23	69	10		
Pozitif Düşünceler	Lise Mezunu	69	22	4	1,927	0,126
	Ön Lisans Mezunu	40	23	4		
	Lisans Mezunu	102	23	4		
	Yüksek Lisans Mezunu	23	24	4		
Negatif Düşünceler	Lise Mezunu	69	9	4	2,619	0,052
	Ön Lisans Mezunu	40	10	4		
	Lisans Mezunu	102	10	3		
	Yüksek Lisans Mezunu	23	11	5		
Performans Algısı	Lise Mezunu	69	31	6	1,083	0,357
	Ön Lisans Mezunu	40	31	5		
	Lisans Mezunu	102	32	5		
	Yüksek Lisans Mezunu	23	33	5		

Tek yönlü varyans analizi bulgularına göre verimlilik ile eğitim durumu grupları arasındaki ilişki, istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($p>0,05$).

7.4.6. Verimlilik Algısının Aile Yanında Yaşama Durumu Grupları Arasındaki Farklılaşması

Araştırmaya katılan Devlet Su İşleri 2. Bölge Müdürlüğü çalışanlarının verimlilik algısının, aile yanında yaşama durumu değişkenine göre istatistiksel olarak farklılık gösterip göstermediğini test etmek için bağımsız gruplar t-testi yapılmış olup sonuçları aşağıda sunulmuştur.

Tablo 37: Verimlilik İle İlgili Puanların Aile Yanında Yaşama Durumu Grupları Arası Ortalama Farkları

Ölçü	Aile Yanında Yaşama Durumu	S	Ort.	Standart		
				S.	t	Anl.
Verimlilik	Evet	137	69	10	0,658	0,511
	Hayır	97	68	9		
Pozitif Düşünceler	Evet	137	23	4	-0,277	0,782
	Hayır	97	23	4		
Negatif Düşünceler	Evet	137	9	4	-1,614	0,108
	Hayır	97	10	3		
Performans Algısı	Evet	137	32	6	0,269	0,788
	Hayır	97	32	5		

T-testi bulgularına göre verimlilik ile ailesinin yanında yaşayanlar ve yaşamayanlar arasındaki ilişki, istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($p>0,05$).

7.4.7. Verimlilik Algısının Çalışma Türü Arasındaki Farklılaşması

Araştırmaya katılan Devlet Su İşleri 2. Bölge Müdürlüğü çalışanlarının verimlilik algısının, çalışma türü değişkenine göre istatistiksel olarak farklılık gösterip göstermediğini test etmek için bağımsız gruplar t-testi yapılmış olup sonuçları aşağıda sunulmuştur.

Tablo 38: Verimlilik İle İlgili Puanların Çalışma Türü Arası Ortalama Farkları

Ölçü	Çalışma Türü	S	Ort.	Standart S.	t	Anl.
	Hizmet Alımı	89	69	10		
Pozitif Düşünceler	Kamu Personeli	145	23	4	-0,379	0,705
	Hizmet Alımı	89	23	4		
Negatif Düşünceler	Kamu Personeli	145	9	4	-1,684	0,094
	Hizmet Alımı	89	10	4		
Performans Algısı	Kamu Personeli	145	32	5	-0,303	0,762
	Hizmet Alımı	89	32	6		

T-testi bulgularına göre verimlilik çalışma türü arasındaki ilişki, istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($p>0,05$).

7.4.8. Verimlilik Algısının Günlük Çalışma Saatleri Arasındaki Farklılaşması

Araştırmaya katılan Devlet Su İşleri 2. Bölge Müdürlüğü çalışanlarının verimlilik algısının, günlük çalışma saati değişkenine göre istatistiksel olarak farklılık gösterip göstermediğini test etmek için bağımsız gruplar t-testi yapılmış olup sonuçları aşağıda sunulmuştur.

Tablo 39: Verimlilik İle İlgili Puanların Günlük Çalışma Saatleri Arası Ortalama Farkları

Ölçü	Günlük Çalışma Saati	S	Ort.	Standart S.	t	Anl.
Verimlilik	8 Saat	150	69	9	0,990	0,323
	9 Saat ve üzeri	84	68	10		
Pozitif Düşünceler	8 Saat	150	23	4	-0,607	0,544
	9 Saat ve üzeri	84	23	4		
Negatif Düşünceler	8 Saat	150	9	4	-1,927	0,050
	9 Saat ve üzeri	84	10	4		
Performans Algısı	8 Saat	150	32	5	0,872	0,384
	9 Saat ve üzeri	84	31	6		

T-testi bulgularına göre verimlilik ile çalışma saatleri arasındaki ilişki, istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($p>0,05$). Buna ek olarak gruplar arasındaki verimlilik ve performans alt boyutlarından olan negatif düşünceler bakımından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmuştur ($p<0,05$). Buna göre günde 9 saat ve üzeri çalışanların negatif tutumları, günde 8 saat çalışanlara kıyasla daha yüksektir.

7.4.9. Verimlilik Algısının Kişisel Aylık Ortalama Gelir Grupları Arasındaki Farklılaşması

Araştırmaya katılan Devlet Su İşleri 2. Bölge Müdürlüğü çalışanlarının verimlilik algısının, kişisel aylık ortalama gelir değişkenine göre istatistiksel olarak farklılık gösterip göstermediğini test etmek için tek yönlü varyans analizi yapılmış olup sonuçları aşağıda sunulmuştur.

Tablo 40: Verimlilik İle İlgili Puanların Kişisel Aylık Ortalama Gelir Grupları Arası Ortalama Farkları

Ölçü	Kişisel Aylık Ortalama Gelir	S	Ort.	Standart S.	F	Anl.	Fark
Verimlilik	1001 – 2000 TL	39	64	12	3,847	0,010	2001 – 2500 TL, 2501 – 3000 TL, 3001TL ve üzeri > 1001 – 2000 TL
	2001 – 2500 TL	75	70	10			
	2501 – 3000 TL	39	70	8			
	3001 ve üzeri	81	70	9			
Pozitif Düşünceler	1001 – 2000 TL	39	21	4	3,942	0,009	3001TL ve üzeri > 1001 – 2000 TL
	2001 – 2500 TL	75	23	4			
	2501 – 3000 TL	39	23	4			
	3001 ve üzeri	81	24	4			
Negatif Düşünceler	1001 – 2000 TL	39	10	4	4,290	0,070	
	2001 – 2500 TL	75	9	3			
	2501 – 3000 TL	39	8	3			
	3001 ve üzeri	81	11	4			
Performans Algısı	1001 – 2000 TL	39	29	7	3,595	0,014	3001TL ve üzeri > 1001 – 2000 TL
	2001 – 2500 TL	75	32	5			
	2501 – 3000 TL	39	31	5			
	3001 ve üzeri	81	33	5			

Tek yönlü varyans analizi bulgularına göre verimlilik ile aylık kişisel gelir arasındaki ilişki, istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($p < 0,05$). Buna ek olarak gruplar arasındaki verimlilik ve performans alt boyutları olan pozitif düşünceler, negatif düşünceler ve performans algısı bakımından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmuştur ($p < 0,05$). Buna göre gelir arttıkça verimlilik ve performans algısı, pozitif düşünceler ve performans algısı artmaktadır.

7.5. İŞ TATMINİ, ÖRGÜTSEL ADALET VE VERİMLİLİK ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ

7.5.1. İş Tatmini, Örgütsel Adalet ve Verimlilik Arasındaki İlişkinin İncelenmesi

Örgütsel adaletin Devlet Su İşleri 2. Bölge Müdürlüğü çalışanlarının iş tatminini ve verimlilik algısı üzerindeki etkilerini incelemek için Yapısal eşitlik modeli, istatistiksel yöntemine geçmeden önce değişkenler arasındaki ilişkiyi test etmek amacıyla Pearson Korelasyon analizi uygulanmıştır.



Tablo 41: İş Tatmini, Örgütsel Adalet ve Verimlilik Arasındaki İlişkinin İncelenmesi

		İş Tatmini	İçsel Tatmin	Dışsal Tatmin	Örgütsel Adalet	Adil Dağıtım	Adil İşlem	Adil Etkileşim	Verimlilik	Pozitif Düşüncel	Negatif Düşüncel	Performans Algısı
Yaş	r	,220*	,220*	,196*	,141*	,172*	,115	,100	,164*	,092	- ,206**	,086
Meslekte Çalışma Süresi	r	,155*	,168*	,121	,076	,130*	,054	,041	,121	,088	-,130*	,065
Bu İşyerinde Çalışma Süresi	r	,234*	,236*	,207*	,094	,191*	,046	,047	,088	-,006	- ,191**	,031
İş Tatmini	r	1	,963*	,939*	,708*	,665*	,553*	,627*	,535*	,303*	- ,515**	,385**
İçsel Tatmin	r		1	,812*	,628*	,600*	,497*	,546*	,553*	,334*	- ,508**	,398**
Dışsal Tatmin	r			1	,734*	,676*	,563*	,663*	,455*	,230*	- ,468**	,326**
Örgütsel Adalet	r				1	,730*	,895*	,917*	,376*	,264*	- ,432**	,187**
Adil Dağıtım	r					1	,571*	,480*	,272*	,122	- ,337**	,166*
Adil İşlem	r						1	,730*	,291*	,209*	- ,351**	,131*
Adil Etkileşim	r							1	,376*	,298*	- ,409**	,179**
Verimlilik	r								1	,733*	- ,556**	,874**
Pozitif Düşünce	r									1	-,088	,534**
Negatif Düşünce	r										1	- ,244**
Performans Algısı	r											1

Araştırma bulgularına göre Devlet Su İşleri 2. Bölge Müdürlüğü çalışanları için:

Yaş ile iş tatmini arasında %99 güven aralığında anlamlı derecede pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır ($r=0,22$, $p<0,01$).

Yaş ile içsel tatmin arasında %99 güven aralığında anlamlı derecede pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır ($r=0,22$, $p<0,01$).

Yaş ile dışsal tatmin arasında %99 güven aralığında anlamlı derecede pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır ($r=0,196$, $p<0,01$).

Yaş ile örgütsel adalet arasında %95 güven aralığında anlamlı derecede pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır ($r=0,141$, $p<0,05$).

Yaş ile adil dağıtım arasında %99 güven aralığında anlamlı derecede pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır ($r=0,172$, $p<0,01$).

Yaş ile adil işlem arasında %95 güven aralığında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır ($r=0,115$, $p>0,05$).

Yaş ile adil etkileşim arasında %95 güven aralığında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır ($r=0,1$, $p>0,05$).

Yaş ile verimlilik ve performans arasında %95 güven aralığında anlamlı derecede pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır ($r=0,164$, $p<0,05$).

Yaş ile pozitif düşünceler arasında %95 güven aralığında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır ($r=0,092$, $p>0,05$).

Yaş ile negatif düşünceler arasında %99 güven aralığında anlamlı derecede negatif yönlü bir ilişki bulunmaktadır ($r=-0,206$, $p<0,01$).

Yaş ile performans algısı arasında %95 güven aralığında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır ($r=0,086$, $p>0,05$).

Meslekte çalışma süresi ile iş tatmini arasında %95 güven aralığında anlamlı derecede pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır ($r=0,155$, $p<0,05$).

Meslekte çalışma süresi ile içsel tatmin arasında %99 güven aralığında anlamlı derecede pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır ($r=0,168$, $p<0,01$).

