BAŞKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
PAZARLAMA TEZLİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

ÖRGÜTSEL ADALET ALGISININ İŞ TATMİNİ ÜZERİNE ETKİSİNDE PSİKOLOJİK SERMAYENİN ARACILIK ROLÜ: HİZMET SEKTÖRÜ PAZARLAMA ELEMANLARI ÜZERİNE GÖRGÜL BİR ARAŞTIRMA

HAZIRLAYAN

DENİZ DÜVEROĞLU

YÜKSEK LİSANS TEZİ

TEZ DANIŞMANI

PROF. DR. H. NEJAT BASIM

ANKARA - 2022

BAŞKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
YÜKSEK LİSANS / DOKTORA TEZ ÇALIŞMASI ORİJİNALLİK RAPORU

Tarih: 27 / 01 / 2022

Öğrencinin Adı, Soyadı: Deniz DÜVEROĞLU
Öğrencinin Numarası: 21920214
Anabilim Dalı: İşletme Anabilim Dalı
Programı: Pazarlama Tezli Yüksek Lisans Programı
Danışmanın Unvanı/Adı, Soyadı: Prof. Dr. H. Nejat BASIM
Tez Başlığı: Örgütsel Adalet Algısının İş Tatmini Üzerine Etkisinde Psikolojik Sermayenin Aracılık Rolü: Hizmet Sektörü Pazarlama Elemanları Üzerine Görgül Bir Araştırma

Yukarıda başlığı belirtilen Yüksek Lisans/Doktora tez çalışmamın; Giriş, Ana Bölümler ve Sonuç Bölümünden oluşan, toplam 69 sayfalık kısmına ilişkin, 27 / 01 / 2022 tarihinde şahsım/tez danışmanım tarafından Turnitin adlı intihal tespit programından aşağıda belirtilen filtrelemeler uygulanarak alınmış olan orijinallik raporuna göre, tezimin benzerlik oranı % 16'dır. Uygulanan filtrelemeler:

1. Kaynakça hariç
2. Alıntılar hariç
3. Beş (5) kelimeden daha az örtüşme içeren metin kısımları hariç

"Başkent Üniversitesi Enstitüleri Tez Çalışması Orijinallik Raporu Alınması ve Kullanılması Usul ve Esaslarını" inceledim ve bu uygulama esaslarında belirtilen azami benzerlik oranlarına tez çalışmamın herhangi bir intihal içermediğini; aksinin tespit edileceği muhtemel durumda doğabilecek her türlü hukuki sorumluluğu kabul ettiğimi ve yukarıda vermiş olduğum bilgilerin doğru olduğunu beyan ederim.

Öğrenci İmzası:

ONAY

Tarih: 27 / 01 / 2022
Öğrenci Danışmanı Unvan, Ad, Soyad, İmza:
Prof. Dr. H. Nejat BASIM

TEŞEKKÜR

Tez çalışmam sürecince, desteğini esirgemeyen, kıymetli fikir ve yönlenlendirmeleri ile bana yol gösteren değerli danışman hocam Prof. Dr. H. Nejat BASIM'a sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Hayatımın hiçbir anında beni yalnız bırakmayan ve yanımda olan annem Handan DÜVEROĞLU, babam Ali Fuat DÜVEROĞLU ve ablam Irmak DÜVEROĞLU'na ve çalışmam boyunca manevi destekleri ile yanımda olan başta Atilla TOKGÖZ olmak üzere tüm arkadaşlarıma en içten duygularımla teşekkür ederim.

ÖZET

Çalışmanın amacı, örgütsel adalet algısı ile iş tatmini arasındaki ilişkinin varlığını ve bu ilişkide, psikolojik sermayenin aracılık rolünü ortaya koymaktır.

Araştırma, nicel veri analizi yöntemi kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Ankara İlinde bulunan, hizmet sektöründe çalışan, 200 pazarlama elemanı üzerinde elde edilen verilerle uygulanmıştır. Çalışmada kullanılan veriler anket yöntemi ile SPSS 23, Process (SPSS V3.4.1. by Andrew Hayes) ve Amos 21.0 programları yardımıyla analiz edilmiştir.

Yapılan çalışma neticesinde, örgütsel adalet algısı kavramının iş tatmini üzerinde etkiye sahip olduğu gözlemlenmiştir. Öte yandan, örgütsel adalet algısı ile iş tatmini ilişkisi üzerinde, psikolojik sermayenin aracılık rolünün etkisinin olduğu bulgusuna ulaşılmış ve kurulan hipotezler desteklenmiştir. Araştırma hipotezleri arasında yer almasa da, katılımcılardan elde edilen demografik veriler analiz edilmiş; bu bağlamda, çalışmada bağımlı değişkeni olarak belirlenmiş olan iş tatmini düzeyinin iştirakçilerin demografik özelliklerine göre anlamlı biçimde farklılaşmadığı bulgusu elde edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel Adalet Algısı, İş Tatmini, Psikolojik Sermaye.

ABSTRACT

The aim of the study is to reveal the existence of the relationship between the perception of organizational justice and job satisfaction and the mediating role of psychological capital in this relationship.

The study was carried out with the data collected on 200 marketing personnel working in the service sector in Ankara, using the quantitative data analysis method. Data were collected from the participants by the survey method. The data collected within the scope of the research were analyzed with the support of SPSS 23, Process (SPSS V3.4.1. by Andrew Hayes) and Amos 21.0 programs.

As a result of the study, it was observed that the perception of organizational justice is effective on job satisfaction. On the other hand, it was found that the mediating role of psychological capital had an effect on the relationship between organizational justice perception and job satisfaction, and the hypotheses established were supported. Although not among the research hypotheses, demographic data obtained from the participants were also analyzed in order to contribute to the literature. In this context, it was found that the level of job satisfaction, which is the dependent variable of the research, did not differ significantly according to the demographic characteristics of the participants.

Keywords: Perception of organizational justice, Job satisfaction, psychological capital

İÇİNDEKİLER

TEŞEKKÜR ..... **i**

ÖZET ..... **ii**

ABSTRACT ..... **iii**

İÇİNDEKİLER ..... **iv**

TABLOLAR LİSTESİ ..... **vii**

ŞEKİLLER LİSTESİ ..... **viii**

SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ ..... **ix**

GİRİŞ **1**

BİRİNCİ BÖLÜM: İŞ TATMİNİ **3**

1.1.İş Tatmini Boyutları **5**

1.1.1.Kişisel faktörler **5**

1.1.2. İşteki faktörler **6**

1.1.3. Yönetim tarafından kontrol edilen faktörler **7**

1.2.İş Tatmini Teorileri **8**

1.2.1.Abraham Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi **8**

1.2.2.Herzberg'in Çift Faktör Kuramı **12**

1.2.3.Vroom'un Beklenti Kuramı **13**

1.3.İş Tatminsizliğinin Sonuçları **14**

İKİNCİ BÖLÜM: ÖRGÜTSEL ADALET ALGISI **16**

2.1. Kavramsal Olarak Örgütsel Adalet Algısı **16**

2.2. Örgütsel Adalet Algısı Boyutları **18**

2.2.1.Dağıtım adaleti **18**

2.2.2.Prosedür adaleti **19**

2.2.3.Etkileşim adaleti **22**

2.3. Eşitlik Kuramı ve Örgütsel Adalet Algısı 24

2.4. Örgütsel Adalet Algısının Etkileri 25

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM: PSİKOLOJİK SERMAYE 29

3.1. Pozitif Psikoloji 29

3.2. Psikolojik Sermaye 30

3.3. Psikolojik Sermayenin Boyutları 33

3.3.1.Umut 33

3.3.2.İyimserlik 34

3.3.3.Öz yeterlilik 35

3.3.4.Psikolojik dayanıklılık 37

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM: ÖRGÜTSEL ADALET ALGISI VE İŞ TATMİNİ ETKİLEŞİMİ ve PSİKOLOJİK SERMAYENİN ARACILIK ROLÜ ÜZERİNE GÖRGÜL BİR ARAŞTIRMA 40

4.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi 40

4.2. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri 40

4.3. Araştırmanın Sınırlılıkları 41

4.4. Evren ve Örneklem 42

4.5. Ölçüm Araçları 43

4.5.1.Ölçüm araçlarının geçerliliği ve güvenilirliği 44

4.5.2.İş Tatmini Ölçeği 45

4.5.3.Örgütsel Adalet Algısı Ölçeği 47

4.5.4.Psikolojik Sermaye Ölçeği 51

BEŞİNCİ BÖLÜM: BULGULAR 56

5.1. Tanımlayıcı İstatistikler 56

5.2. Araştırmanın Bağımlı Değişkeni Olan İş tatmininin Demografik Özelliklere Göre İncelenmesi 57

5.3. İş Tatmini, Örgütsel Adalet Algısı ve Psikolojik Sermaye Değişkenlerinin Arasındaki İlişkiler 59

5.4. Örgütsel adalet algısının iş tatmini ile etkileşimindeki psikolojik sermayenin aracılık rolünü incelemeye yönelik analiz (SOBEL TEST) sonuçları..... 62

5.5. Örgütsel Adalet Algısının İş Tatmini İle Etkileşimindeki Psikolojik Sermayenin Aracılık Rolünü İncelemeye Yönelik Analiz Bulguları..... 62

SONUÇ ve ÖNERİLER..... 65

KAYNAKÇA..... 70

EKLER

EK. 1. Anket Formu

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1. Araştırmaya katılanların kişisel bilgilerine ilişkin verilerin dağılımı 42
Tablo 2 Ölçekler ve Alt Boyutlarının Güvenilirlik Katsayıları 44
Tablo 3. İş tatmini Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Uyum İndeksleri 45
Tablo 4 Maddelere ilişkin istatistik değerleri 46
Tablo 5 Örgütsel Adalet Algısı Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Uyum İndeksleri 48
Tablo 6 Maddelere ilişkin istatistik değerleri 50
Tablo 7 Psikolojik Sermaye Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Uyum İndeksleri 52
Tablo 8 Maddelere ilişkin istatistik değerleri 53
Tablo 9. Değişkenler için Tanımlayıcı İstatistikler 56
Tablo 10. İş Tatininin Cinsiyete Göre Farklılığına Yönelik Analiz Sonuçları 57
Tablo 11 İş Tatmininin Yaş Aralığına Göre Dağılımı 57
Tablo 12 Medeni Duruma Göre Farklılığına Yönelik Analiz Sonuçları 58
Tablo 13 İş Tatmininin, Eğitim Düzeylerine Göre Dağılımı 58
Tablo 14 İş Tatininin, Çalışma Sürelerine Göre Dağılımı 59
Tablo 15 Ölçekler Arasındaki Korelasyon Analizine Yönelik Bulgular 60
Tablo 16 İş tatminin Örgütsel Adalet Algısını Yordamasına İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları 60
Tablo 17. Örgütsel Adalet Algısının İş Tatmini Üzerindeki Etkisinde Psikolojik Sermayenin Aracılık Rolünü İncelemeye Yönelik Analiz (PROCESS) Sonuçları 63
Tablo 18. Hipotez Testleri Sonuçları 67

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Araştırma Modeli ve Hipotezler 41
Şekil 2. İş Tatmini Ölçeğine ilişkin tek faktörlü yapı 47
Şekil 3. Örgütsel Adalet Algısı Ölçeğine ilişkin Çok Faktörlü Yapı 51
Şekil 4. Psikolojik Sermaye Ölçeğine ilişkin Çok Faktörlü Yapı 55

SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ

ANOVA	Analysis of Variance (Varyans Analizi)
AMOS	Analysis of a Moment Structures (Yapısal Bileşen Analizi)
DFA	Doğrulayıcı Faktör Analizi (CFA-Confirmatory Factor Analysis)
KMO	Kaiser- Meyer- Olkin
PROCESS	A Macro for Mediation, Moderation, and Conditional Process Analysis for SPSS (SPSS için Aracı, Düzenleyici ve Durumsal İşlem Analiz Makrosu)
RMSEA	Root Mean Square Error of Approximation (Yaklaşık. Hataların Ortalama Karekökü)
SPSS	Statistical Package for the Social Sciences (Sosyal Bilimler için İstatistik Paket Programı)

GİRİŞ

İş tatmini, özellikle örgütsel davranış alanında, günümüz yazınının önem verdiği popüler kavramlardan bir tanesidir. Artan rekabet ile günümüzde örgütlerin sürdürülebilir bir başarı yakalamak için başvurdukları yollardan birisi örgüt çalışanlarının mutluluğunu sağlamaktır (İşcan ve Sayın, 2010). İş tatmini, örgüt çalışanlarının, çalıştıkları işten duydukları memnuniyeti ifade etmektedir. Bireyler, iş yerlerinde tecrübe ettikleri deneyimler ile kendi değerleri ve beklentilerini toplu bir şekilde değerlendirerek, iş hakkında duygu ve düşünceler oluştururlar. Bu süreç neticesinde çalışanlarda iş tatmini ya da iş tatminsizliği oluşur.

İş tatmini kavramı, çalışan davranışı konusunda oldukça önemli etkilere sahiptir. İş verenler için kritik bir konu olmasının sebebi, çalışan davranışını yani, işyerindeki verimlilik, huzur ortamı, performans, motivasyon gibi faktörleri önemli derecede etkiliyor olmasıdır. Bireylerin işyerinde tatminsizlik yaşıyor olması, olumsuz aktif ya da pasif tepkiler göstermelerine sebep olabilmektedir. Tatminsizlik durumunda, işten ayrılma, iş devri süratinde artma, performans ve motivasyonda azalma, işe geç gelme, geri çekilme kararı gibi davranışsal problemler ortaya çıkabilir.

Bireylerin aldıkları maaş, hissettikleri eşitlik ve adalet, çalışma koşulları, çalışma atmosferi gibi birçok faktör iş tatminini etkileyebilmektedir. Bu bağlamda bireylerin, iş tatmini ya da tatminsizliği yaşamasının, örgütün bütününü etkileyeceği düşüncesiyle iş tatmini; kişisel faktörler, işteki faktörler ve yönetim tarafından kontrol edilen faktörler olmak üzere üç ana boyutta incelenmiştir.

Örgütsel adalet, çalışanların işletmeler içindeki hakkaniyeti ve adaleti nasıl yorumladığı ile ilgili bir kavramdır. Çalışanların örgüt içinde adaletsizlik algılaması iş tatminleri üzerinde olumsuz etkilere sahip olabilir. Hizmet sektöründe etkin işletmeler başta olmak üzere birçok işletmede bireylerin mutluluğu, yapılan iş üzerinde etkisini hissettirmektedir (İşcan ve Sayın, 2010). Dolayısıyla, örgütün işleyişi ve yapılan işlerin kalitesi, örgütsel adalet algısının iş tatmini üzerindeki etkisinden kaynaklanarak olumlu ya da olumsuz yönde etkilenebilir. Bireyler için örgütün içinde adaletin varlığının ya da yokluğunun algılanması, iş tatmini üstünde olumlu ya da olumsuz neticeler

gösterebilmektedir. Benzer şekilde, işyerinde tatmin ya da tatminsizlik duygusu yaşayan her bireyin, örgüt içindeki adaleti algılayışı üzerinde etkin rol oynayabilmektedir. Bu bağlamda çalışmada, iş tatmini ile örgütsel adalet algısı arasındaki bağıntı araştırılmıştır.

Pozitif psikoloji alanının çalışma alanlarında kullanımının yaygınlaşması neticesinde, örgütsel davranış alanındaki etkileri de daha net araştırılmaya başlanmıştır. Pozitif psikoloji bireylerin, iyi ve güçlü yanlarına odaklanarak gelişimi amaçlar. Psikolojik sermaye kavramı pozitif psikolojiden türetilmiş ve örgütsel davranış alanına dahil edilmiştir. Psikolojik sermaye; umut, öz yeterlilik, iyimserlik ve psikolojik dayanıklılık alt boyutlarından oluşur. Psikolojik sermaye boyutları, çalışan davranışları üzerinde etkilere sahiptir. Bu bağlamda çalışmada, psikolojik sermayenin, çalışanların iş tatmini ile örgütsel adalet algısı ilişkisindeki aracılık rolü araştırılmıştır.

Bu çalışma, hizmet sektörü içinde yer alan bir restoran işletmesinde pazarlama elemanı pozisyonunda çalışan garsonların, örgütsel adalet algıları ve iş tatminleri arasındaki etkileşimin varlığı ve bu ilişkide psikolojik sermayenin rolü araştırılmaktadır. Çalışmanın birinci bölümünde yapılan literatür araştırmasında; örgütsel adalet algısı ve boyutları, iş tatmini ve boyutları ve psikolojik sermaye ve boyutları detaylarıyla incelenmiştir. Çalışmanın ikinci bölümünde ise hizmet sektörü pazarlama elemanları üzerinde yapılan görgül araştırma ile birlikte sunulan hipotezler test edilmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM: İŞ TATMİNİ

Bireyler yaşamlarının belirli bir evresinden sonra hayatlarını idame ettirmek için vakitlerinin büyük bir çoğunluğunu bir işle uğraşarak geçirmektedirler ve bu durum pek çok birey için yaptıkları mesleğin veya işin hayatlarının merkezi olmasına sebep olmaktadır (Aşan ve Erenler, 2008). İş, ele alındığında kendi başına bir varlık olmaktan ziyade, bir kişinin fiziki veya sosyal becerileri doğrultusunda maddi bir kazanç sağlamak için uğraştığı görevlerin biçimine odaklanan soyut kavramdır (Locke, 1969).

Bir işin tek bir kavram olarak değerlendirilmesi yanlıştır (Locke, 1969). İş, bir kişinin hayatındaki en mühim etkinliklerin başında yer almaktadır çünkü iş, yalnızca kişinin ekonomik durumunu etkilemekle kalmaz aynı zamanda, insanların çalıştıkları işlerinden beklentileri, onların psikolojik durumları üzerinde de etkili olabilmektedir (Aşan ve Erenler, 2008).

Endüstriyel psikolojide, ilk tartışma konularından birisi iş tatmini konusudur (Bell ve Weaver, 1987). Aziri (2011)'in ifadelerine göre, iş tatmini konusu her ne kadar bilimsel araştırmaların önemli bir konusu ve günlük yaşantının bir parçası olsa da, henüz tam olarak ne olduğu hakkındaki yorumlarda ortak bir tanımlama oluşmamıştır. Nitekim, iş denilen olgunun da tam olarak neyi yansıttığı hakkında da kesin bir tanımlama yapılmamasına rağmen iş tatmini terimolojisinin, çalışanların işleri hakkındaki genel hislerini kapsadığı ifade edilmektedir (Aziri, 2011).

İş tatmini, mevcut koşulların değerlendirildiği beklentilere ve karşılaştırma standartlarına bağlıdır yani, bireylerin işlerinin belirli yönleri veya yönleriyle ilgili memnuniyetinin ölçüsüdür (Kian, Yusoff ve Rajah, 2014). Genel olarak iş tatmini, kişilerin faal bulundukları işlerinden ne kadar memnun oldukları veya olmadıkları ile ilişkilendirilebilmektedir (Aziri, 2011). Kişiler, kişisel bakış açılarıyla çalıştıkları işlerin değişik taraflarıyla veya değişik işlerde farklı seviyelerde haz veya memnuniyetsizlik yaşadıklarını hissedebilmektedirler (Locke, 1969). Bu sebepten yola çıkarak Locke (1969)'a göre, iş tatmini veya tatminsizliği, kişilerin çalıştıkları işlerine karşı sabit olmayan hissî tepkileri olarak da tanımlanabilir. İş tatmini, çalışanların devam ettikleri işleri hususundaki duygu ve görüşlerinin toplamının bir yansımasıdır (Aziri, 2011). Bu

bağlamda, çalışanların iş tatmini seviyeleri zaman içinde değişebileceğinden, iş tatmininin yönetilebilen bir durum oluğunu söylemek mümkündür.

İş tatmini, bireyin ve işin değerlerinin birbiri ile uyumlu olmasından ve bireyin, iş ile birlikte kendi değerlerine ulaşmayı kolaylaşıyor olarak değerlendirmesinden kaynaklanan, arzulanan duygu durumudur (Locke, 1969). Kişilerin çalıştıkları işlerine yönelik pozitif duyguları ve davranışları iş doyumunu yansıtmaktadır (Aziri, 2011). İş tatmini ve tatminsizliği, kişinin işinden ne istediği ve işin ona ne vaad ettiği arasındaki ilişkinin algılanış biçimi olarak ifade edilemktedir (Locke, 1969). İş tatmininin sebeplerini anlamak için yalnızca temel öğeler olan olan işi veya bireyleri araştırmak yeterli değildir, aynı zamanda iş ile çalışanın arasındaki ilişkiye bakmak gerekmektedir. (Locke, 1969). Tatmin duygusunun varlığı kişilerin çalıştıkları işlerden umdukları ile karşılığında aldıkları sonuçların arasındaki dengede yatmaktadır (Ergeneli ve Eryiğit, 2001). Ergeneli ve Eryiğit (2001)'e göre iş tatmini kişilerin iş değerleri ve kazandığı mükafatların arasındaki ahenkte saklıdır şöyle ki; bu uyum ne kadar yüksekse iş tatmini o derecede yüksek, ne kadar düşük ise de iş tatmini o oranda düşüktür. Bu bağlamda, iş tatmini incelenirken, birey, iş ve ikisi arasındaki uyuma önem vermek gerekmektedir.