Meslekte çalışma süresi ile dışsal tatmin arasında %95 güven aralığında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır ($r=0,121$, $p>0,05$).

Meslekte çalışma süresi ile örgütsel adalet arasında %95 güven aralığında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır ($r=0,076$, $p>0,05$).

Meslekte çalışma süresi ile adil dağıtım arasında %95 güven aralığında anlamlı derecede pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır ($r=0,13$, $p<0,05$).

Meslekte çalışma süresi ile adil işlem arasında %95 güven aralığında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır ($r=0,054$, $p>0,05$).

Meslekte çalışma süresi ile adil etkileşim arasında %95 güven aralığında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır ($r=0,041$, $p>0,05$).

Meslekte çalışma süresi ile verimlilik ve performans arasında %95 güven aralığında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır ($r=0,121$, $p>0,05$).

Meslekte çalışma süresi ile pozitif düşünceler arasında %95 güven aralığında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır ($r=0,088$, $p>0,05$).

Meslekte çalışma süresi ile negatif düşünceler arasında %95 güven aralığında anlamlı derecede negatif yönlü bir ilişki bulunmaktadır ($r=-0,13$, $p<0,05$).

Meslekte çalışma süresi ile performans algısı arasında %95 güven aralığında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır ($r=0,065$, $p>0,05$).

Bu işyerinde çalışma süresi ile iş tatmini arasında %99 güven aralığında anlamlı derecede pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır ($r=0,234$, $p<0,01$).

Bu işyerinde çalışma süresi ile içsel tatmin arasında %99 güven aralığında anlamlı derecede pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır ($r=0,236$, $p<0,01$).

Bu işyerinde çalışma süresi ile dışsal tatmin arasında %99 güven aralığında anlamlı derecede pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır ($r=0,207$, $p<0,01$).

Bu işyerinde çalışma süresi ile örgütsel adalet arasında %95 güven aralığında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır ($r=0,094$, $p>0,05$).

Bu işyerinde çalışma süresi ile adil dağıtım arasında %99 güven aralığında anlamlı derecede pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır ($r=0,191$, $p<0,01$).

Bu işyerinde çalışma süresi ile adil işlem arasında %95 güven aralığında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır ($r=0,046$, $p>0,05$).

Bu işyerinde çalışma süresi ile adil etkileşim arasında %95 güven aralığında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır ($r=0,047$, $p>0,05$).

Bu işyerinde çalışma süresi ile verimlilik ve performans arasında %95 güven aralığında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır ($r=0,088$, $p>0,05$).

Bu işyerinde çalışma süresi ile pozitif düşünceler arasında %95 güven aralığında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır ($r=-0,006$, $p>0,05$).

Bu işyerinde çalışma süresi ile negatif düşünceler arasında %99 güven aralığında anlamlı derecede negatif yönlü bir ilişki bulunmaktadır ($r=-0,191$, $p<0,01$).

Bu işyerinde çalışma süresi ile performans algısı arasında %95 güven aralığında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır ($r=0,031$, $p>0,05$).

İş tatmini ile içsel tatmin arasında %99 güven aralığında anlamlı derecede pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır ($r=0,963$, $p<0,01$).

İş tatmini ile dışsal tatmin arasında %99 güven aralığında anlamlı derecede pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır ($r=0,939$, $p<0,01$).

İş tatmini ile örgütsel adalet arasında %99 güven aralığında anlamlı derecede pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır ($r=0,708$, $p<0,01$).

İş tatmini ile adil dağıtım arasında %99 güven aralığında anlamlı derecede pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır ($r=0,665$, $p<0,01$).

İş tatmini ile adil işlem arasında %99 güven aralığında anlamlı derecede pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır ($r=0,553$, $p<0,01$).

İş tatmini ile adil etkileşim arasında %99 güven aralığında anlamlı derecede pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır ($r=0,627$, $p<0,01$).

İş tatmini ile verimlilik ve performans arasında %99 güven aralığında anlamlı derecede pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır ($r=0,535$, $p<0,01$).

İş tatmini ile pozitif düşünceler arasında %99 güven aralığında anlamlı derecede pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır ($r=0,303$, $p<0,01$).

İş tatmini ile negatif düşünceler arasında %99 güven aralığında anlamlı derecede negatif yönlü bir ilişki bulunmaktadır ($r=-0,515$, $p<0,01$).

İş tatmini ile performans algısı arasında %99 güven aralığında anlamlı derecede pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır ($r=0,385$, $p<0,01$).

İçsel tatmin ile dışsal tatmin arasında %99 güven aralığında anlamlı derecede pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır ($r=0,812$, $p<0,01$).

İçsel tatmin ile örgütsel adalet arasında %99 güven aralığında anlamlı derecede pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır ($r=0,628$, $p<0,01$).

İçsel tatmin ile adil dağıtım arasında %99 güven aralığında anlamlı derecede pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır ($r=0,6$, $p<0,01$).

İçsel tatmin ile adil işlem arasında %99 güven aralığında anlamlı derecede pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır ($r=0,497$, $p<0,01$).

İçsel tatmin ile adil etkileşim arasında %99 güven aralığında anlamlı derecede pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır ($r=0,546$, $p<0,01$).

İçsel tatmin ile verimlilik ve performans arasında %99 güven aralığında anlamlı derecede pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır ($r=0,553$, $p<0,01$).

İçsel tatmin ile pozitif düşünceler arasında %99 güven aralığında anlamlı derecede pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır ($r=0,334$, $p<0,01$).

İçsel tatmin ile negatif düşünceler arasında %99 güven aralığında anlamlı derecede negatif yönlü bir ilişki bulunmaktadır ($r=-0,508$, $p<0,01$).

İçsel tatmin ile performans algısı arasında %99 güven aralığında anlamlı derecede pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır ($r=0,398$, $p<0,01$).

Dışsal tatmin ile örgütsel adalet arasında %99 güven aralığında anlamlı derecede pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır ($r=0,734$, $p<0,01$).

Dışsal tatmin ile adil dağıtım arasında %99 güven aralığında anlamlı derecede pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır ($r=0,676$, $p<0,01$).

Dışsal tatmin ile adil işlem arasında %99 güven aralığında anlamlı derecede pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır ($r=0,563$, $p<0,01$).

Dışsal tatmin ile adil etkileşim arasında %99 güven aralığında anlamlı derecede pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır ($r=0,663$, $p<0,01$).

Dışsal tatmin ile verimlilik ve performans arasında %99 güven aralığında anlamlı derecede pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır ($r=0,455$, $p<0,01$).

Dışsal tatmin ile pozitif düşünceler arasında %99 güven aralığında anlamlı derecede pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır ($r=0,23$, $p<0,01$).

Dışsal tatmin ile negatif düşünceler arasında %99 güven aralığında anlamlı derecede negatif yönlü bir ilişki bulunmaktadır ($r=-0,468$, $p<0,01$).

Dışsal tatmin ile performans algısı arasında %99 güven aralığında anlamlı derecede pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır ($r=0,326$, $p<0,01$).

Örgütsel adalet ile adil dağıtım arasında %99 güven aralığında anlamlı derecede pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır ($r=0,73$, $p<0,01$).

Örgütsel adalet ile adil işlem arasında %99 güven aralığında anlamlı derecede pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır ($r=0,895$, $p<0,01$).

Örgütsel adalet ile adil etkileşim arasında %99 güven aralığında anlamlı derecede pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır ($r=0,917$, $p<0,01$).

Örgütsel adalet ile verimlilik ve performans arasında %99 güven aralığında anlamlı derecede pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır ($r=0,376$, $p<0,01$).

Örgütsel adalet ile pozitif düşünceler arasında %99 güven aralığında anlamlı derecede pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır ($r=0,264$, $p<0,01$).

Örgütsel adalet ile negatif düşünceler arasında %99 güven aralığında anlamlı derecede negatif yönlü bir ilişki bulunmaktadır ($r=-0,432$, $p<0,01$).

Örgütsel adalet ile performans algısı arasında %99 güven aralığında anlamlı derecede pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır ($r=0,187$, $p<0,01$).

Adil dağıtım ile adil işlem arasında %99 güven aralığında anlamlı derecede pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır ($r=0,571$, $p<0,01$).

Adil dağıtım ile adil etkileşim arasında %99 güven aralığında anlamlı derecede pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır ($r=0,48$, $p<0,01$).

Adil dağıtım ile verimlilik ve performans arasında %99 güven aralığında anlamlı derecede pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır ($r=0,272$, $p<0,01$).

Adil dağıtım ile pozitif düşünceler arasında %95 güven aralığında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır ($r=0,122$, $p>0,05$).

Adil dağıtım ile negatif düşünceler arasında %99 güven aralığında anlamlı derecede negatif yönlü bir ilişki bulunmaktadır ($r=-0,337$, $p<0,01$).

Adil dağıtım ile performans algısı arasında %95 güven aralığında anlamlı derecede pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır ($r=0,166$, $p<0,05$).

Adil işlem ile adil etkileşim arasında %99 güven aralığında anlamlı derecede pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır ($r=0,73$, $p<0,01$).

Adil işlem ile verimlilik ve performans arasında %99 güven aralığında anlamlı derecede pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır ($r=0,291$, $p<0,01$).

Adil işlem ile pozitif düşünceler arasında %99 güven aralığında anlamlı derecede pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır ($r=0,209$, $p<0,01$).

Adil işlem ile negatif düşünceler arasında %99 güven aralığında anlamlı derecede negatif yönlü bir ilişki bulunmaktadır ($r=-0,351$, $p<0,01$).

Adil işlem ile performans algısı arasında %95 güven aralığında anlamlı derecede pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır ($r=0,131$, $p<0,05$).

Adil etkileşim ile verimlilik ve performans arasında %99 güven aralığında anlamlı derecede pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır ($r=0,376$, $p<0,01$).

Adil etkileşim ile pozitif düşünceler arasında %99 güven aralığında anlamlı derecede pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır ($r=0,298$, $p<0,01$).

Adil etkileşim ile negatif düşünceler arasında %99 güven aralığında anlamlı derecede negatif yönlü bir ilişki bulunmaktadır ($r=-0,409$, $p<0,01$).

Adil etkileşim ile performans algısı arasında %99 güven aralığında anlamlı derecede pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır ($r=0,179$, $p<0,01$).

Verimlilik ve performans ile pozitif düşünceler arasında %99 güven aralığında anlamlı derecede pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır ($r=0,733$, $p<0,01$).

Verimlilik ve performans ile negatif düşünceler arasında %99 güven aralığında anlamlı derecede negatif yönlü bir ilişki bulunmaktadır ($r=-0,556$, $p<0,01$).

Verimlilik ve performans ile performans algısı arasında %99 güven aralığında anlamlı derecede pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır ($r=0,874$, $p<0,01$).

Pozitif düşünceler ile negatif düşünceler arasında %95 güven aralığında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır ($r=-0,088$, $p>0,05$).

Pozitif düşünceler ile performans algısı arasında %99 güven aralığında anlamlı derecede pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır ($r=0,534$, $p<0,01$).