Olağan iş koşulları iş tatminine yol açabileceği gibi tatminsizliğine de yol açabilmektedir (Aziri, 2011). İş memnuniyetsizliği, bireyin çalıştığı işi huzursuz edici veya iş değerlerini başarmasını zorlaştıran ya da dezavantajlı algılamasından dolayı ortaya çıkan istenmeyen duygu durumudur (Locke, 1969). Bir çalışanın mutluluğu etkilenebilmektedir, mutsuz olması önlenebilmektedir ama bu durum her daim kişilerin işlerinden tatmin oldukları sonucuna varmamaktadır (Ergeneli ve Eryiğit, 2001). Dolayısıyla, bireyler mutsuzluk hissetmeseler bile, iş tatmini seviyeleri beklenen kadar yüksek olmayabilmektedir.

İş tatmini, genel hatlarıyla kişinin işindeki başarı isteğidir ve çoğunlukla, üretkenlikle ilişkilendirildiği gibi şahsi refahla da ilişkilendirilmektedir (Aziri, 2011). Doğal olarak çalışanlar, önem atfettikleri ödülleri kazanma ihtimallerinin yüksek olduğunu hissettiklerinde görevlerini yapmak için daha istekli olmaktadırlar (Lawler ve Porter, 1967). Çalıştığı işten mutlu olduğunu ifade eden bir çalışan, gerçekte sorumluluklarından duyduğu mutluluğu değil, görevini yerine getirmenin karşılığında edindiği kazanımlardan tatmin olduğunu vurgulamaktadır (Lawler ve Porter, 1967). İş tatmininin varlığından söz edildiğinde, çalışanın yapmaktan zevk aldığı bir işi icra ettiği, bu esnada başarılı olduğu ve

nihayet çabalarının getirilerine ulaştığı anlaşılmaktadır (Aziri, 2011). Basitçe formüllemek gerekirse, iyi performans göstermek güzel getirilere sebep olabilmektedir ve bunun sonucunda çalışan bireyde memnuniyet oluşabilir fakat bu formülasyon, ödüllendirmenin iyi performansa yol açtığı sonucuna çıkmaz, yalnızca iş tatmininin kaynağı olarak görülmelidir (Lawler ve Porter, 1967).

1.1. İş Tatmini Boyutları

İş tatmini, tatmin hissine sebep olan, birbiri ile bağlantılı olan pek çok dış faktörün etkisinde kalmaktadır (Aziri, 2011; Mishra, 2013). Çalışanların örgüt kararlarından, aldıkları maaştan ve benzer başka etkenlerden memnun kalmaları, kuruma bağlı ve sadık olmalarını sağlayarak, o kurumun sürdürülebilir olmasına yardımcı olmaktadır (Imran, 2015). Mishra (2013), iş tatmini üzerinde etkili olan faktörleri; kişisel faktörler, işteki faktörler ve yönetim tarafından kontrol edilen faktörler olarak 3 ana başlıkta sınıflandırmaktadır.

1.1.1. Kişisel faktörler

Mishra (2013), yaş cinsiyet, eğitim ve işteki zaman olarak ayırdığı kişisel faktörleri aşağıdaki gibi açıklamaktadır.

Yaş: Yapılan araştırmalar, iş tatmininin yaş ile ilişkisi incelendiğinde, farklı yaş aralıklarında farklı sonuçların ortaya çıktığını göstermektedir. Yaşın iş tatmini üzerindeki etkileri kısıtlıyken, yaşa göre işten tatmin olmayı asıl etkileyen işin niteliğidir. Araştırılan grupların bazılarında, yaş ilerledikçe iş tatmininin arttığı gözlemlenmişse de, bir farklı araştırma grubunda yaş arttıkça iş tatmininin düştüğü görülmektedir.

Cinsiyet: Cinsiyet odaklı iş tatmini araştırmaların geneli kadınların tatmine ulaşmasının erkeklere kıyasla daha kolay olduğunu göstermektedir ve bu kadınların iş tatminini daha çok yaşadıkları sonucunu ortaya koymaktadır. Bu durumun nedeni, kadınların ev dışında rol almalarından duydukları memnuniyet olabileceği iddia edilmekle beraber kadınların çalışmaları karşılığında daha az kazanç sağlamalarına rağmen sosyal olarak iyi bir konumda çalışmayı önemsedikleri gözlemlenmiştir.

Eğitim: Eğitim ile ilgili birkaç araştırma, eğitim seviyesi ile kişilerin işlerinden tatmin olma seviyelerinin ters orantılı olduğunu ifade etmektedir.

İşteki Zaman: Bu konu hakkındaki yapılan kısıtlı araştırmalar, çalışanların işe başladıkları ilk dönemlerde yüksek iş tatminine sahip olduğunu ve bunun günden güne azaldığını ortaya koymaktadır.

1.1.2. İşteki faktörler

İşin Kendisi: İşin niteliği, her ne kadar araştırmacılar çok önem atfetmese de, iş tatminini sağlayan en mühim etmenlerden birisidir (Saari ve Judge, 2004). Bir kişi, aldığı göreve, karşılığa, başarı durumuna bakmaksızın yalnızca işin niteliğine bakarak o işi yapan örgütün bir parçası olmayı arzulayabilmektedir (Locke,1970). Genellikle bu tarz işleri tercih eden kişiler, işin niteliğini 'ilginç' olarak tanımlamaktadırlar (Locke,1970). Çalışanların bulundukları örgütlerdeki yerine getirdikleri görevleri sevmeleri veya faydalı bir iş yaptıklarına olan inançları, karşılaşacakları iş ile ilgili problemlerin üstesinden daha rahat ve etkin bir şekilde gelebilmelerini sağlamaktadır (Çetin, Basım ve Karataş, 2011).

Saari ve Judge (2004)'ın araştırmalarının ortaya koyduğu üzere, iş tatmini hususunda en derin etkiye sahip olan işin kendisinin özellikleri, bireyin kendi iç dünyasındaki en önemli sayılabilecek öz değerlendirme ile ilişkili olabilmektedir. Kurumlar her ne kadar bünyesinde çalışanların öz benliklerini doğrudan etkileyemese de, gereken işleri, işçilerin karakteri ile doğru bir şekilde eşleştirdiğinde, çalışanların iş tatmini derecesini önemli seviyede arttırabilmektedirler (Saari ve Judge, 2004). Bu bağlamda, işin kendisinin, bireyin özellikleri ile uyumlu olması çalışan iş tatmini üzerinde önemli etkilere sahip olmaktadır.

İşin Gerektirdiği Yetenekler: Çalışanların, yaptıkları işe dair kabiliyetleri yeterli derecede ise, işlerinden tatmin olma ihtimalleri kolaylaşmaktadır (Mishra, 2013). Zor olarak değerlendirilen bir işte başarılı olmanın faydası sadece iş tatminini sağlamakta ve aynı zamanda, bireysel yeterlilik tatminini de sağlamaktadır (Locke, 1970).

Mesleki Statü: Mesleki statü, kişinin zekasıyla , geliriyle, aldığı eğitimle değişen kuvvetli bir bağıntı oluşturmaktadır (Mishra, 2013). Genel olarak memnuniyetsiz olan

işçiler araştırıldığında, bu işçilerin çoğunlukla statüsü ve saygınlığı düşük işlerde çalıştığı görülmektedir (Mishra, 2013).

Sorumluluk: Yapılan araştırmalar, sorumluluğun iş sektörlerinde önemini ortaya koymakla beraber, sorumluluk ile iş tatmini arasında da çok sıkı bir bağ olduğunu göstermektedir (Mishra, 2013). Her ne kadar iş tatmini ile ilgili çok farklı faktörler olsa da sorumluluk faktörünün de önemi göz ardı edilmemelidir (Aziri, 2011).

1.1.3. Yönetim tarafından kontrol edilen faktörler

Ücret: Ekonomik ödüllendirmeler, kişilerin iş tatminlerinin sağlanması hususunda çok önemli olabilmektedir (Aziri, 2011). İdealist düşünen pek çok kişinin çalışmaları karşılığında bekledikleri ücretin bir sınırı yoktur (Locke, 1969). Bir bireyin kazancı konusunda tatmin olup olmaması aldığı net maaş ile hayallerindeki maaşın birbiriyle örtüşüp örtüşmediği ile ilişkilendirilebilinmektedir (Locke, 1969). Araştırmaların ortaya koyduğu bir başka gerçek ise, eğer bir işveren, himayesindeki çalışanları onların gösterdiği başarımlara oranla mükafatlandırdığında ve insiyatifler tanıdığında, bu çalışanların iş tatmini mutlak bir şekilde artmasıdır (Imran, 2015). Bu bağlamda, bireylerin yaptıkları iş karşılığında aldıkları ücretin, hak ettiklerini düşündükleri ücretten farklı olması, iş tatminsizliği ile sonuçlanabilmektedir.

Çalışma Ortamı: Aşan ve Erenler (2008)'in ifadelerine göre, kişilerin iş tatminini etkileyen bir farklı faktör de yöneticilerin çalışanlara karşı tutum ve davranışlarıdır. Örgüt liderinin çalışanlara karşı tutum ve davranışları çalışanların beklentileri ile uyuşmadığında, bu husus onların tatminini olumsuz etkileyebilmektedir (Aşan ve Erenler, 2008). Bu bağlamda, iş yeri çalışanları yöneticilerinden gördükleri muameleyi hakkaniyetli ya da adaletsiz olarak değerlendirebilmektedirler ve bu değerlendirme iş tatmini ya da taminsizliği ile neticelenebilmektedir.

Güvenlik: İş güvenliği, hemen hemen her çalışan için temel unsurlardan birisi olduğu için iş tatminini etkileyen oldukça mühim bir faktördür (Imran, 2015). Yapılan bütün araştırmaların ortaya koyduğu ortak sonuç, işçilerin aynı işte istikrarlı ve güvenlikli bir şekilde çalışmak istediğidir (Mishra, 2013). Bir çalışan, özlük hakkı olarak işten uzaklaştırılmayacağını bildiğinde performansı pozitif yönde etkilenebilmektedir (Imran,

2015). Performansın yanında, iş güvenliği ile alakalı verilen mükafatlar da iş tatminini doğrudan etkilemektedir (Yang, 2010).

Ek İmkanlar: Parasal ve işçiler için parasal karşılığı olan taşıma, yemek gibi olanakların örgütte var olması veya olmaması iş tatmini üzerinde direkt etkilere sahip olabilmektedir (Aşan ve Erenler, 2008).

Yükselme İmkanları: Bir örgütte çalışanlar için ilerleme şansının olup olmaması, örgütün hiyerarşik yapısında daha üst bir konuma çıkıp çıkamayacağı ile ilişkilendirilebilinmektedir (Aşan ve Erenler, 2008). Bir çalışanın, çalıştığı örgütte zaman içerisinde gösterdiği başarılar neticesinde, ilerleme kaydedip yükselme olanağı elde edebileceğine inancı varsa, başarıya ulaşmak için daha azimli davranması beklenebilir ve neticesinde işine karsı duyduğu memnuniyet olumlu yönde etkilenebilmektedir. Saygınlık kazanma, bilinir olma ve başarılı olunca ödüllendirilme ihtimali de iş tatminini pozitif şekilde etkilemektedir (Aşan ve Erenler, 2008).

1.2. İş Tatmini Teorileri

İş tatmini, örgütsel davranış alanında büyük etkilere sahip bir kavramdır. Bu bağlamda, literatür araştırmasının ilk kısmında iş tatmini kavramı ve tanımından bahsedilmektedir. Devamında, iş tatmini boyutları; kişisel faktörler, işteki faktörler ve yönetim tarafından kontrol edilen diğer faktörler olarak ayrılarak incelenmiştir. Aşağıda, iş tatmini teorilerinden; Abraham Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi, Herzberg'in Çift Faktör Kuramı ve Vroom'un Beklenti Kuramı açıklanacaktır.

1.2.1.Abraham Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi

Motivasyon kavramı ile ilişkili çalışmalarda iş tatmini oldukça kritik bir role sahiptir çünkü, motivasyon kuramlarının büyük çoğunluğunun temelini iş tatmini oluşturmaktadır (Kian, Yusoff ve Rajah, 2014). Bunun en iyi örneklerinden biri, motivasyon kuramlarının en bilinirlerinden olan, Maslow İhtiyaçlar Hiyerarşisi isimli teoridir ve bu teorinin temelinde de iş tatmini kavramı yatmaktadır (Kian, Yusoff ve Rajah, 2014). Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi, iş tatmini alanında ilk çalışmaları

gerçekleştiren araştırmacılara, yeni iş tatmini teorileri geliştirmelerinde rehberlik etmiştir (Mishra, 2013).

1954 yılında Maslow "Motivasyon Ve Kişilik"i yayınlayarak kişilerin çalıştıkları işlerle ilintili olarak şahsi gereksinimlerini ne şekilde karşıladıkları hakkındaki kuramını ortaya koymuştur (Gawel, 1996). Anılan kuram, kişiler için motive edici ve onları harekete geçirici etkenlerin neler olduğunu veya kişilerin neye daha çok önem atfettiğini saptamak için ortaya konulmuş ve hala güncelliğini sürdürmektedir (Benson ve Dundis, 2003).

Maslow (1943), yaptığı çalışmalar neticesinde insanların temel ihtiyaçlarını oluşturan kümenin, beş elemandan oluştuğunu ifade etmektedir ve bu küme elemanlarını kısaca; fizyolojik, güvenlik, sevgi, saygı ve kendini gerçekleştirme olarak açıklamaktadır (Maslow, 1943). İhtiyaçlar hiyerarşisi teorisi, motivasyon faktörleri olarak insan ihtiyaçlarının hiyerarşik merdivenlerindeki tatminlerinden oluşmaktadır (Kian, Yusoff ve Rajah, 2014). Teoriye göre, bir çalışanın güncel ihtiyacı, en azından büyük ölçüde tatmin olmadan hiyerarşinin içindeki daha yüksek mertebelerdeki ihtiyaçlarının takipçisi olamayacağını, hatta çalışanın daha yüksek seviyedeki ihtiyacının farkında bile olmayacağını öne sürmektedir (Gawel, 1996). Kişileri isteklendiren şey, ana ihtiyaçlarının odaklandığı farklı hususları kazanma veya devam ettirme isteği ve daha farklı entelektüel isteklerinin karşılanmasıdır (Maslow, 1943). Kuram, insanların çalıştıkları işlerle ilgili memnuniyetlerinin onların gayretlerini tetiklemekte ne kadar önemli olduğunu göstermektedir (Kian, Yusoff ve Rajah, 2014).

Maslow'un piramidinin yapısında, geniş taban alanını hayatta kalabilmek için temel olan ihtiyaçlar ile üst ve daralan kısımları ise daha çok kişisel arzulara göre değişen ihtiyaçlar oluşturmaktadır (Gawel, 1996). İnsanlar, temel ihtiyaçlarını kapsayan aşamayı karşıladıktan sonra tatmin ve motive olmak için üst seviyelere geçmeye çalışmaktadırlar (Kian, Yusoff ve Rajah, 2014). Maslow'un iddiasına göre kişileri motive etme sürecindeki başlangıç ve en önemli konu finansal etkenlerdir çünkü, finansal ihtiyaçlar karşılanmadığı müddetçe diğer süreçlerin olumlu sonuçlanması mümkün olamamaktadır (Ergeneli ve Eryiğit, 2001). Buradan yola çıkarak, kişilerin temel ihtiyaçlarından olan fizyolojik gereksinimlerinin karşılanmadan onların sosyal gereksinimlerini karşılamak için gösterilen çaba boşa gitmektedir (Ergeneli ve Eryiğit, 2001). Sonuç olarak, çalışanların iş tatminini sağlamak için onların anlık olarak hangi ihtiyaçlarının öncelikli olduğuna dikkat etmek

gerekmektedir (Ergeneli ve Eryiğit, 2001). Bu bağlamda, çalışanların hangi ihtiyacının öncelikli olduğunu anlamak, iş tatminini yönetebilmek ve anlayabilmek açısından önem arz etmektedir.

1.2.1.1.İhtiyaç seviyeleri

Fizyolojik İhtiyaçlar: Fizyolojik katman, piramidin temelini oluşturan seviyedir ve kişilerin yaşamlarını sürdürebilmeleri için asıl gereksinimler olan gıda, su ve barınmayı içermektedir (Benson ve Dundis, 2003). Dolayısıyla, bir insanın hayattaki tüm gereksinimleri karşılanmamışsa bu kişinin temel motivasyonu, öncelikli olarak fizyolojik gereksinimlerini gidermek olacaktır (Maslow, 1943). Buradan çıkarılacak sonuç ise, piramidin temeli olmadıkça yüksek basamakların bir insanın hayatında önem arz etmeyeceğidir (Benson ve Dundis, 2003). Piramidin farklı seviyelerindeki, gıda, sevgi ve saygı gibi gereksinimlerin hepsinden yoksun bir insanın en çok açlık çekeceği ihtiyacı yiyecek olacaktır (Maslow, 1943). Bu bağlamda, bireylerin en temel ihtiyaç seviyesi olan fizyolojik ihtiyaçlarını karşılamak oldukça mühimdir. Tüm bunların ışığında, çalışma ortamındaki bir kişi emekleri karşılığında adaletli bir kazanım elde ettiğine inanmadığında, bu adil olmayan durumun üzerine çok fazla yoğunlaşacak ve görevlerini yerine getirirken itinalı davranmayacaktır (Benson ve Dundis, 2003).

Güvenlik İhtiyaçları: İhtiyaç seviyelerinin ilk basamağı olan fizyolojik gereksinimler genel anlamda tatmin edildiğinde, kabaca güvenlik ihtiyaçları olarak sınıflandırabileceğimiz yeni bir ihtiyaçlar dizisi ortaya çıkmaktadır (Maslow, 1943; Benson ve Dundis, 2003).

Sevgi İhtiyacı: Fizyolojik gereksinimlerini karşılayan birey, güvenlik ihtiyaçlarını da karşılarsa bu durumda yeni gereksinimi sevgi, şefkat ve aidiyet olacak ve öncesinde açıklanan tüm döngü bu yeni seviyenin etrafında kendini tekrarlayacaktır (Maslow, 1943; Benson ve Dundis, 2003). Basitçe birey, iyi insan ilişkilerine ve gruba ait hissetmeye ihtiyaç duyacaktır (Maslow, 1943). Üçüncü seviye olan bu seviyenin iş ortamındaki yansıması ise, kişilerin çalışma alanlarında sosyal aidiyete ihtiyaç duyması ile ilişkili olmaktadır (Benson ve Dundis, 2003). Çalışma alanlarında sosyal açıdan huzursuz olan insanlar için meslektaşlık kavramı ziyadesiyle mühimdir (Benson ve Dundis, 2003). Çalışanlar, çalışma arkadaşları ve örgüt içerisinde daha alt veya daha üst pozisyonda olan

insanlar ile sağlıklı iş ilişkisi beklerler ve örgüt içerisinde asıl ait oldukları yerde olmak istemektedirler (Benson ve Dundis, 2003). Bu bağlamda, çalışanların bir gruba ait hissetmesi bu derecedeki ihtiyacını karşılayacağından, iş tatmini seviyesinin de yükselmesini sağlayabilmektedir.

Saygınlık ihtiyaçları: Maslow (1943)'ün görüşlerine göre saygınlık ihtiyaçları iki temel kümede irdelenebilmektedir; öncelikli grubun ana unsurları güç, başarı, yetkinlik ve yeterlilik, bağımsızlık ve özgürlük iken ikinci grupta ise prestij, önem görme ve takdir edilme olguları yer almaktadır. Saygınlık ihtiyaçları tatmin olmuş birey, yaşadığı topluma faydalı olma arzusunda olup kendini gerekli hissederken, bu durum aynı zamanda o bireyin özgüvenini arttırdığı için karşılanması fazlasıyla önemli ihtiyaçlardır (Maslow, 1943).