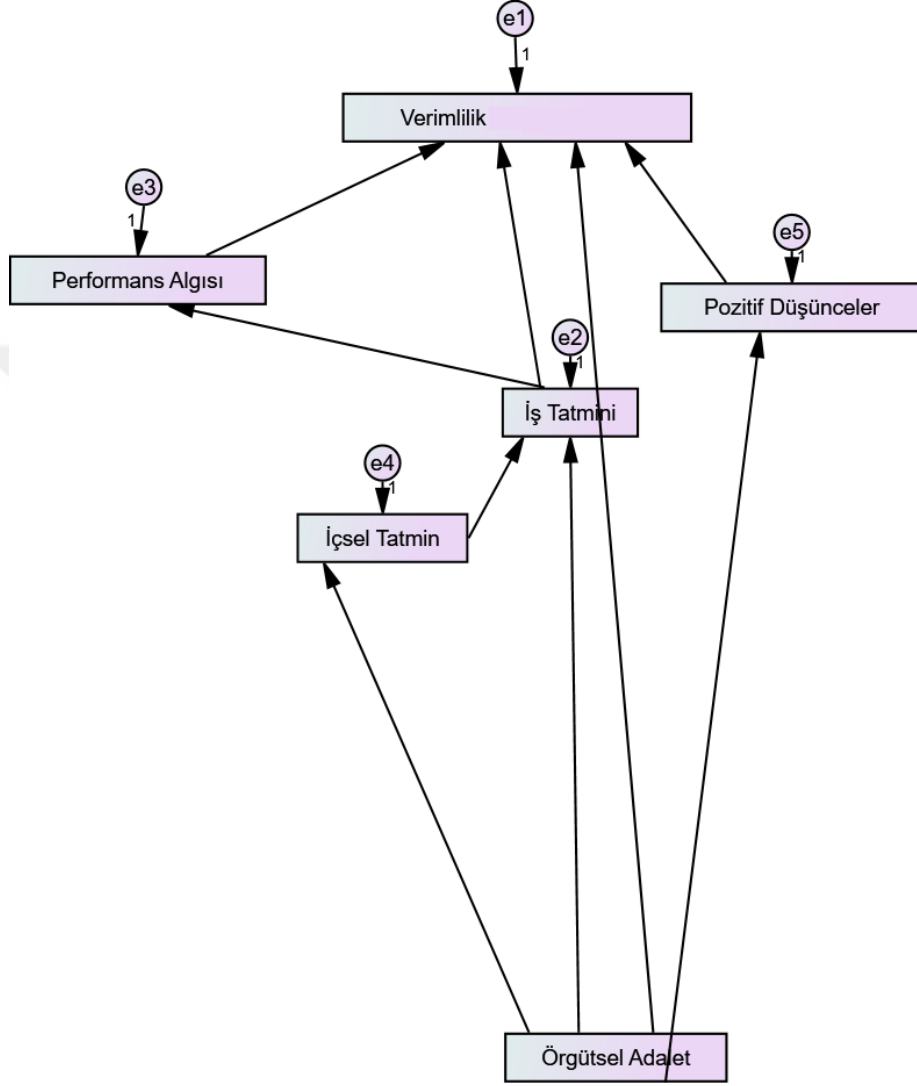
Negatif düşünceler ile performans algısı arasında %99 güven aralığında anlamlı derecede negatif yönlü bir ilişki bulunmaktadır ($r=-0,244$, $p<0,01$).

7.5.2. İnsan Kaynakları Yönetiminde Örgütsel Adaletin İş Tatmini ve Verimliliğe Etkisinin Sınanması

Bu bölümde araştırmanın H1 ve H2 hipotezleri test edilecektir. Bu maksatla, hipotezlerin test edilmesinde bağımsız ve aracı değişkenlerle yol analiz kullanılmıştır. Yol analizi yapısal eşitlik modelinin (YEM)'in özel bir türüdür. YEM faktörlerin çoklu regresyon analizini içeren soruların cevaplandırılmasını sağlar. Yol diyagramları, yapısal eşitlik modelinin temelini oluşturur. Diyagramlar, değişkenler arasındaki ilişkiler grubunu görsel olarak sunulmasını sağladıkları ve analiz için gerekli eşitliklere

doğrudan çevrilebildikleri için araştırmanın fikirlerinin aydınlatılmasında yardımcıdır.²⁶²

Araştırma modelinin geçerlilik ve anlamlılığının sınanması amacıyla gerçekleştirilen yapısal eşitlik modeli sonuçları Şekil ve Tablo 'da verilmiştir.



Şekil 11: İnsan Kaynakları Yönetiminde Örgütsel Adaletin İş Tatmini ve Verimliliğe Etkisi

Test istatistiğine göre kurulan model anlamlı bulunmuştur ($p=0,000$). Tabloda verilen değerler dikkate alındığında, modele göre örgütsel adaletin, iş tatmini ve

²⁶² Barbara G.Tabachnick and Linda S.Fidell, **Using multivariate statistics**, Boston: Allyn and Bacon, Boston, 2007,p.678

verimlilik üzerindeki etkisinin anlamlı olduğu saptanmıştır. İř tatmini, içsel tatmin, pozitif dűřünceler ve performans algısının, aracılık etkisi anlamlı bulunmuştur.

Modele göre:

- Verimlilik üzerinde, performans algısının istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi (aralarında anlamlı bir ilişki) vardır.

- Verimlilik üzerinde, iş tatminin istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi (aralarında anlamlı bir ilişki) vardır.

- Verimlilik üzerinde, pozitif dűřüncelerin istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi (aralarında anlamlı bir iliřki) vardır.

- Verimlilik üzerinde, örgütsel adaletin istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi (aralarında anlamlı bir ilişki) vardır.

- Performans algısı üzerinde, iş tatminin istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi (aralarında anlamlı bir ilişki) vardır.

- Pozitif dűřünceler üzerinde, örgütsel adaletin istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi (aralarında anlamlı bir iliřki) vardır.

- İş tatmini üzerinde, içsel tatminin istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi (aralarında anlamlı bir ilişki) vardır.

- İş tatmini üzerinde, örgütsel adaletin istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi (aralarında anlamlı bir ilişki) vardır.

- İçsel tatmin üzerinde, örgütsel adaletin istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi (aralarında anlamlı bir ilişki) vardır.

Tablo 42: Araştırma Modelinin İncelenmesi

			Katsayı	P	Ki-Kare	P
İçsel Tatmin	<---	Örgütsel Adalet	0,628	0,000	87,213	0,000
İş Tatmini	<---	Örgütsel Adalet	0,171	0,000		
İş Tatmini	<---	İçsel Tatmin	0,855	0,000		
Performans Algısı	<---	İş Tatmini	0,385	0,000		
Pozitif Düşünceler	<---	Örgütsel Adalet	0,264	0,000		
Verimlilik	<---	Örgütsel Adalet	0,075	0,027		
Verimlilik	<---	Performans Algısı	0,700	0,000		
Verimlilik	<---	İş Tatmini	0,162	0,000		
Verimlilik	<---	Pozitif Düşünceler	0,375	0,000		

Tablo bulgularına göre H1 ve H2 hipotezleri geçerlilik bulmaktadır. Buna göre H1 hipotezi “Örgütsel adalet ile verimlilik arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.” ile H2 hipotezi “Örgütsel adalet ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.” kabul edilmiştir.

Tabloda verilen katsayılara ve modele göre sırası ile:

- Örgütsel adaletin bir birim artması, içsel tatmini 0,628 birim arttıracaktır.
- Örgütsel adaletin bir birim artması, iş tatminini 0,171 birim arttıracaktır.
- İçsel tatminin bir birim artması, iş tatminini 0,855 birim arttıracaktır.
- İş tatminin bir birim artması, performans algısını 0,385 birim arttıracaktır.
- Örgütsel adaletin bir birim artması, pozitif düşünceleri 0,264 birim arttıracaktır.
- Örgütsel adaletin bir birim artması, verimliliği 0,075 birim arttıracaktır.
- Performans algısının bir birim artması, verimliliği 0,700 birim arttıracaktır.
- İş tatmininin bir birim artması, verimliliği 0,162 birim arttıracaktır.
- Pozitif düşüncelerin bir birim artması, verimliliği 0,375 birim arttıracaktır.

SONUÇ

Devlet Su İşleri 2. Bölge Müdürlüğünde yapılan araştırmada çalışan kişilerin, iş tatmini, algıladıkları örgütsel adalet ve verimlilik arasındaki ilişki karşılaştırmalı olarak incelenmiştir. Araştırmanın kapsamında Devlet Su İşleri 2.Bölge Müdürlüğünde çalışan personelin cinsiyete göre iş tatmini düzeyleri arasındaki ilişki karşılaştırmalı olarak araştırılmış; erkek ve kadın çalışanların iş tatmini düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Fakat çalışmada çalışanların iş tatmininin medeni durum bakımından anlamlı bir farklılık gösterdiği ve evli çalışanların iş tatmini, içsel tatmini ve dışsal tatmini, bekâr çalışanlara kıyasla daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Bu çalışmada çalışma şeklinin iş tatmini ve verimlilik üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğu görülmemiştir. Benzer olarak görev alınan pozisyona, eğitim durumuna ve aile yanında yaşama durumuna göre de çalışanların iş tatmini ve verimlilik değerleri arasında anlamlı bir farklılaşma saptanmamıştır.

Araştırmada çalışanların çalışma türü değişkeni açısından iş tatminleri karşılaştırılmış ve anlamlı bir farklılık bulunduğu sonucuna varılmıştır. Buna göre, kamu personeli olarak çalışanların iş tatmini ve dışsal tatmini, hizmet alımı çerçevesinde çalışanlara kıyasla daha yüksektir. Bu bulgulara ek olarak, günde 8 saat çalışanların iş tatmininin, günde 9 saat ve üzeri çalışanlara kıyasla daha yüksek olduğu gözlenmiştir. Buna ek olarak günde 8 saat çalışanların algıladığı örgütsel adalet ve adil dağıtım, günde 9 saat ve üzeri çalışanlara kıyasla daha yüksek olduğu bulunmuştur. Ayrıca günde 9 saat ve üzeri çalışanların negatif tutumları, günde 8 saat çalışanlara kıyasla daha yüksek olarak saptanmıştır.

Çalışma bulgularına göre Devlet Su İşlerinde çalışan erkek ve kadın çalışanların iş tatmini düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Öte yandan evli çalışanların algıladığı örgütsel adalet ve adil dağıtım, bekâr çalışanlara kıyasla daha yüksek olduğu saptanmıştır.

Araştırmada gerçekleştirilen analizlere göre arazide çalışanların algıladığı adil işlem, masa başında çalışanlara kıyasla daha yüksektir. Öte yandan görev alınan pozisyona ve eğitim durumuna çalışanların örgütsel adalet algıları arasında anlamlı bir farklılaşma saptanmamıştır.

Analiz sonuçlarına göre ailesinin yanında yaşayan çalışanların algıladığı örgütsel adalet, adil dağıtım ve adil etkileşim, ailesinin yanında yaşamayan çalışanlara kıyasla daha yüksek olduğu belirlenmiştir.

Bulgular kamu personeli olan çalışanların algıladığı adil dağıtımın, hizmet alımı kapsamında çalışanlara kıyasla daha yüksek olduğu savını desteklemektedir. Bulgular erkek çalışanların negatif tutumları, kadın çalışanlara kıyasla daha yüksek olduğuna işaret etmektedir. Bunun yanında bekâr çalışanların negatif tutumları, evli çalışanlara kıyasla daha yüksek iken; evli çalışanların verimlilik ve performans algılarının, bekâr çalışanlara göre daha yüksek olduğu gözlenmiştir.