Kendini Gerçekleştirme İhtiyacı: Piramidin temelindeki ve gövdesindeki gereksinimlerini gidermiş bir birey bile kendi yaşam tarzına ve kendini yansıtacak bir işe sahip olmadıkça sürekli bir huzursuzluk veya memnuniyetsizlik yaşamaktadır (Maslow, 1943). Çalışma ortamında kendini gerçekleştirme genel manada özgüvenle mümkündür ve bu durum kişinin hem özgüvenini arttıran başarılı performans ödüllendirilmelerine, teşviklere ve çabalarının karşılığında aldığı takdirlere dayanmaktadır (Benson ve Dundis, 2003). Başarmanın verdiği mutluluk, içsel mükafatların en iyi örneklerinden birisi olarak ifade edilmektedir (Lawler ve Porter, 1967). Dolayısıyla, kendini gerçekleştirme ihtiyaçlarını karşılayan veya bireyin gelişimine katkı sağlayan ödüllendirmeler en iyi içsel ödüller olarak değerlendirilebilirler (Lawler ve Porter, 1967). Bu bağlamda, kendini gerçekleştirme ihtiyacını karşılayan ödüller, çalışanları motive etme ve iş tatmini sağlama konusunda göz ardı edilemeyecek etkilere sahip olabilmektedirler.

Günümüzde de hala yararlanılmaya devam eden, Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramı, örgütsel alanda büyük önem arz etmektedir. Bu kuram, bireyleri motive eden faktörlerin, öncelik sıralarıyla belirlenmesine yardımcı olarak, çalışanların anlaşılmasına katkı sağlamaktadır. Aşağıda, Herzberg'in Çift Faktör Kuramı açıklanacaktır.

1.2.2.Herzberg'in Çift Faktör Kuramı

Herzberg ve arkadaşları yürüttükleri detaylı araştırmalar neticesinde bireylerin işe yönelik olumlu ve olumsuz tutumlara sebep olan faktörlerin birbiriyle aynı olmayacağı hipotezini ortaya koymaktadırlar (Kurt, 2005). Bu hipotezin geniş çevrelerce kullanılmaya başlanmasının en önemli sebebi iş tatmininin, yalnızca iş tatminsizliği şeklinde tanımlanmıyor oluşu olarak ifade edilmektedir (Kurt, 2005).

İş tatmini ve tatminsizliğini aynı olarak değerlendirmek yerine Herzberg, iş tatmini duygusunun, iş tatminsizliği duygusundan ayrı değerlendirilmesi gerektiğini ve iş tatmininin çok faktörlü bir kavram olduğunu ileri sürmektedir (Kurt, 2005). Herzberg (1959)'in ifadelerine göre bireylerin işteki tutum ve davranışları üzerinde etki sahibi olan faktörler, iki boyuttan oluşmaktadır (Gawel, 1996). Kuramın temel prensibi, faktörleri hijyen ve motivasyon olarak birbirinden ayırmakta oluşudur (Ruthankoon ve Ogunlana, 2003). Herzberg'in Çift Faktör Kuramı'nda ifade edilenlere göre; hijyen faktörler tatminsizliğe sebebiyet veren unsurlardır. Hijyen faktörleri, örgütlerin politikası, denetim, süpervizörlerle iletişim, çalışma şartları, akranlarla ilişkiler, maaş, bireysel yaşantı, alt kademedeki çalışma arkadaşları ile kurulan ilişkiler, mertebe ve iş emniyetini kapsayan "iş bağlamı" faktörleridir (Ruthankoon ve Ogunlana, 2003).

Öte yandan, motive ediciler olarak adlandırılan faktör grubu ise, bireyin çalışma yaşantısında doyuma sahip olmasını sağlayan unsurlar olarak ayrılmaktadır. Motivasyon faktörleri; muvaffakiyet, bilinilirlik, işin kendisi, mesuliyet, gelişme ve terfi olasılığını içeren altı "iş içeriği" faktörüdür (Ruthankoon ve Ogunlana, 2003). Teoriye göre, motivasyon faktörleri yalnızca işten duyulan memnuniyeti yükseltmek amacıyla çalışırken tatminini artırmak için çalışırken, hijyen faktörleri iş memnuniyetsizliğini azaltmak için çalışmaktadır (Ruthankoon ve Ogunlana, 2003).

Herzberg'in Çift Faktör Kuramı doğrultusunda, hijyen faktörlerinin yokluğu iş tatminsizliği yaratabilmekte, fakat hijyen faktörlerinin mevcudiyeti motive etmemekte ya da tatmin yaratmamaktadır (Gawel, 1996). İşletme politikası, denetim, bireylerarası kurulan ilişkiler, iş şartları ve ücret vb. faktörler motive edici olmaktan çok, hijyen faktörleri olarak değerlendirilmektedir (Gawel, 1996). Dolayısıyla, çalışanların iş doyumunu olumsuz yönde etkileyen hijyen faktörlerinin azaltılması ya da tamamen

ortadan kaldırılması, iş tatmini yaratmaktan ziyade tatminsizlik seviyesini düşürerek huzuru korumayı sağlamaktadır.

Öte yandan motive edici faktörler, kişinin işini zenginleştiren faktörler olarak ifade edilmektedir (Gawel, 1996). Bu motive ediciler çalışma performansında uzun süreli iyi yönlü tesir ilişkilendirilirken, hijyen faktörleri (tatmin edici olmayanlar) iş tutumlarında ve performansta kısa vadeli etkilere sahiptir ve ortadan kaldırıldığında yarattıkları olumsuz etki düzelmektedir (Gawel, 1996).

1.2.3.Vroom'un Beklenti Kuramı

Beklenti Kuramı, Vroom (1964) tarafından, iş tatmini ve iş davranışı çeşitli yönlerden incelenerek ortaya konmuştur (Mishra, 2013). Vroom, iş tatmini ile alakalı olabilecek davranışları incelemiştir (Mishra, 2013).

Vroom'un ifadelerine göre, performans ve tatmin farklı unsurlardan kaynaklansa da birbirleriyle etkileşim halindedirler (Lawler ve Porter, 1967). Vroom'un modeli, iş tatminini açıklamaktan ziyade, kişinin tatminlerinden ve gerçekleşmesini beklediği tatminlerinden kaynaklanan seçimleri ve açık eylemleri açıklamaktır (Locke, 1969). Bu kuram, durumsal ve bireysel değişkenlerin, kişilerin iş doyumu üzerinde etkili olacağını savunmaktadır (Ergeneli ve Eryiğit, 2001).

Vroom'un Beklenti Kuramı üç basamakla ifade edilebilir. Öncelikle bir çalışan yeteri kadar çaba sarf ederse, gösterdiği çabaların performansı üzerinde fark edilir bir etkisi olup olmayacağını değerlendirmektedir. Buna kısaca, gayret-performans ilişkisi demek mümkündür. İkinci adımda çalışan yüksek performansının, örgüt tarafından ödüllendirilip ödüllendirilmeyeceğini saptamaya çalışmaktadır. Bu basamak ise kısaca performans ödül ilişkisidir. Son olarak, çalışan çabasını takip eden yüksek performansının onu ulaştırdığı ödülü arzulayıp arzulamadığına karar verir. Anlatılan son basamağa ise ödül- kişisel amaçlar ilişkisi denmektedir. Belirli bir kişinin işe bağlılık derecesi, işteki tatmin ve tatminsizliğin kaynaklarını tanımlamada dışsal faktörlerden ziyade "ego" seçimi ile ölçülmektedir (Vroom, 1962). İşlerine ego ile bağlı olan kişiler, iş tatmini ölçeğinde uç noktalarda olma ve işleriyle ilgili daha fazla sorun yaşama eğilimi göstermektedirler (Vroom, 1962).

1.3. İş Tatminsizliğinin Sonuçları

Her örgüt kaynaklarından en iyi verimi sağlıyor olmak istemektedir ve çalışanlar da örgütün en değerli kaynaklarından biri olarak ifade edilmektedir (Imran, 2015). Kurum çalışanlarının yüksek performans göstermesi ancak yüksek iş tatminine sahip olmaları ile gerçekleşmektedir (Imran, 2015). İş tatmini içsel bir reaksiyon olduğu kadar davranışsal da bir olgu olarak ifade edilmektedir (Çetin, Basım ve Karataş, 2011). Örgütlerin, iş tatminini etkileyen faktörlere ve iş tatmininin yapı taşlarına hakim olmaları gerekmektedir (Rutherford, Boles, Hamwi, Madupalli ve Rutherford, 2009). İş tatmini, kurumsal kazanımların ve bireylerin performanslarının artmasında, insanların daha verimli olmasında ve kurumun sürdürülebilirliğinin sağlanmasında oldukça etkili olmaktadır (Çetin, Basım ve Karataş, 2011).

Çalışanların işlerine dair farklı algılarıyla damıtıp yarattıkları davranışlar, çalışmalarının karşılığında aldıkları ücret, çalışma koşulları, çalışma atmosferleri gibi hem dışarıdan hem de bireyin içsel faktörleri ile olumlu veya olumsuz olarak karşımıza çıkabilmektedir (Çetin, Basım ve Karataş, 2011). Çalışanların bir memnuniyetsizlik yaşadıklarında gösterecekleri tepkiler, hem aktif hem de pasif olabilmektedir (Çetinkaya ve Ünsever, 2020). İş doyumunun düşük seyrettiği bireylerde, işe geç gelme, sendikalaşma, sık sık memnuniyetsizliği dile getirme, uyuşturucu madde kullanımı, ve işten ayrılma, geri çekilme kararı gibi davranışsal tepkiler meydana gelebilmektedir (Saari ve Judge, 2004). Bu bağlamda, iş tatminsizliğinin çalışanlar üzerinde yaratabileceği olumsuz duygu durumu ve dolayısıyla tepkiler, örgütlere ciddi hasarlar verebilmektedir.

Çalışanların performansları ile çalıştıkları işte tatmin olmaları arasında sıkı sıkıya bir bağ bulunmaktadır (Çetinkaya ve Ünsever, 2020). Bu yüzden, bireyler çalışmalarının karşılığında mükafatlandırıldıklarında, hem eşitlik duygusunu daha yoğun yaşamakta, hem de iş tatminleri artmakta ve bu sayede performanslarında çok belirgin bir artış gözlemlenmektedir (Çetinkaya ve Ünsever, 2020). İş tatminsizliği yaşayan bireyler çalışma saatlerinde, kişisel işleriyle ilgilenerek zaman harcayarak ve örgütsel vatandaşlık davranışı göstermeyi bırakmaktadırlar (Imran, 2015).

İş doyumu ile iş devri sürati kavramları birbirleriyle alakalı iki kavram olarak ifade edilmektedir (Çetinkaya ve Ünsever, 2020). İşgücü devir hızı çoğunlukla, bir çalışanın kuruluştan ayrılması olarak kabul edilmektedir (Coomber ve Barriball, 2007). Çalışanları

işten ayrılma ihtimallerinin düşmesi, işten duyduğu tatmin ve gelecekte de iş tatmininin süreceğine olan inancını koruması ile mümkün olmaktadır (Le´vy-Garboua, Montmarquette, Simonnet, 2007). Bu sebeple, iş tatmini düşük olan çalışanların işten ayrılma olasılığı, memnun olan bireylere göre çok daha fazla olabilmektedir (Le´vy-Garboua, Montmarquette, Simonnet, 2007). İş doyumunun yüksek olması, iş devri süratini tek başına azaltmaya yetmese de, iş devri süratine büyük oranda tesir edebilmektedir (Çetinkaya ve Ünsever, 2020). İş tatmini, örgütsel bağlılığa pozitif katkılar sağlayarak, hem çalışanların işten ayrılma isteğini azaltmakta hem de işgücü devir hızının azalmasına yardımcı olmaktadır (Yang, 2010). İşgücü devir hızı, örgütsel performans üzerinde negatif etkilere sahip olduğundan aksaklıklara ve kısıtlılıklara sebebiyet vermektedir (Yang, 2010). Bu bağlamda, iş tatminsizliği neticesinde ortaya çıkabilecek olan iş gücü devir hızının artması, örgütler açısından hem zaman hem de finansal yüke sebep olabilmektedir.

İş tatmini, işe gelmeme üzerinde de etkilere sahip olabilmektedir. Örgüt yöneticileri, çalışanların devamsızlık yapmasını nasıl en aza indirecekleri konusuna odaklanırlar çünkü çalışan devamsızlığı, örgütlere ciddi ek maliyetler getirmektedir (Aziri, 2011). Devamsızlık seviyesini düşürmenin en iyi yolu, çalışan memnuniyetini yüksek tutmaktır çünkü bir çalışanın iş tatmini derecesi ne kadar yüksekse, çalışan devamsızlığının o kadar düşük olması beklenmektedir (Aziri, 2011).

İKİNCİ BÖLÜM: ÖRGÜTSEL ADALET ALGISI

Geçmişte yapılmış araştırmalar doğrultusunda, örgütsel adalet algısı ve iş tatmini kavramları arasında kuvvetli bir bağıntı bulunduğu söylenebilmektedir (Imran, 2015). Çalışanlar, iş yerlerinde adil olarak ödüllendirildiklerini düşündüklerinde iş tatminleri belirgin seviyede artmaktadır (Fatt, Khin ve Heng, 2010). Örgütsel adaletin sağlanması ve çalışanlar için iş tatmininin sağlanmış olması, örgütsel verimliliği olumlu yönde etkileyen en önemli faktörler olarak ifade edilmektedir (Imran, 2015). Bu bağlamda, iş tatmini ile örgütsel adalet algısı kavramları arasındaki ilişki ve bu ilişkinin etkileri göz ardı edilemeyecek kadar önemlidir.

2.1. Kavramsal Olarak Örgütsel Adalet Algısı

Örgütsel adalet kavramının oluşturulması pek çok örgütsel davranışın izah edilebilmesinde önemli rol oynamıaktadır (Greenberg, 1990). Örgütsel adalet, iş yeriyle direkt ilişkilidir dolayısıyla, adaletin rolünü ve etkilerini tanımlamak için kullanılmaktadır (Moorman, 1991; İşcan ve Sayın, 2010). Örgüt çalışanlarının, işyerindeki adaletin işleyişine dair algılarını ve bu adalet algısının örgütsel anlamda farklı hangi sonuçları doğurduğunu ve bu sonuçların etkilerini kapsayan kavram, örgütsel adalet kavramıdır (İşcan ve Sayın, 2010). Özellikle, örgütsel adalet, iş yeri çalışanlarının adalet ile hakkaniyetin var olup olmadığını belirleme yolları ve bu tespitlerin işle alakalı başka değişkenleri ne şekilde etkilediğiyle ilişkilendirilmektedir (Moorman, 1991).

Eğitim, iş, sağlık ve devlet yönetimi gibi örgütlerin üyeleri, eşitlikçi ve hakkaniyetli işleyiş ve davranışları kurumsal hedeflerin gerekli birer yapıtaşı olarak değerlendirmektedirler (Carell ve Dittrich, 1978). Bireylerin adalet ilgileri yalnızca prosedür veya kişilerarası uygulamalar ile sınırlı kalmayarak aynı zamanda; çalıştıkları örgütün tüm yapılarının genel olarak adaletli bir işleyişe sahip olmasını beklemektedirler (Beugre ve Baron, 2001). Örgütsel adalet, kişilerin hem kendilerine karşı gösterilen davranışların ne kadar ahlaka uygun olduğu yönündeki düşüncelerini etkimekte hem de, insanların birlikte etkili bir şekilde çalışmasına izin veren bir bağlayıcı görevini üstlenmektedir (Cropanzano, Bowen ve Gilliland, 2007).

İyigün (2012)'e göre kişilerin adalet üzerine algılarını en çok test edip biçimlendirdiği ortam çalışma ortamları olabilmektedir. Çalışma ortamına giriş yaptıkları yani, personel seçme sürecinden başlayarak çalışanlar, örgüt içerisindeki ödüllendirme, görevlendirilme, ücret ve beklenti faktörlerinin her birinden etkilenerek adalet algılarını şekillendirmektedirler (İyigün, 2012). İnsanlar parçası oldukları sosyal yapıların bilişsel anahtarlarını ileriye götürme eğiliminde olduklarından, içinde bulundukları sistem üzerinde genel intiba oluşmasına yardım etmektedirler ve çoğunlukla bu durum kişilerin hareketlerine de tesir etmektedir (Beugre ve Baron, 2001).

Bütün çalışanlar normal olarak çalışma ortamlarının adil olmasını arzu etmektedirler (Usta, Karalar, Demiralay, 2019). Örgüt içerisinde faaliyet gösteren bireylerin umutları, çalışma ortamlarında almayı hak ettikleri kazanımların, örgütün bünyesindeki bütün kişilere adil olarak dağıtılması ve aynı zamanda bu dağıtımla alâkalı alınması gereken kararların geçtiği usûli aşamaların adaletli bir şekilde yürütülmesi şeklinde olmaktadır (İyigün, 2012). Bir çalışanın, beklentilerinin ve gereksinimlerinin ne oranda tatmin edildiği, çalıştığı örgütün özellikleri ve bu örgütün uygulamalarına karşı o çalışanın algıları, örgüte çalışmaya devam edip etmeme kararlarını doğrudan etkileyebilmektedir (Usta, Karalar, Demiralay, 2019). Çalışanların örgüte karşı olan bağlılıklarının ve sadakatlerinin kazanılması, onların tatmin edilmesiyle ilişkilendirilebilinmektedir (Usta, Karalar, Demiralay, 2019). Temelde, örgütsel adaletin değerini destekleyen araştırmacıların inancı, bireyler kendilerine adaletli tutum gösterildiğini düşünürse, çalıştıkları iş, işin neticeleri ve yöneticileri hususunda iyi yönde tutum geliştirme ihtimallerinin daha kuvvetli olacağı yönünde olmaktadır (Moorman, 1991). Çalışanların sadakati ve bağlılığı için gereken tatminin sağlanması için örgütün ihtiyacı olan şey ise örgüt içi adil bir sistemin varlığı olarak ifade edilmektedir (Usta, Karalar, Demiralay, 2019). Nitekim, hiçbir çalışan adaletsizliği ile nam salmış örgütlere katılım göstermemektedir (Beugre ve Baron, 2001).

Çalışanlar, adaletin varlığını tespit edebilmek için, daima kendilerini iş yerindeki başka bireylerle kıyaslamaktadırlar (Yean ve Yusof, 2016). Adams'ın Eşitlik Kuramına göre çalışanlar, iş yerinde hakkaniyet ve adaletin olduğunu düşündüklerinde motivasyonları artmakta ve bu motivaston, örgüt için gerekli olan olumlu tutum ve davranışlara dönüşmektedir (Yean ve Yusof, 2016).

2.2. Örgütsel Adalet Algısı Boyutları

Örgütsel adalet algısının boyutları geçmiş araştırmalarda birçok kez ele alınmıştır. Yapılan araştırmalarda; Cropanzo, Ruıpp, Mohler ve Schminke (2001)'in çalışmaları ve Colquitt ve arkadaşları (2001)'nın çalışmalarındaki sınıflandırmalar öne çıkmaktadır. Bu kapsamda, bahsi geçen araştırmalar doğrultusunda, örgütsel adalet algısı; dağıtım adaleti, prosedür adaleti ve etkileşim adaleti olarak üç temel boyutta incelenecektir.

2.2.1.Dağıtım adaleti

Tarihsel olarak, ortaya çıkan ilk adalet teorileri dağıtım adaletinin, yani sonuçların, hakkaniyetli bir şekilde pay edilmesinin açıklanmasına yönelik gerçekleştirilmiştir (Cropanzano, Rupp, Mohler ve Schminke, 2001). Adil paylaştırmanın öncelikli olma sebebi, karşılıklı faydalanma üzerine kurulu çalışan-örgüt bağlantısında, örgütün başarısını doğrudan etkileyen, örgütteki bireylerin gereksinimlerini tatmin edebilme zorunluluğundan gelmektedir (İyigün, 2012). Dağıtım adaleti, hakikatler üzerinde yoğunlaşmaktadır ve bu hakikatler bütün çalışanlara eşit davranışlar gösterilmediğini ortaya koymaktadır (Cropanzano, Bowen ve Gilliland, 2007).

Örgüt çalışanlarının, örgüte yaptıkları katkılar neticesinde elde ettikleri olumlu sonuçları (terfi veya prim alma vb.) ya da olumsuz sonuçları (cezalandırılma, kademe düşürülme), hakkaniyetli olarak değerlendirip, değerlendirmediği dağıtım adaletinin alanına girmektedir (Usta, Karalar, Demiralay, 2019). Dağıtım adaleti algıları, kişilerin akıbetlerine dair tatminiyle (ücret memnuniyeti vb.) ilişkilendirilmektedir (Folger ve Konovsky, 1989).