Kamu personelleri ve hizmet alımı kapsamında çalışan kişiler arasında verimlilik algısı açısından anlamlı bir farklılık olmadığı gözlenmiştir. Araştırmanın bir diğer bulgusu ise kişisel aylık gelir düzeyi arttıkça iş tatmini, içsel tatmin ve dışsal tatminin ile verimlilik ve performans algısı, pozitif düşünceler ve performans algısı arttığıının belirlenmiş olmasıdır.

Çalışanların örgütsel adalet algısının iş tatmini ve verimliliğe etkisinin araştırıldığı bu çalışmada, değişkenler arasında anlamlı bir değişikliğin olduğu ve örgütsel adaletin iş tatmini ve verimliliğin artmasında etkili bir rolünün olduğu saptanmıştır. Bu araştırma kapsamında örgütsel adaletin, iş tatmini ve verimlilik üzerindeki etkisinin performans algısı, içsel tatmin ve pozitif düşünceler değişkenlerinin de dahil olduğu bir model içerisinde etkili olduğu görüşü sınanmıştır. Bulgulara göre örgütsel adalet, içsel tatmin, pozitif düşünceler ve performans algısı aracılığıyla iş tatmini ve verimliliğe etki etmektedir.

Modelin ayrıntısına göre çalışanların algıladıkları örgütsel adalet, hem doğrudan hem de içsel tatmin aracılığıyla çalışanların iş tatminini arttırmaktadır. Artan iş tatmini ve hem doğrudan hem de artan performans algısı yoluyla verimliliği arttırmaktadır. Buna ek olarak örgütsel adaletin verimliliğe doğrudan ve pozitif düşüncelerin artırılması yolu ile dolaylı etkisinin olduğu görülmüştür. Bu bulgular dâhilinde örgütsel adaletin, iş tatmini ve verimlilik üzerindeki etkisi anlamlı olarak açıklanmaktadır.

Öneri olarak özellikle Kamu sektöründe örgütsel adalet kavramının yükselmesi demek, iş tatmini ve verimliliği artırarak etkin bir çalışma sağlamak anlamına gelmektedir. Kanunlar ile korunan çalışma koşullarında yer alan adaletsiz durumlar, çalışanların iş tatmini ve verimliliklerini düşürmektedir. Genel idari hizmetler sınıfında çalışan bir memurun terfi imkânlarının kısıtlı olduğunu düşünmesi, onun çalışma hayatındaki verimini azaltmaktadır. Eğitim seviyesi kendi sınıfından düşük olmasına rağmen teknisyen ve tekniker kadrolarından çok daha düşük maaş alması ve özlük haklarının daha az olması, genel idari hizmetler sınıfında çalışan memurların

pozisyon değiştirmek istemelerine, yaptıkları işi daha az sahiplenmelerine, örgütün amaç ve hedeflerine daha az katkı sağlayarak çalışmalarına sebep olmaktadır.

Hizmet alımı personellerin özlük haklarının korunması ve uygulanması bakımından adaletsizlikler mevcuttur. Kamu personellerinin hakları statülerine göre 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu ile korunurken, hizmet alımı personeller 4857 sayılı İş Kanunu'na tabidir. 4857 sayılı İş Kanunu özellikle devlet sektöründe çalışan hizmet alımı personeller için yeterli olmamaktadır. İhale yöntemi ile alınan çalışanlara 6 aylık ya da 1 yıllık sözleşme yapılarak, bu çalışanların geleceğe güvenle bakmalarının güç olduğu bir ortam yaratılmaktadır. Devlet içerisinde yer alan resmi olmayan hiyerarşik yapı da hizmet alımı çalışanların kendilerini daha değersiz hissetmelerine neden olmaktadır. Son dönemlerde yapılacağı söylenen taşeron sisteminin kaldırılıp, tüm çalışanlara kadro verilmesi ile çözüm süreci başlamıştır. Fakat genel anlamda yapılan çalışmalara bakıldığında devlet taşeron yapıyı sadece özel şirketlerin elinden alıp kendi bünyesinde toplayacaktır. Bu da hizmet alımı kadrosunun, kamu personellerinden farklı kanunlar ve haklar ile ayrıştırılarak, geçmişten gelen sürecin devam ettirileceği yönünde olacağını göstermektedir.

Araştırmanın H1 ve H2 hipotezlerinin kabul olduğu bu çalışmada insan kaynakları yönetimi açısından bakıldığında örgütsel adalet kavramının iş tatmini ve verimlilik üzerinde etkili olduğu saptanmıştır. Örgütsel adaletle etki eden etmenlerin fazlaştırılması veya daha iyi hale getirilmesi, araştırmanın sonucuna göre iş tatmini ve verimliliğe etki eden faktörlere olumlu olarak etki etmektedir. İş tatmini ve verimliliğin de artması kamu ya da özel sektör ayırmaksızın etkin bir çalışma ortamı sağlayacaktır.

KAYNAKÇA

Tek Yazarlı Kitaplar

ACAR Ahmet Cevat, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Beta Yayınları, İstanbul, Mart 2015

AŞIKOĞLU Meral, **Motivasyon - İnsan Kaynaklarını Verimliliğe Yönlendirme Aracı Olarak**, Üniversite Kitabevi, Ankara, 1996

AYKAÇ Burhan, **İnsan Kaynakları Yönetimi ve İnsan Kaynaklarının Stratejik Planlanması**, Nobel Yayınevi, Ankara, 1999

BALCI Ali, **Örgütsel Gelişme Kuram ve Uygulama**, Pegem Akademi Yayınları, 4. Baskı, Ankara, 2014

BARON Rober A. **Behavior In Organizations: Understanding And Managing The Human Side Of Work**. Publisher: Allyn And Bacon Inc., 1986

BARUTÇUGİL İsmet, **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**, Kariyer Yayıncılık, İstanbul, 2004

BAŞARAN İbrahim Ethem, **Örgütsel Davranış İnsanın Üretim Gücü**, Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayınları, Ankara, 1991, Yayın No:108

BAŞARAN İbrahim Ethem, **Örgütsel Davranış İnsanın Üretim Gücü**, Gül Yayınevi, Ankara, 1991

BAYRAKTAROĞLU Serkan, **İnsan kaynakları yönetimi**, Sakarya Kitabevi, Sakarya, 2003

BENLİGİRAY Serap, **Örgütlerde İnsan Kaynakları Yönetimi**, TC Anadolu Üniversitesi Yayını, 2013

BİNGÖL Dursun, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Beta Basım Yayın, 5. Baskı, İstanbul, 2003

CAN Halil, **İşletme ve Yönetim**, Aslımlar Matbaası, Ankara, 1984

EREN Erol, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, Beta Yayınları, 5. Baskı, İstanbul

- FINDIKÇI İlhami, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Alfa Yayınevi, İstanbul, 1999
- GEYLAN Ramazan, **Personel Yönetimi**, MET Yayınları, Eskişehir, 1992
- GREENBERG Jerald, **The Quest For Justice on The Job:Essays and Experiments. Thousand Oaks**, CA: Sage Publications, 1996
- HANÇER Murat, **İşletmelerde Verimliliği Artırma ve İnsan Kaynakları**, Ankara: Detay Yayıncılık, 2004
- KANTAR Hüseyin, **İşletmelerde Motivasyon**, Kum Saati Yayınları, İstanbul, 2008
- KARASAR Niyazi, Bilimsel Araştırma Yönetimi, Nobel Akademik Yayıncılık, 30. Baskı, Ankara, 2016
- KARASOY Alpay, **Örgüt Psikolojisi: Örgütsel Bağlılık**, ed. Aykut Bedük, Atlas Akademi, Konya, 2014
- KAYAR Mahmut, **Üretim ve Verimlilik- Temel esaslar ve uygulama**, Ekin Basım Yayın Dağıtım, Bursa, 2012
- KEÇECİOĞLU Tamer, Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, Siyasal Kitabevi Yayınları, Ankara, 2005
- KESER Aşkın, **Çalışma Yaşamında Motivasyon**, Alfa Aktüel Yayınları, İstanbul, 2006
- KOÇEL Tamer, **İşletme Yöneticiliği**, Beta Yayınları, 16. Baskı, İstanbul, 2015
- KÖROĞLU Kazım, **Verimlilik Yönetimine Japon Yaklaşımı ve Kazukiyo Kurosawa Modeli**, MPM Yayıncılık, Ankara, 1993
- LEGGE Karen, **Human Resource Management**, Publisher Macmillan, New York,1995
- LOCKE Edwin A., **The Nature and Causes of Job Satisfaction**, Publisher X, Chicago, 1976
- MASLOW Abraham H., **A Theory of Human Motivation**, Originally Published in Psychological Review 50, 1943
- MATRUNOLA Paula, Is There A Relationship Between Job Satisfaction And Absenteeism, **Journal of Advanced Nursing**, 1996, 23(4)

MİLNER John B., **Organizational Behavior: Foundations, Theories and Analyses**, Oxford University Press, New York, 2002

MİLNER John B., **Industrial – Organizational Psychology**, McGraw – Hill International, Editions Psychology Series, New York, 1992

MİNTON Jeremy ,**Hommes et Administrations**, Gauthier – Villars Publishing, Paris, 1968

MODAFF Daniel P., BUTLER Jennifer and others, **Organizational Communication: Foundations, Challenges and Misunderstandings**, Glenview: Pearson Education, Glenview, 2008

MÜFTÜOĞLU Mustafa, **İşletme İktisadı**, Turhan Kitabevi: İkinci Baskı, Ankara, 1994

ONARAN Oğuz, **Çalışma Yaşamında Kuramları**, Ankara Üniversite Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayınları No:470 Sevinç Matbaası, Ankara, 1981

ÖZÇELİK Oya, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Beta Yayınları, İstanbul, Mart 2015

PAKSOY Mahmut, **Çalışma Ortamında İnsan ve Toplam Kalite Yönetimi**, Santay Yayınevi, İstanbul, 2002

PELİT Elbeyi, **İşgören Güçlendirme ve İş Doymu (Otel İşletmelerinde Bir Uygulama)**, Gece Kitaplığı Yayınevi, Ankara, 2015

SABUNCUOĞLU Zeyyat, **İnsan Kaynakları Yönetim**, Ezgi Kitabevi, Bursa, 2000

SADULLAH Ömer, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Beta Yayınları, İstanbul, Mart 2015

SEYİDOĞLU Halil, **Ekonomik Terimler Ansiklopedik Sözlük**, Güzem Yayınları No:4, Ankara, 1992

ŞİMŞEK Hasan, **Toplam Kalite Yönetimi**, Alfa Basım Yayın, İstanbul, 2004

ŞİMŞEK Muhittin, **Toplam Kalite Yönetimi**, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2007

TALAS Cahit, **Toplumsal Politika**, İmge Kitabevi, Ankara, 1995

TORTOP Nuri, **Personel Yönetimi**, Yargı Yayınları, Ankara, 1994

TUNÇER Polat, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ekin Basın Yayın Dağıtım, Bursa, 2011

TUTUM Cahit, **Personel Yönetimi**, Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları, Ankara, 1979

TÜRK Sezai, **Örgüt Kültürü ve İş Tatmini**, Ozakan Matbaacılık, Ankara, 2007

UYARGİL Cavide, İnsan Kaynakları Yönetimi, Beta Yayınları, İstanbul, 2015

YÜKSEL Öznur, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Gazi Yayınları, Ankara, 1998

İki Yazarlı Kitaplar

DEMİRCİOĞLU Murat ve CENTEL Tankut, **İş Hukuku**, Beta, İstanbul, 2009

DEMİREL Yavuz ve DİNÇER Evren, **Örgüt Psikolojisi: Örgütsel Adalet**, Editör: Aykut Bedük, Atlas Akademi, Konya, 2014

İNCE Mehmet ve GÜL Hasan, Örgütsel Bağlılık, Çizgi Kitabevi, Konya, 2005

MATHİS Robert L. and JACKSON John. H., **Human Resource Management**, Publisher Joseph Sabatino, Mason, USA, 2010 – 13th Edition

NEWMAN John E. and BEEHR Terry, **Personel Psychology, Job Stress, Employee Health, And Organizational Effectiveness: A Facet Analysis Model, And Literature Review**, Blackwell Publishing, New Jersey, 1978

OKUMUŞ Fevzi ve AVCI Umut, **Turizm İşletmelerinde Çağdaş Yönetim Teknikleri**, Detay Yayıncılık, Ankara, 2008

ÖZKALP Enver ve KIREL Çiğdem, **Örgütsel Davranış**, T.C. Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Yayınları, Eskişehir, 2004, No: 782

SABUNCUOĞLU Zeyyat ve TÜZ Melek, **Örgütsel Psikoloji**, Alfa Basım Yayın Dağıtım, Bursa, 1998

SCHULTZ Duane and SCHULTZ Sydney Ellen, **Psychology and industry today: An introduction to industrial and organizational psychology**, Macmillan Publishing Co, New York, 4th Ed.1986

ŞİMŞEK M.Şerif ve ÖGE H.Serdar, **Stratejik ve Uluslar Arası Boyutları İle İnsan Kaynakları Yönetimi**, Gazi Kitabevi, Ankara, 2007

TABACHNICK Barbara G. and FİDELL Linda S., **Using multivariate statistics**, Boston: Allyn and Bacon, Boston, 2007

TERREUCE R. Mitchell and JAMES R. Larson Jr., **People In Organization An Introduction To Organizational Behavior**, Mc Graw Hill Book Company, Boston, 1993

ÜNLER Ela ve GÜREL Hakan, **Örgütsel Adaletin Peşinde**, Beta Yayıncılık, İstanbul, 2015

İkiden Fazla Yazarlı Kitaplar

AKIN Besim, EROL Vedat, vd., **Toplam Kalite Yönetimi ve ISO 9000 Kalite Güvence Sistemi**, Beta Yayınları, İstanbul, 1998

Didem PAŞAOĞLU, Nuray TOKGÖZ, v.d., **Yönetim ve Organizasyon**, Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Yayınları No:1900, 2013

Çeviri Kitaplar

DAVIS Keith, **İşletmede İnsan Davranışı**, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını, Çev: Kemal Tosun, İstanbul, 1988, No:199

HERBERT G. Hicks and CRAY Gullet, **Organizasyonlar: Teori ve Davranış**, Çev. Besim Baykal, İTÜ İşletme Enstitüsü Yayınları, İstanbul, 1981

HODGETS Richard M., **Yönetim: Teori, Süreç ve Uygulama**, Çev: Canan Çetin ve Esin Can Mutlu, Der Yayınları, İstanbul, 1997

KUROSAWA Kazukiyo:"Structural Approach to the concept and measurement of productivity(2)Economic Journal of Nilhon University,1980 İkili Bir Dünya Ekonomisi, Rotterdam, 1989; aktaran Joseph Propenko, **Verimlilik Yönetimi Uygulamalı El Kitabı** Çev. Olcay Baykal, Nevda Atalay vd., Milli Prodüktivite Yayınları No:476 , Ankara, 1992

PROPENKO Joseph, **Verimlilik Yönetimi Uygulamalı El Kitabı**, Çev. Olcay Baykal, Nevda Atalay vd., Milli Prodüktivite Yayınları No:476 , Ankara, 1992

TAYLOR Frederick W., **Bilimsel Yönetimin İlkeleri**, Çev. H.Bahadır Akın, Adres Yayınları, Ankara, 2007

WEISS Donald H. , **Yüksek Verim Alma Stratejileri**, Çev: Doğan Şahiner, Rota Yayınları, İstanbul, 1993

Tek Yazarlı Makaleler

AKINCI Zeki, "Turizm Sektöründe İşgören İş Tatminini Etkileyen Faktörler: Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama", **Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 2002

BAĞCI Zübeyir , “ Çalışanların İş Doyumunun Görev ve Bağlamsal Performansları Üzerindeki Etkisi”, **Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi**, 2014, (24)

CAN BAYSAL Ayşe, "İşletmelerde İş Tatminini Ölçmede Kullanılan Psiko-teknik Yöntemler", **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi**, İstanbul, 1997, C:16, Sayı:2

GÜNEŞ Şahabettin, “İmalat Sektöründe Verimlilik ve Reel Ücret İlişkisi: Bir Koentegrasyon Analizi” , **Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi**, 2007, Cilt: 14, Sayı:2

İYİGÜN N. Öykü, “Örgütsel Adalet Kuramsal Bir Yaklaşım”, **İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 2012, İstanbul

KALAY Faruk ,“İşletmelerde Örgütsel Adaletin İşgören Performansı Üzerindeki Etkisi: Teorik Bir İnceleme”, **Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 2016

KILIÇ Salih, ”21. Yüzyıla Girerken Verimlilik – Eğitim İlişkileri”, **Mercek**, M.E.S.S.(Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası) Yayıncılık, 1996

MAVİTUNCALILAR Sezer, “Verimlilik - Eğitim İlişkisi ve Önemi”, **Mercek**, M.E.S.S.(Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası) Yayıncılık, 1996

OĞUZ Ebru , “Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algıları ile Yöneticilerin Liderlik Stilleri Arasındaki İlişki”, **İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, 2011, cilt 12, Sayı 1

ÖZDAYI Nurhayat,” Liselerde Görev Yapan Öğretmenlerin Eğitim Ortamlarının İş Tatmini Ve Verimlilik Açısından Değerlendirilmesi” ,**M.Ü. Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi**,1998, Cilt:10, Sayı:10

ÖZDEVECİOĞLU Mahmut, “Algılanan Örgütsel Adaletin Bireylerarası Saldırgan Davranışlar Üzerindeki Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 2003, sayı:21

POLATCI Sema, “ Psikolojik Sermayenin Görev ve Bağlamsal Performans Üzerindeki Etkileri: Polis Teşkilatında Bir Araştırma”, **Ege Academic Review**, 2014, Sayı:14(1)

ŞİMŞEK Levent, “İş Tatmini”, **Verimlilik Dergisi**, M.P.M. Yayınları, Ankara, 1995, No:2

TUNÇER Polat, ,” Değişen İnsan Kaynakları Yönetimi Anlayışında Kariyer Yönetimi”, **Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, 2012

USTA Perihan, "Verimlilik, Verimlilik Artırıcı Teknikler, Verimlilik Artırıcı Tekniklerin Daha Yaygın Kullanılması İçin Tedbirler", **Akçimentosa Aylık İletişim Dergisi**, 1996, Sayı.9

UYARGİL Cavide, "İş Tatmini ve Bireysel Özellikler, Türkiye'de Özel Sektörde Yapılmış Bir İş Tatmini Araştırması", **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını**, 1988

TOKER Boran, "Demografik Değişkenlerin İş Tatminine Etkileri: İzmir'deki Beş Ve Dört Yıldızlı Otelere Yönelik Bir Uygulama", **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, 8 (1) 2007

YILDIRIM Fatma, "İş Doyumu ile Örgütsel Adalet İlişkisi", **Ankara Üniversitesi SBF Dergisi**,2007,Sayı: 62(1)

YÜRÜR Şenay, "Örgütsel Adalet İle İş Tatmini ve Çalışanların Bireysel Özellikleri Arasındaki İlişkilerin Analizine Yönelik Bir Araştırma", **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Isparta, 2008, Cilt 13, Sayı 2

İki Yazarlı Makaleler

BAKAN İsmail ve KELLEROĞLU Hakan, "Performans Değerlendirme: Çalışanların Performans Değerlendirme Uygulamalarından Beklentileri Konusunda Bir Alan Çalışması" , **Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF Dergisi**, 2003, Cilt 8

BAKAN İsmail ve BÜYÜKBEŞE Tuba , "Katılımcı Karar Verme: Kararlara Katılım Konusunda Çalışanların Düşüncelerine Yönelik Bir Alan Çalışması" , **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 2008, Cilt:13, Sayı:1

CİHANGİROĞLU Necmettin ve YILMAZ Ali, " Çalışanların Örgütsel Adalet Algısının Örgütler İçin Önemi" , **Selçuk Üniversitesi İBBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi**, Sayı:19

EDVARDSSON Bo and GUSTAVSSON Bengtove, "Quality In The Work Environment: A Prerequisite For Success In New Service Development", **Managing Service Quality: An International Journal**,2003, Vol. 13 Iss: 2

GOODMAN S.A. and SVYANTEK D.J,"Person-Organization Fit and Contextual Performance: Do Shared Values Matter. **Journal of Vocational Behavior**, 1999,5(2)

İŞCAN Ömer Faruk ve SAYIN Ufuk,” Örgütsel Adalet, İş Tatmini ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişki”, **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, 2010, Cilt.24, Sayı.4

KEKLİK Belma ve COŞKUN US Nurcan, “Örgütsel Adalet Algılamalarının İş Tatminine Etkisi: Hastane Çalışanları Üzerine Bir Araştırma”, **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 2013, C:18,Sayı:2

NIEHOFF P.B and MOORMAN R., “Justice as A Mediator of The relationship Between Methods of Monitoring and Organizational Citizenship Behaviour”,**Academy of Management Journal**, 1993, 7(35)

ÖRÜCÜ Edip ve KANBUR Aysun, “ Örgütsel-Yönetimsel Motivasyon Faktörlerinin Çalışanların Performans Ve Verimliliğine Etkilerini İncelemeye Yönelik Ampirik Bir Çalışma: Hizmet Ve Endüstri İşletmesi Örneği”, **Celal Bayar Üniversitesi İBBF Yönetim ve Ekonomi Dergisi**, Cilt 15, Sayı 1

ÖZGEN Hüseyin ve SAVAŞ Halil, “Verimlilik ve Kalite Arasındaki İlişkinin TKY Anlayışı Açısından Analizi”, **Standart Dergisi**, Ajans-Türk Matbaacılık A.Ş., Ankara,1997

SÜRAL ÖZER Pınar ve EKER URTEKİN Gülden,“ Örgütsel Adalet Algısı Boyutları ve İş Doyumu Üzerine Bir Araştırma”, **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Kayseri, 2007

ZEYNEL Esra Zeynel ve ÇARIKÇI İlker H. , “Mesleki Motivasyonun, İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Akademisyenler Üzerine Görgül Bir Araştırma”, **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 2015, Cilt:20, Sayı:3