Beugre ve Baron (2001)'a göre çalışanlar örgütteki dağıtım adaletini, örgütün karar mekanizmaları ile ilişkili olarak değerlendirmektedir. Bu nedenle, dağıtım adaleti algıları bir örgütün genel adalet sistemi üzerinde çalışanların fikir sahibi olmasına sebep olabilmektedir (Beurge ve Baron, 2001). Dağıtım adaleti, sonuçlardaki adaletin algınış biçimine odaklandığından ve sonuçların dağılımından ayrı tutulamayacağından örgütsel anlamda etkileri çok kuvvetli olmaktadır (Cohen-Charash ve Spector, 2001). Çalışanlar için dağıtılan sonuçların adaleti doğrudan içinde bulundukları örgütün genel adalet seviyesine ilişkin düşüncelerini oluşturabileceği için dağıtım adaletinin rolü oldukça kritik olmaktadır (Beugre ve Baron, 2001).

Dağıtım adaleti kişilere karşı ahlak normlarıyla ve tarafsız tutumlarla yaklaşılmasını şart koşmaktadır (İşcan ve Sayın, 2010). Ahlaki davranışın temelinde, yapılan işlerden ortaya çıkan olumlu ve olumsuz edimlerin, kişiler ve gruplar arasında ne kadar adil dağıtıldığı yatmaktadır (Cohen-Charash ve Spector, 2001). Dağıtım adaleti sonuçların, öncelikle eşitlikçi ve hakkaniyetli dağıtılmasını, örtük normlarla tutarlı olmasını teşvik etmektedir (Colquitt, 2001).

Yöneticiler, ödülleri ve cezaları çalışanlara performanslarına göre hakkaniyetli bir biçimde dağıtırak dağıtımsal adaleti uygulamaktadırlar (İşcan ve Sayın, 2010). Her ne kadar örgüt içerisinde yer alan her ferdin aynı değere sahip olduğu öne sürülse de, hakikatte bütün çalışanların örgüt için kıymetleri ve aldıkları paylar birbirine denk düşmemektedir (İyigün, 2012). Sonuçların dağıtımındaki adalet, örgütlere göre farklılık göstermektedir ve bireyler kendilerince adil olan paylarına kavuşup kavuşmadıkları ile ilgilenimektedirler (Cropanzano, Bowen ve Gilliland, 2007). Adaleti sağlamak için her çalışanın aynı ödüllere ve cezalara maruz kalması gerekmez aksine, ödüllendirme ya da cezalandırma örgütün hedeflerine ulaşmasında sağlanan katkıya göre olmalı ve kişilerin subjektif özellikleri (yaş, cinsiyet, dini inanış vb.) dikkate alınmamalıdır (İşcan ve Sayın, 2010). Bu hususlar gözetilerek dağıtımın yapılması ayrımcılığın yapıldığını göstermektedir ve örgütsel adalet duygusunu yaralamaktadır (İşcan ve Sayın, 2010). Subjektif özelliklere bakılmaksızın kaynakların çalışanlara adil dağıtılması, eşit performans sergileyenlerin birbirlerine karşı ayrımcılığa uğramaması örgütsel adaletin sağlıklı şekilde oluşturulmasını sağlamaktadır (İşcan ve Sayın, 2010).

2.2.2.Prosedür adaleti

Örgütsel adalet çalışmalarında yer alan bir diğer boyut ise ‘Prosedür’dür. Cropanzano ve Byrne (2001)’ın tanımına göre prosedür, bir sonuca ulaşmak için uygulanan usul kuralları anlamına gelmektedir. Aynı zamanda bu usuller bazı sonuçların dağılımını da kapsamaktadır (Cropanzano ve Byrne, 2001). Kişilerin adalet algıları oluşurken yalnızca elde ettikleri kazanımlar ve dağıtımın sonuçları önemli değildir, aynı zamanda bireyler sonuçlara bakarken bu sonuçların ortaya çıkması esnasındaki süreçleri de adalet kavramı içerisinde irdelemektedirler (İyigün, 2012). Bir organizasyondaki

kaynakların dağıtılma şeklini örgütsel prosedürler belirlemektedir (Cohen-Charash ve Spector, 2001). Prosedür adaleti, dağıtımı bir kenara bırakıp, asıl olarak bu dağıtımın gerçekleşme usulüne odaklanır ve örgütü oluşturan bireyler üzerinde mühim etkiler bıraktığından, örgütler için çok önemli neticeleri bulunmaktadır (İyigün, 2012).

Prosedür adaleti, karar verme süreçlerine katılanların prensiplerini ve rollerini tayin etmektedir (Cropanzano, Bowen ve Gilliland, 2007). Prosedür adaleti aynı zamanda örgütte verilen kararların, karar verilme sürecinin ve örgüt üyelerine bu kararların açıklanma biçiminin ve genel olarak alınan kararların sebeplerinin ortaya konmasına yardımcı olmaktadır (Usta, Karalar, Demiralay, 2019). Adil prosedürlerin özellikleri arasında, tatbik edilişleri esnasındaki tutarlık, etik ölçütlerin dikkate alınması, peşin hükümler verilmesinin engellenmesi, kullanılan bilgilerin doğruluğundan emin olunması ve prosedürlerden etkilenen çalışanların endişelerini dile getirmesi ve eğer gerekirse düzeltme yapabilmeleri imkanlarının bulunması yer almaktadır (Aquino, 1995; Cropanzano, Bowen ve Gilliland, 2007).

Örgütteki insanlar usuli prosedürler ve çalıştıkları örgütün politikalarının işleyişine alıştıkça, çalıştıkları örgütün hakkaniyeti hakkındaki düşünceleri olgunlaşmaktadır (Cropanzano ve Byrne, 2001). Örgütsel meşruluğun devamlılığını sağlamak için prosedür adaleti önemlidir, nitekim prosedür adaleti, örgütte yer alan bireylerin bulundukları organizasyon üzerindeki inançlarını etkilemektedir (Cropanzano, Bowen ve Gilliland, 2007). Bireylerin kurum içerisindeki çalıştıkları ortama dair ögeleri irdelemeleri ve bu unsurlara yönelik ölçütlerin ve kaidelerin ortaya konulması ve uygulanması örgütsel adalet algılarının biçimlenmesinde etkili olmaktadır (İyigün, 2012).

Süreçlerde algılanan adaletsizlik, Cohen-Charash ve Spector (2001)'a göre, yalnızca adaletsizliğin algılandığı sonuç üzerinde etkisini göstememektedir. Tersine, kendisinin adaletsizliğe uğradığını düşünen bir çalışanın tepkileri örgütün bütün faaliyetlerine karşı olma ihtimali taşımaktadır (Cohen-Charash ve Spector, 2001). Bu neticelerin ehemmiyeti, çalışanların tecrübelerini ve işyerinde alınan kararları daha kritize bir gözle analiz etmeye başlamasına neden olmasıdır (Colquitt, 2001). Kurum içerisindeki çalışanların algıladıkları adalet seviyesinin yüksek değerde olması, onlara örgüt içerisindeki süreçleri irdeleme ve kontrol etme imkanı sağlanıp sağlanmaması ile ilişkilendirilmektedir (İyigün, 2012). Dolayısıyla, bir örgütteki görevler ve kazanımlar

birbirine eşit olmayacak şekilde kişiler arasında paylaştırılırsa, bu örgütün yönetimi bu eşit olmayan paylaşımın sebebi hakkında çalışanları muhakkak aydınlatmalıdır (İşcan ve Sayın, 2010).

Prosedürlerin gelişimi için yatırım planlaması yapmak ve bu planlamayı faaliyete geçirmek, Cropanzo ve Byrne (2001)'a göre kurumların karşılaştıkları problemleri çözmek için kullandıkları bir yol haline gelmektedir. Problematik durumlarda, prosedürlere ayrılan yatırımlar, küçük dahi olsa da, önemli faydalar yaratmaktadır (Cropanzano ve Byrne, 2001). Yönetim kademelerinde yer alanların adaletli prosedürleri temel alan faaliyetleri, bireylerin çalıştıkları örgüte karşı sadakatlerini kuvvetlendirmekte ve aynı zamanda çalışanların, yöneticilerine daha çok güvenmelerini sağlamaktadır (İşcan ve Sayın, 2010). Cropanzano, Bowen ve Gilliland (2007)'ın ifadelerine göre pek çok araştırma adil olarak algılanan prosedürlerin, negatif sonuçların doğurabileceği kötü etkileri hafifletebileceği sonucunu ortaya koymaktadır ve bu durum 'Adil Süreç Etkisi' olarak ifade edilmektedir. Çalışanlar örgütteki karar alma usullerinin, adaletli bir biçimde yerine getirildiğine inandıklarında, kararlar hoşlarına gitmese bile arkasında durma ihtimalleri artmaktadır (Bies ve Shapiro, 1988). Süreçlerin adil olduğu konusunda ne kadar çok güven olursa, kişilerin çalıştıkları örgüte karşı gösterdiği bağlılık ve örgütlerinin menfaatleri doğrultusunda çalışma azimleri de o kadar çok artacağı gibi örgüte veya örgüt yöneticilerine ihanet etme ihtimalleri de bir o kadar düşük olmaktadır (Cropanzano, Bowen ve Gilliland, 2007). Bu bağlamda, prosedür adaletinin eksik işleyişi çalışanların, hakkaniyet beklentilerine zarar vererek, adalet algıları üzerinde olumsuz etkilere sahip olabilmektedir. Dolayısıyla, örgüt yöneticilerinin prosedürler konusunda detaylı çalışmalar yaparak, çalışanlara adeletin varlığına dair güvern vermeleri gerekmektedir.

Adil olmayan prosedürler örgüt için hem yıpratıcı hem de yüksek mali külfete sahip olabilmektedir (Cropanzano ve Byrne, 2001). Prosedürel adalet açısından irdelendiğinde, örgüt içerisinde adaletsizliğin olduğu düşünülmesi, örgütün genel duruşunu zedeleyecek ve aynı zamanda örgüte ciddi zararlar verebilecek tutumlara sebep olabilmektedir (Cohen-Charash ve Spector, 2001). İşverenler için, resmi usullerin örgüt için negatif tesirlerinin anlaşılması yararlı olmaktadır (Cropanzano ve Byrne, 2001). Bireyler, kaynakların dağıtımı konusunda adaletsiz prosedürlerin olduğunu sezdikleri zaman, örgütlerini genel olarak adaletsiz olarak hissedecekler ve bu durum örgüte karşı daha az sadakat beslemelerine, daha az itimat duymalarına ve daha kolay öfkelenmelerini sağlayacak

olumsuz durumlar oluşmasına sebep olacaktır (Cohen-Charash ve Spector, 2001). Dolayısıyla, bu istenmeyen vaziyetler ve negatif duygular, kişilerin çalıştıkları örgütün çıkarları için gayret göstermeleri için motive edilememelerine sebep olabilmektedir (Cohen-Charash ve Spector, 2001).