İkiden Fazla Yazarlı Makaleler

ÇETİN Fatih, BASIM Nejat vd.,” Çalışanların Problem Çözme Becerilerinde Örgütsel Adalet Algısı ve İş Tatminin Rolü”, **Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi**,2011, cilt.18, sayı.1

ERDİL Oya, KESKİN Halit vd., “Yönetim Tarzı ve Çalışma Koşulları, Arkadaşlık Ortamı ve Takdir Edilme Duygusu ile İş Tatmini Arasındaki İlişkiler: Tekstil Sektöründe Bir Uygulama”, **Doğuş Üniversitesi Dergisi**,2004, 5(1)

GÖKÇE Gülise, Şahin Ali, v.d., “Herzberg’in Çift Faktör Kuramı Ve Alt Gelir Gruplarında Bir Uygulama: Meram Tıp Fakültesi Örneği”, **Selçuk Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi**, 2010, Sayı:20

BAKKER A.B., DEMEROUTÍ E., and others, “Work Engagement, Performance, and Active Learning: The Role of Conscientiousness”. **Journal of Vocational Behavior**, 2012, 80(2)

Tezler

AKÇİT Volkan, “Örgütlerde Ödüllendirme ve Cezalandırmanın Örgüt Çalışanlarının Performansına Etkisi”, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Pamukkale Üniversitesi, 2011 **(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**

AYASILI Murat, Emniyet Teşkilatında Terfi Sistemi ve Yaşanan Sorunlar, Güvenlik Bilimleri Enstitüsü, Polis Akademisi, Ankara, 2005,s.7 **(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**

AYDEMİR Pelin, İşgörenlerin Ücret Tatmini, İş Tatmini ve Performans Algısı: Bir Uygulama, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bülent Ecevit Üniversitesi, Zonguldak, 2013, **(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**

BAYRAÇ Ahmet, İşletmelerde Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminde Eğitim ve Geliştirme, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü,2008 Konya s.128 **(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**

CAN Ümit, Çalışan Başarısının Artırılmasında Performans Ölçme Değerlendirme ve Ödüllendirme Sistemi: Güven Timleri Üzerine Bir İnceleme, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir,2010, **(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**

ÇELEBİ İlhan, Meslek Yüksekokulları Döner Sermaye İşletmelerinde Bütçeleme, Denetim ve Maliyet Fayda Analizinin Uygulanabilirliği, Cumhuriyet Üniversitesi Sivas Meslek Yüksekokulu'nda Bir Uygulama, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Cumhuriyet Üniversite, Sivas, 2000, **(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**

DEMİRCİOĞLU Hale, Organizasyonlarda Yetenek Yönetimi Ve Finans Sektöründen Bir Uygulama, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli Üniversitesi, 2010 **(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**

GÜĞERÇİN Utku, Bireyin etik yaklaşımı ile kurumsal değerlerin örgütsel vatandaşlık davranışı ve görev performansı üzerindeki etkisi: Adana ilindeki banka çalışanları

üzerine bir araştırma, Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana, 2015
(Yayımlanmamış Doktora Tezi)

HARMANCI Gülsüm, Performans ve Ek Ödeme Sisteminin Sağlık Personelinin Motivasyonu Üzerine Etkileri(İzmir Buca Kadın Doğum ve Çocuk Hastalıkları Hastanesi Örneği), Sosyal Bilimler Enstitüsü, Beykent Üniversitesi, İstanbul, 2013
(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)

KOCAÇAL Cahide, İşletme Çalışanlarında Pozitif Ve Negatif Düşüncenin İşgücü Verimliliğine Etkisi: İstanbul İli Örneği, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2016 **(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**

SEZGİN Rıdvan, İşletmelerde Verimlilik Ölçümünde Alan Lawlor Modeli ve Modelin Emet Bor İşletmesinde Bir Uygulama Örneği, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Dumlupınar Üniversitesi, Kütahya, 2007 **(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**

TELMAN Nursel, Endüstride Görülen İş Tatminsizliği ve Bunun Yabancılaşmayla Olan İlişkisi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul Üniversitesi, İstanbul, 1988
(Yayımlanmamış Doktora Tezi)

İnternet kaynakları

AKSOY Cenk, “Çalışanların Adalet Algıları Ve Örgütsel Güven Düzeyleri Arasındaki İlişkinin Bankacılık Sektörü Açısından Araştırılması”, *International Journal of Innovative Strategic Social Research*, 2016, sayı1,43-51,s.45, Erişim Adresi:<http://dergipark.ulakbim.gov.tr/ijssr/issue/viewIssue/5000017794/5000005574>, Erişim Tarihi: 08.09.2016

AKSOY Cenk, ASLANTAŞ Miraç, v.d. “Adaletin Çalışma Hayatındaki Yansıması : Örgütsel Adalet”, *International Journal of Innovative Strategic Social Research*, 2016, Sayı:1, Cilt:1, Erişim Adresi: <http://dergipark.ulakbim.gov.tr/ijssr/issue/viewFile/5000016938/5000004958>, Erişim Tarihi: 08.09.2016

AYDIN Hakan, “Öğrenme Ve Öğretme Kuramlarının Eğitim İletişimine Katkısı”, *Kurgu Dergisi*,2000, Sayı 17, Erişim Adresi: <https://earsiv.anadolu.edu.tr/xmlui/bitstream/handle/11421/1431/148527.pdf?sequence=1&isAllowed=y>, Erişim Tarihi: 23.12.2016

BİLGİÇ Reyhan, “ İş Özellikleri Kuramı: Geniş Kapsamlı Gözden Geçirme”, *Türk Psikoloji Yazıları*, 2008, Sayı:11, Cilt:22, Erişim Adresi: https://www.google.com.tr/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwjA_-jU8f_QAhXLI8AKHUwXAk0QFgqbMAA&url=http%3A%2F%2Fwww.turkpsikolojidergisi.com%2FPDF%2FPTY%2F22%2F66-77.pdf&usq=AFQjCNEwapkaY2IIUy8yfUh0AhyX_QgqLw&sig2=2bQVi7Hz_Id504j8CLbv_A, Erişim Tarihi:15.12.2016

Bölge Müdürlüğü Resmi İnternet Sayfası, Erişim Adresi:
<http://bolge02.dsi.gov.tr/personel-durumu> , Erişim Tarihi: 01.01.2017

BÜTE Mustafa, "Kayırmacılığın Çalışanlar Üzerine Etkileri İle İnsan Kaynakları Uygulamaları İlişkisi: Türk Kamu Bankalarına Yönelik Bir Araştırma", **Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 2011, cilt15, sayı:1, Erişim Adresi:
<http://e-dergi.atauni.edu.tr/ataunisobil/article/view/1020007629> , Erişim Tarihi: 04.09.2016

Chris Argyris Çalışmaları Vikipedi, Erişim Adresi:
https://en.wikipedia.org/wiki/Chris_Argyris , Erişim Tarihi: 21.12.2016

COŞKUN Hamit, " Beyin Fırtınasında Sosyal Kimlik Değişiminin Üretkenlik Üzerine Etkisi", **Hacettepe Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Dergisi**, 2005,Cilt22, Sayı:1, Erişim Adresi: <http://193.140.229.51/index.php/EFD/article/viewFile/122/86> , Erişim Tarihi: 15.12.2016

ÇAKIR Özlem, Ücret Adaletinin İş Davranışları Üzerindeki Etkileri, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir, 2006 (**Yayımlanmamış Doktora Tezi**), Erişim Adresi: <http://www.kamu-is.org.tr/pdf/ucretadaletinin.pdf> , Erişim Tarihi: 28.11.2016

ÇAKMAK Ahmet Ferda ve BİÇER İsmail Hakkı Biçer, " Performans değerlendirme sisteminden duyulan memnuniyeti etkileyen unsurlar", **İTÜ Dergisi/b**, Cilt:3, Sayı:1, Erişim Adresi: http://itudergi.itu.edu.tr/index.php/itudergisi_b/article/view/1081 ,Erişim tarihi: 07.12.2016

ÇETİN Nesrin Gökben ve BECEREN Ertan, "Lider Kişilik: Gandhi", Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 2007,Sayı:5, Erişim Adresi: <http://sbedergi.sdu.edu.tr/assets/uploads/sites/343/files/nesrin-gokben-cetinertan-becerren-27022013.pdf> Erişim Tarihi: 18.12.2016

Devlet Su İşleri 2. Bölge Müdürlüğü2. Bölge Müdürlüğü Resmi İnternet Sayfası, Erişim Adresi: <http://bolge02.dsi.gov.tr/anasayfa> Erişim Tarihi: 01.01.2017

Douglas McGregor, **Human Side of Enterprise**, McGraw-Hill Education, New York, 1960, Erişim Adresi: <https://pdfs.semanticscholar.org/4b42/68a90095b05952af422bc6599289cc2cea89.pdf> , Erişim tarihi: 21.12.2016

DSİ 2. Bölge Müdürlüğü Resmi İnternet Sayfası, Erişim Adresi: <http://bolge02.dsi.gov.tr/organizasyon-semasi#> , Erişim Tarihi: 01.01.2017

DURAK BATIGÜN Ayşegül ve ŞAHİN Nesrin H., " İş Stresi ve Sağlık Psikolojisi Araştırmaları İçin İki Ölçek: A-Tipi Kişilik ve İş Doyumu", **Türk Psikiyatri Dergisi**, 2006, Erişim Adresi: <http://www.turkpsikiyatri.com/C17S1/isStresi.pdf?ref=http://klijyeri.com> Erişim Tarihi: 18.12.2016

DURAN Cengiz, BÜBER Harun, vd. , " Girişimcilik Hislerine Eğitimin Katkısı: Kütahya Meslek Yüksek Okulu Makine Programı Örneği", **Journal of Entrepreneurship and Development**,2013, Erişim adresi:

<http://dergipark.ulakbim.gov.tr/girkal/article/view/5000056058/5000053267> Erişim Tarihi:22.12.2016

EKİNCİ Hasan ve YILMAZ Abdullah, " Kamu Örgütlerinde Yönetimsel Etkinliğin Artırılması Üzerine Bir Araştırma", Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 2002, Sayı:19, Erişim Adresi: http://iibf.erciyes.edu.tr/dergi/sayi19/03_Ekinci_Yilmaz.pdf Erişim Tarihi:18.12.2016

ERDEM Ali Rıza, "İçerik Kuramları ve Eğitim Yönetimine Katkıları", **PAÜ Eğitim Fakültesi Dergisi**, 1997, Sayı 3, Erişim Adresi: <http://dergipark.ulakbim.gov.tr/pauefd/article/download/5000056478/5000053686> Erişim Tarihi: 22.12.2016

ERDEM Ramazan, " Örgüt Kültürü Tipleri İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Elazığ İl Merkezindeki Hastaneler Üzerinde Bir Çalışma", Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi, 2007, Erişim Adresi: <http://www.acarindex.com/dosyalar/makale/acarindex-1423880379.pdf> Erişim Tarihi:18.12.2016

EREN Erol, "Türkiye'de Büyük Ölçekli İşletmelerde Uygulanan Ücret Ve Maaş Yönetim Sistemi", **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, 2000, Cilt.1, Sayı.2, Erişim Adresi : <http://journal.dogus.edu.tr/index.php/duj/article/view/240/254> Erişim Tarihi 21.12.2016

GÖKÇE Feyyat,"Bir Değişim Aracı Olarak Güç Alanı Analizi Tekniği ve Eğitimsel Değişimin Yönetimi", **Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi**, 2005, sayı:43, Erişim Adresi: <http://kuey.net/index.php/kuey/article/view/390> , Erişim tarihi: 15.12.2016

GREENBERG Jerald, "A Taxonomy of Organizational Justice Theories", Ohio State University Academy of Management,1987,vol.12, No:1, Erişim Adresi: http://web.mit.edu/curhan/www/docs/Articles/15341_Readings/Justice/Greenberg_1987_A_taxonomy_of_org_justice_theories.pdf , Erişim Tarihi: 05.09.2016

<http://journal.dogus.edu.tr/index.php/duj/article/view/240> , Erişim Tarihi:13.12.2016

https://scholar.google.com.tr/citations?view_op=view_citation&hl=tr&user=nhwXzPYAAAAJ&citation_for_view=nhwXzPYAAAAJ:WF5omc3nYNoC , Erişim Tarihi: 06.09.2016

IRAK Doruk Uysal, "Örgütsel Adalet: Ortaya Çıkışı, Kuramsal yaklaşımlar ve Bugünkü Durumu", Türk Psikolojileri Yazıları (TPD),2004, Cilt 7, Sayı:13, Erişim Adresi: <http://kutuphane.dogus.edu.tr/mvt/pdf.php?recid=3745&pdf=0003744> , Erişim Tarihi:05.09.2016

İÇERLİ Leyla, "Örgütsel Adalet: Kuramsal Bir Yaklaşım", Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi, 2010, Erişim Adresi: <http://kutuphane.dogus.edu.tr/mvt/pdf.php> , Erişim Tarihi:06.09.2016

KURTULMUŞ Numan, "İki Farklı İnsan Modelinin Analizi: Ekonomik İnsan-Davranışçı İnsan", **İktisat Fakültesi Mecmuası**, 1989, Cilt.47, Sayı.1-4, Erişim Adresi: <http://ist-univ.dergipark.gov.tr/download/article-file/8467> , Erişim tarihi:14.12.2016

Maslow teorisi Vikipedi, https://tr.wikipedia.org/wiki/Maslow_teorisi , Erişim Tarihi: 22.12.2016

MCDONALD Blair W. and GUNDERSON Eric K., "Correlates of job satisfaction in naval environments", **Journal of Applied Psychology**, Vol 59(3), 1974, Erişim Adresi: <http://dx.doi.org/10.1037/h0036774> , Erişim Tarihi:13.12.2016

Mevzuatı Geliştirme ve Yayın Genel Müdürlüğü Resmi İnternet Sayfası, "4857 Sayılı İş Kanunu", Erişim Adresi: <http://www.mevzuat.gov.tr/MevzuatMetin/1.5.4857.pdf> , Erişim Tarihi: 05.12.2016

Milli Prodüktivite Merkezi Verimlilik Ölçme Değerlendirme Eğitimi, Erişim Adresi: www.dso.org.tr/userfiles/file/verimlilik_olcme_izl.2.pdf, Erişim Tarihi:18.12.2016

ÖZAYDIN Merve ve ÖZDEMİR Ömer, "Çalışanların Bireysel Özelliklerinin İş Tatmini Üzerindeki Etkileri: Bir Kamu Bankası Örneği", **İşletme Araştırmaları Dergisi**, Erişim Adresi: http://www.isarder.org/isardercom/2014vol6issue1/vol.6_issue.1_article016.full.text.pdf Erişim Tarihi: 18.12.2016

ÖZCAN Selami, "İstatiksel Proses Kontrol Tekniklerinden Pareto Analizi ve Çimento Sanayiinde Bir Uygulama", **Cumhuriyet Üniversite İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt 2, Sayı 2, Erişim Adresi: <http://eskidergi.cumhuriyet.edu.tr/makale/124.pdf> Erişim Tarihi: 15.12.2016

ÖZDEMİR Selim Ve MURADOVA Terane, "Örgütlerde Motivasyon ve Verimlilik İlişkisi", **Journal Of Qafqaz University**, 2008, No.24, Erişim Adresi: http://journal.qu.edu.az/article_pdf/1006_70.pdf, Erişim Tarihi:19.12.2016

ÖZERBAŞ Mehmet Arif, "Yaratıcı Düşünme Öğrenme Ortamının Akademik Başarı ve Bilgilerin Kalıcılığa Etkisi", **Gazi Üniversite Eğitim Fakültesi Dergisi**, 2011, Cilt:31, Sayı:3, Erişim Adresi: <http://gefad.gazi.edu.tr/article/view/5000078435/5000072656> , Erişim Tarihi: 15.12.2016

ÖZSEVER Çiğdem, GENÇOĞLU Tülay v.d., "İşgücü Verimlilik Takibi İçin Sistem Tasarımı Ve Karar Destek Modelinin Geliştirilmesi", **Dumlupınar Üniversitesi Fen Bilimleri Dergisi**, 2009, Sayı.18, Erişim Adresi: http://scholar.google.com.tr/scholar?q=%C4%B0%C5%9Fq%C3%BCc%C3%BC+ve+rimlilik+takibi+%C3%A7in+sistem+tasar%C4%B1m%C4%B1+ve+karar+destek+modelinin+geli%C5%9Ftirilmesi&hl=tr&as_sdt=0&as_vis=1&oi=scholart&sa=X&ved=0ahUKEwjwqPCG7YDRAhVB2SwKHXRzAvkQqQMIGTAA, Erişim Tarihi: 18.12.2016

POLAT Seçkin, "Yetenek Yönetimi", Erişim Adresi: www.aso.org.tr/b2b/asobilgi/sayilar/dosyamayishaziran2011.pdf, Erişim tarihi: 23.12.2016

Rensis Likert Vikipedi, Erişim Adresi: https://en.wikipedia.org/wiki/Likert's_management_systems , Erişim Tarihi:22.12.2016

CROPANZANO Russell, BOWEN David E. and GILLIAND Stephen W., "The Management of Organizational Justice", **Academy of Management Perspectives**, Vol.21, No.4, Erişim Adresi: http://www.wku.edu/cebs/doctorate/documents/readings/cropanzano_etal_2007_organizational_justice.pdf , Erişim Tarihi: 27.10.2016

ŞEN Mustafa Lütfi, "Liyakat İlkesi ve Türk Personel Sistemindeki Yeri", **Amme İdaresi Dergisi**, Ankara, Cilt 28, Sayı 1, 1995 ,Erişim Adresi: http://www.todaie.edu.tr/resimler/ekler/1631c2ee6989c03_ek.pdf?dergi=Amme%20daresi%20Dergisi , Erişim Tarihi: 04.09.2016

TAŞÇI Faruk," Verimlilik Artışında Emek Etkinliği Üzerine Bir Yaklaşım: AH-ME-T MODELİ", Journal of Social Policy Conferences, 2011, Sayı:61, Erişim Adresi: <http://www.journals.istanbul.edu.tr/iusskd/article/viewFile/1023019137/1023018284> Erişim Tarihi:17.12.2016

TAYLOR Frederick W., Expert in Efficiency, Dies, New York Times Newspaper, Erişim Adresi: <http://www.nytimes.com/learning/general/onthisday/bday/0320.html>, Erişim Tarihi: 20.12.2016

Türk Dil Kurumu Resmi İnternet Sayfası, "Gönül Gücü", Erişim Adresi : http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_bts&arama=kelime&guid=TDK.GTS.5847080d84a9e4.57080851 ,Erişim Tarihi 06.12.2016

Türk Dil Kurumu Resmi İnternet Sayfası, "Güdülenme", Erişim Adresi: http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_bts&arama=kelime&guid=TDK.GTS.584708085cd336.65842449 Erişim tarihi: 06.12.2016

Türkiye Büyük Millet Meclisi Resmi İnternet Sayfası, "Türkiye Cumhuriyeti Anayasası" , Erişim Adresi: <https://www.tbmm.gov.tr/anayasa.htm> , Erişim Tarihi: 06.09.2016

ÜÇÜNCÜ Kemal, "İş Tatmini ve Motivasyon", Fen Bilimleri Enstitüsü, **Karadeniz Teknik Üniversitesi Yayınları**, Trabzon, 2016, Erişim Adresi: <http://aves.ktu.edu.tr/ImageOfByte.aspx?Resim=8&SSNO=97&USER=4049> , Erişim Tarihi: 20.12.2016

YELBOĞA Atilla, "Örgütsel Adalet ile İş Doyumu İlişkisi: Ampirik Bir Çalışma", **Ege Akademik Bakış Dergisi**, 2012, Cilt.12, Sayı.2 Erişim Adresi: <http://www.acarindex.com/dosyalar/makale/acarindex-1423876828.pdf> ,Erişim Tarihi:08.12.2016

YILDIRIM M. Cevat , "İlköğretim Okulu Öğretmen ve Yöneticilerin Öğretmenlerin Ödüllendirilmesine İlişkin Görüşleri", **Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi**, 2008, ss.663-690, Erişim Adresi: <http://dergipark.ulakbim.gov.tr/kuey/article/download/5000050610/5000047858> , Erişim Tarihi:6.12.2016

YILMAZ Erol, Toplam Kalite Yönetimi Ve İnsan Merkezli Kütüphanecilik, Erişim Adresi : <http://kaynak.unak.org.tr/bildiri/unak06/u06-17.pdf> , Erişim Tarihi 05.09.2016

YÜKÇÜ Süleyman ve ATAĞAN Gülşah, " Etkinlik, Etkililik ve Verimlilik Kavramlarının Yarattığı Karışıklık", Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 2009, Cilt:23, Sayı:4, Erişim Adresi: <http://e-dergi.atauni.edu.tr/atauniiibd/article/viewFile/1025002864/1025002760> Erişim Tarihi:15.12.2016

YÜKSEL İlhan, " İletişimin İş Tatmini Üzerindeki Etkileri: Bir İşletmede Yapılan Görgül Çalışma", **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, 2005, Erişim Adresi:

22.12.2016

Bildiriler

MIZRAK Nihal Y., "İşletmelerde Verimliliğe Yönelik Eğitimin Önemi: Türk Özel Sektörü Tarafından Yapılan Eğitim Çalışmaları", I. Verimlilik Kongresi, Bildiriler, Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları: 454



EKLER

EK-A Anket Formu

Bu anket İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü yüksek lisans programı öğrencisi Uğur Bölük tarafından, Yrd. Doç. Dr. Kemal ER danışmanlığında hazırlanmıştır.

Anket Formu

Lütfen bu anketteki sorulara hiç kimseden çekinmeden samimi bir şekilde cevap veriniz. Çünkü anketlere vereceğiniz cevaplar sadece bilimsel amaçlar için kullanılacaktır. Ankete isim yazmanıza gerek yoktur. Bulguların sağlıklı olması vereceğiniz cevapların titizliğine bağlıdır. Yardımlarınız için teşekkür eder meslek yaşamınızda başarılar dileriz.

* Gerekli

1. Yaşınız *

.....

2. Cinsiyet *

Yalnızca bir şıkkı işaretleyin.

- Kadın
 Erkek

3. Medeni Durum *

Yalnızca bir şıkkı işaretleyin.

- Bekar
 Evli
 Dul
 Boşanmış

4. Meslekte çalışma süreniz (Yıl) *

.....

5. Görev aldığınız pozisyon *

Yalnızca bir şıkkı işaretleyin.

- Genel idari hizmetler
 Teknik eleman (Arazide çalışan)
 Teknik eleman (Masa başı çalışan)
 İşçi

6. Çalışma Türünüz *

Yalnızca bir şıkkı işaretleyin.

- Kamu Personeli
 Hizmet Alımı

7. Eğitim Durumu *

Yalnızca bir şıkkı işaretleyin.

- Lise Mezunu
 Ön Lisans Mezunu
 Lisans Mezunu
 Yüksek Lisans Mezunu

8. Ailenizin yanında mı yaşıyorsunuz? *

Yalnızca bir şıkkı işaretleyin.

- Evet
 Hayır

9. Günlük kaç saat çalışıyorsunuz? *

Yalnızca bir şıkkı işaretleyin.

- 8 Saat
 9 Saat ve üzeri

10. Bu işyerinde çalıştığınız yaklaşık toplam süre (yıl) *

.....

11. Şu anda yaptığınız işten elde ettiğiniz aylık gelir ne kadardır? *

Yalnızca bir şıkkı işaretleyin.

- 1001 TL – 2000 TL
 2001 TL – 2500 TL
 2501TL – 3000 TL
 3001TL ve üzeri

12. Lütfen bu ifade edilen durumlar için işiniz ile ilgili olarak memnuniyet derecenize uygun değeri işaretleyiniz. *

Her satırda yalnızca bir şıkki işaretleyin.

	Hiç Memnun Değilim	Memnun Değilim	Ne Memnunum Ne Memnun Değilim	Memnunum	Çok Memnunum
Beni her zaman meşgul etmesi bakımından	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tek başıma çalışma olanağı olması bakımından	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Arasına değişik şeyler yapabilme şansım olması bakımından	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Toplumda "şanslı bir kişi" olma şansını vermesi bakımından	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yöneticimin ekibindeki kişileri idare tarzı bakımından	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yöneticimin karar vermedeki yeteneği bakımından	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vicdanıma aykırı olmayan şeyler yapabilme şansım olması bakımından	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bana sabit bir iş sağlaması bakımından	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Başkaları için bir şeyler yapabilme olanağını bana vermesi bakımından	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kişilere ne yapacaklarını söyleme şansına sahip olma bakımından	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kendi yeteneklerimi kullanarak bir şeyler yapabilme şansı olması bakımından	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
İş ile ilgili alınan kararların uygulanmaya konması bakımından	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yaptığım iş ve karşılığında aldığım ücret bakımından	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
İş içinde terfi olanağımın olması bakımından	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kendi kararlarımı uygulama serbestliğini bana vermesi bakımından	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	Hiç Memnun Değilim	Memnun Değilim	Ne Memnunum Ne Memnun Değilim	Memnunum	Çok Memnunum
İşimi yaparken kendi yöntemlerimi kullanabilme şansını bana vermesi bakımından	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Çalışma şartları bakımından	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Çalışma arkadaşlarımla birbirleri ile anlaşmaları bakımından	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yaptığım iyi bir iş karşılığında takdir edilmem bakımından	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yaptığım iyi bir iş için duyduğum başarı hissinden	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



13. Aşağıdaki ifadelerden her birine katılma derecenizi en uygun seçeneği işaretleyerek belirtiniz.*

Her satırda yalnızca bir şıkkı işaretleyin.

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
Çalışma saatlerimle ilgili düzenlemenin adil olduğu kanaatindeyim	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ücretimin adil olduğunu düşünüyorum	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
İş yükümün adil olduğu kanaatindeyim	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Genel olarak değerlendirdiğimde, bu kurumda bana sunulan maddi ve manevi ödüllerin adil olduğunu düşünüyorum	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Görevimle ilgili sorumluluklarımın adil olmadığını kanıslındayım	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bu kurumda üst yönetim, işle ilgili kararları tarafsız bir şekilde almaktadır	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bu kurumda işle ilgili karar verilmeden önce tüm çalışanların fikri alınır	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bu kurumda işle ilgili kararlar alınmadan önce tam ve doğru bilgi toplanır	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bu kurumda çalışanlar tarafından talep edildiğinde kararlara ilişkin açıklama yapılır ve ek bilgi sunulur	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bu kurumda alınan her karar, ilgili tüm personele ayırım gözetmeksizin uygulanmaz	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bu kurumda işle ilgili alınan kararlara karşı çıkma veya bunların değiştirilmesini talep etme hakkı vardır	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticim bana karşı kibar ve ilgili davranır	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticim bana saygı ve itibar gösterir	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
İşimle ilgili kararlarda, yöneticim kişisel ihtiyaçlarıma karşı duyarlıdır	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
İşimle ilgili kararlarda, yöneticim bana açık sözlü davranmaz	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
İşimle ilgili bir karar alınırken yöneticim, çalışan olmamdan doğan haklara saygı gösterir	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yöneticim işimle ilgili kararların doğuracağı sonuçları benimle tartışır	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yöneticim işimle ilgili olarak alınan kararlara ilişkin haklı gerekçeleri sunar	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
İşimle ilgili bir karar alınırken yöneticim bana mantıklı açıklamalar yapar	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yöneticim işimle ilgili her karar çok açık ve net bir şekilde açıklar	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



14. Aşağıdaki ifadelerden her birine katılma derecenizi en uygun seçeneği işaretleyerek belirtiniz. *

Her satırda yalnızca bir şıkkı işaretleyin.

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
Günlük iş hayatımda beni ilgilendiren bir çok konu vardır	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Genelde büyük bir sinir gerginliği içinde çalışırım	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Başka bir şey yapmaktansa çoğu zaman oturup hayal kumayı severim	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kendimi toparlayamadığım için günler, haftalar hatta aylarca hiçbir şeye el sürmediğim olur	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bugün yapman gereken işleri ara sıra yarına bıraktığım olur	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Çalıştığım kuruma faydalı olduğumu düşünüyorum	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Üstlenmiş olduğunuz görevde yeterli yetkinliğe sahip olduğumu düşünüyorum	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yaptığım işler mesai saatleri içinde yoğun bir tempoda çalışarak ancak yetişmektedir	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Emir ve talimatların yerine getirilmesinde zaman baskısı yaşamaktayım	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bazen üzerime çok fazla iş alırım	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Çok gergin bir hava içinde çalışıyorum	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sabahları isteksiz olarak işe gidiyorum	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yaptığım işler genelde sorunsuzdur	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Çalışma isteğim genelde yüksektir	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bazen hiçbir iş yapmadan geçirdiğim günler olur	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
İş performansımın gayet iyi olduğunu düşünüyorum	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

15. Aşağıdaki ifadelerden her birine katılma derecenizi en uygun seçeneği işaretleyerek belirtiniz. *

Her satırda yalnızca bir şıkkı işaretleyin.

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
İşimle ilgili olan her görevde uzmanlığımı gösteririm	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Üzerimdeki sorumluluktan daha fazlasını üstlenebilirim	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Daha üst bir pozisyon için kendimi yeterli görüyorum	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
İşimle ilgili tüm gereklilikleri yerine getiririm	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Verilen her görevle ustalıkla başa çıkarırım	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Verilen her görevi tam zamanında tamamlarım	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
İşimle ilgili olan hedeflerin tamamına ulaşırım	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Verilen her görevi istenilen şekilde yerine getirerek işin genelinde iyi bir performans sergilerim	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Bu ankette kullanılan ölçekler;

Minnesota İş Tatmin Ölçeği, çalışanların mevcut işlerinin hangi yönleriyle (sorumluluk derecesi, ilerleme fırsatları, ödeme imkânları vb. gibi) tatmin edildiklerini açıklamaktadır.

Örgütsel Adaleti ölçmek üzere, Niehoff ve Moorman (1993) tarafından geliştirilen **Örgütsel Adalet Ölçeği 'nden (Justice Scale)** yararlanılmıştır. Toplam 20 ifadede oluşan bu ölçek, örgütsel adaleti üç farklı boyut üzerinden ölçmektedir. Bunlardan ilki 5 ifadeden oluşan dağıtım adaletinin (distributive justice), ikincisi 6 ifadeden oluşan işlemsel adaletin (formal procedures) ve sonuncusu 9 ifadeden oluşan etkileşim adaletinin (interactional justice) alt boyutlarıdır.

Verimlilik Ölçeği, verimliliğe yönelik tutum ve performans algısına yönelik geçerlilik ve güvenilirliği önceden kanıtlanmış iki ayrı ölçekten oluşturulmuştur. Verimliliğe ilişkin tutum ölçeği 16 sorudan oluşmaktadır. Ölçek, 5'li Likert tarzında; "1" kesinlikle

katılmıyorum, “2” katılmıyorum, “3” kısmen katılıyorum, “4” katılıyorum ve “5” kesinlikle katılıyorum şeklinde puanlanmaktadır. Ölçek puanlarının düşük olması, bireyin verimliliğe ilişkin tutumunun olumsuz olduğunu ifade ederken, yüksek olması bireyin verimliliğe ilişkin tutumunun olumlu olduğunu ifade etmektedir.



EK-B Güvenilirlik Analizi**İş Tatmini**

Cronbach's Alpha	N of Items
,939	20

Örgütsel Adalet

Cronbach's Alpha	N of Items
,913	20

Verimlilik

Cronbach's Alpha	N of Items
,797	18



EK-C Hipotez Kabul / Red Tablosu

Hipotez	Durumu
H1: Örgütsel adalet ile verimlilik arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.	Kabul
H2: Örgütsel adalet ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır	Kabul
H3: Çalışanlarının iş tatmini, günlük çalışma süresine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.	Kabul
H4: Çalışanlarının algıladıkları örgütsel adalet algısı, günlük çalışma süresine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.	Kabul
H5: Çalışanlarının verimliliği aylık kişisel gelire göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.	Kabul

EK-D Özgeçmiş

Uğur BÖLÜK

e-mail: uboluk@dsi.gov.tr

EĞİTİM**2016 -** : Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi, Tarım Bölümü**2013 - 2017:** İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Bölümü Yüksek Lisans / Tez Konusu: İnsan Kaynakları Yönetiminde Örgütsel Adaletin İş Tatmini ve Verimlilik Üzerinde Etkisi : Bir Kamu Kurumu Örneği**2006 - 2011:** İstanbul Üniversitesi / İşletme Fakültesi**2002 - 2006:** Menemen Anadolu Lisesi / İngilizce**EĞİTİM VE KURSLAR**

- Grafik Tasarım Eğitimi 2011 – 2012
- Microsoft Office Eğitimi : Devlet Su İşleri Personel Eğitim Daire Başkanlığı Semineri / Yönetici Asistanlığı
- Türkiye Halk Oyunları Federasyonu II. Kademe Antrenörlüğü

DENEYİMLER**2009 – 2010** Gaziosmanpaşa Halk Eğitim Merkezi – Usta Öğretici**2011 – 2013** Büyükçekmece Belediyesi Kültür ve Sosyal İşler Müdürlüğü**2013 – 2015** Menemen Halk Eğitim Merkezi – Usta Öğretici**2014 -** Devlet Su İşleri 2. Bölge Müdürlüğü – Özel Kalem**KATILDIĞI PROJELER**

11/13 Büyükçekmece Uluslararası Kültür ve Sanat Festivali Organizasyonu

11/13 Büyükçekmece Belediyesi Uluslararası El Sanatları Atölye Bayramı

2013 Büyükçekmece Belediyesi Uluslararası Çocuk Festivali Organizasyonu