Cropanzano ve Byrne (2001)'ın ifadelerine göre prosedürler, insanların uzun vadeli hedeflerine ulaşmalarına yardımcı olmalı ve birey refahını devam ettirmek yönünde işlemelidir. Prosedürlerin bu amaçlara hizmet etmemesi veya daha da kötü bir ihtimal olarak insanların çıkarlarına dokunan bir politika var olması, çalışanlarda kendilerine adil davranıldığı inancının yok olmasına sebep olabilmektedir (Cropanzano ve Byrne, 2001).

2.2.3.Etkileşim adaleti

Ambrose, Seabright ve Schminke (2002)'nin ifade ettikleri üzere çalışanlar, sadece sonuçlara ve prosedürlere değil, aynı zamanda çalışanların arasındaki etkileşimlere karşı da tepkiler geliştirmektedirler. Etkileşimsel adalet, insanlar arasındaki davranışların algılanan adaletini ifade etmektedir (Cropanzano, Rupp, Mohler ve Schminke, 2001). Prosedürel adalet ve dağıtım adaletinden bağımsız bir şekilde tanımlanan etkileşimsel adalet, kişilerarası münasebetlerin niteliğini ifade eden bir kavram olarak ayrıca ortaya konulmaktadır (İşcan ve Sayın, 2010). Etkileşimsel adalet, bir çalışanın karar verici veya üstü tarafından maruz kaldığı muameleyi kendince değerlendirmesinin sonuçlarını yansıtmaktadır (Aquino, 1995; Cohen-Charash ve Spector, 2001).

Cropanzano, Bowen ve Gilliland (2007)'ın ifadelerine göre etkileşimsel adalet, bilgilendirici ya da kişilerarası adalet olarak da adlandırılabilmektedir. Kişilerarası adalet olarak adlandırılan etkileşimsel adalet, prosedürlerin hayata geçirilişinde veya neticelerin tayin edilmesinde söz sahibi olan yöneticiler ya da üçüncü şahıslar tarafından diğer çalışanlara nezaket, haysiyet ve saygıyla davranılma derecesini yansıtmaktadır (Colquitt, Wessen, Porter, Conlon, 2001). Kişilerarası adalet, öncelikle karar sonuçlarına verilen tepkileri değiştirmek için hareket etmektedir, çünkü duyarlılık insanları olumsuz bir sonuç hakkında daha iyi hissettirebilmektedir (Colquitt, Wessen, Porter, Conlon, 2001). Bilgi ancak, kaba veya zalimce sözlerden kaçınılarak paylaşıldığında kişilerarası adalet sağlanabilmektedir (Cropanzano, Bowen ve Gilliland, 2007).

Bilgi adaleti olarak da adlandırılan etkileşimsel adaleti ise, prosedürlerin işleyiş şeklinin sebeplerinin ve yapılan işlerle elde edilen sonuçların ne şekilde dağıtıldığına ilişkin bilgilerin aktaraılmasıyla alakalıdır (Colquitt, Wessen, Porter, Conlon, 2001). Bu sebeple, alınmış kararların örgüt bünyesindeki çalışan kişilere yansız bir biçimde nakledilmesi çalışanların beklentilerinin tamamlayıcısı olmaktadır (İyigün, 2012). Bilgisel adalet, öncelikle prosedürlere verilen tepkileri değiştirmek için hareket eder, çünkü açıklamalar, sürecin yapısal yönlerini değerlendirmek için gereken bilgileri sağlamaktadır (Colquitt, Wessen, Porter, Conlon, 2001). Bu doğrultuda, eğer bir birey, işler yolunda gitmediğinde yeterli gerekçeler sunuyor ve dürüst açıklamalar yapıyorsa ancak o zaman bilgilendirici adalet sağlanmaktadır (Cropanzano, Bowen ve Gilliland, 2007).

Etkileşimsel adaletin esas odak noktası, örgüt içi uygulamaların süreçleri esnasındaki kişiler arası davranış ve yöneticilerin çalışanlarına karşı olan iletişimleri olarak ifade edilmektedir (Cohen-Charash ve Spector, 2001). İşcan ve Sayın (2010)'a göre ise etkileşimsel adalet asıl örgüt içerisindeki süreçlerin manevi tarafına odaklanmaktadır. Yani, yöneticilerin ve onların aldıkları kararlardan etkilenen çalışanların davranış şekillerine odaklanmaktadır (İşcan ve Sayın, 2010). Başka bir şekilde ifade etmek gerekirse etkileşimsel adalet, dağıtımların yapılışı, örgütsel prosedürlerin uygulanışının "tarz"ıyla ilişkilendirilmektedir (Beugre ve Baron, 2001). Yani, etkileşimsel adalet yalnızca yöneticilerin çalışanlara söyledikleri ile ilgili değil aynı zamanda söyleyiş tarzları ile de ilgili olabilmektedir (İşcan ve Sayın, 2010).

Bireyler, süreçlerin işleyişi esnasında karar vericiler ile olan iletişimlerinde ve kararların kendilerine açıklanmasında hassastırlar ve doğal olarak, yöneticiler ile aralarındaki iletişiminin içten olması ve saygı temeline oturmasını beklemektedirler (İyigün, 2012). Colquitt (2001)'e göre etkileşimsel adaletin yerini bulması için, yöneticilerin çalışanlara karşı saygılı olması ve onlara karşı hassas bir şekilde davranıp, aldıkları kararların sebeplerini açıkça onlara aktarması gerekmektedir. Algılanan etkileşimsel adaletin temeli yöneticiler ile çalışanların kişisel etkileşimleri olduğu için etkileşimsel adalet, prosedürel adalete göre daha kişisel bir kavram haline gelmektedir (Cohen-Charash ve Spector, 2001). Etkileşimsel adaletin insanlar üzerindeki etkisini araştırırken, yapılan açıklamaların ve kişilerarası duyarlılıkların büyük önemi olmaktadır (Ambrose, Seabright ve Schminke, 2002).

Çalışanların yaptıkları karşılaştırmalar neticesinde algıladıkları adaletsizlikler çeşitli olumsuz tepkilerle sonuçlanabilmektedir bu sebeple, karşılaştırmalar sonucunda algılanan adaletin varlığı, Eşitlik Kuramı'nda da belirtildiği gibi örgütsel adalet algısı araştırmalarında oldukça önemli bir role sahiptir.

2.3. Eşitlik Kuramı ve Örgütsel Adalet Algısı

Eşitsizliği, çalışma alanlarının, verilen emeklerin ve hatta devletlerin temel sorunlarından birisi olarak ele almak gerekir (Adams, 1963). Hukuksal adalet nasıl ki bir insan topluluğunun hayatta kalabilmesi ve refahının sağlanması için vazgeçilemez bir olguysa, örgütsel adalet de aynı şekilde çalışma hayatının temelini ve çalışan bireylerin refahının sağlanması için vazgeçilmezdir (İyigün, 2012). Çalışanlar ile işverenlerin ilişkilerinin temelinde adalet yatar (Cropanzano, Bowen ve Gilliland, 2007). Adaletsizlik, bir çalışanın kendisine ya da bir başkasına karşı tutum ve davranışların adil olmadığı inancıdır. (Ambrose, Seabright ve Schminke, 2002). Adams (1963), hakkaniyetin yalnızca "adil bir günlük iş için adil bir günlük ücret" alma meselesi olmadığını, ya da tersi eşitsizliğin sadece düşük ücret almakla alakalı olmadığını belirtmektedir. Bu aşamada çalışan ile işveren arasındaki adalet ve hakkaniyetli süreci yalnızca ekonomik bir konu olarak görmek konuyu basite indirgeyip özünü kaçırmaya sebep olmaktadır (Adams, 1963).

Her çalışan örgüt içi adalet olup olmadığını kendi gözlemleri ve deneyimleri ile tartar (Usta, Karalar, Demiralay, 2019). Eşitlik kuramı, kişilerin kendi verdikleri emekleri ve karşılığında aldıklarının oranı ile referans aldıkları bir başkasının oranlarıyla mukayese ettiklerini farzeder (Bolino ve Turnley, 2008). Çalışanlar kendilerinin idrak ettikleri iş verimleri ve kazanımlarını, diğer çalışma arkadaşları ile kıyaslamaktadırlar (Greenberg, 1990). Bu noktada çalışanın kendisini kıyaslayacağı referans seçimi, o çalışanın tatmin duygusunu doğrudan etkileyecektir (Greenberg, 1990). Kendilerini aldıkları bir referans çalışanla kıyaslama içerisine sokan çalışanlar, örgüt için verdikleri ve karşılığında aldıklarını mukayese ettikleri referans çalışanın verdikleri ve karşılığında aldıkları ile analiz ettiklerinde sonuçların kendileri aleyhinde olumsuz çıkması eşitsizlik duygusunun kamçılanmasına sebep olur (Adams, 1963). Kendi yaptığı iş ve verdiği emeğin karşılığı olarak aldığı ücret ile diğer çalışanların emek ve ücretlerinin kıyaslaması, yöneticilerinin

kendisine karşı tavır ve tutumu ile diğerlerine karşı olan tutumları, cezalandırılma ve ödüllendirilme kriterlerindeki eşitlik gibi etmenler birleşerek o çalışanın örgüt içi adalet var mı yok mu sonucuna ulaşmasına yardımcı olur. (Usta, Karalar, Demiralay, 2019). Sonuçlarla girdilerin birbirine oranı her taraf için aynı olduğunda, eşitlik durumundan bahsedilebilir (Leventhal ve Lane, 1970).

Adams (1965)'ın ifade ettiği Eşitlik Teorisi'nden yola çıkarak oranlar arasında farkedilir bir eşitsizlik olduğunda bu durum, kazancı verdiği emeğe göre düşük olan tarafın yoksunluk hissetmesine yol açacaktır. Denklem çalışanın kendi lehine dengesiz olduğunda yani, birine fazla ödeme yapıldığında, eşitlik teorisindeki "aşırı ödül etkisi"ne göre, oranların iki tarafı yanlış hizalanır ve adil olmak için daha çok çalışmak (yani girdileri artırmak) gerekir (Cropanzano, Bowen ve Gilliland, 2007). Verilen emek ve alınan ücret arasındaki orantısızlık durumunda, oranı düşük olan taraf aldığı düşük ücret karşılığında öfkeli hissederken, oranı yüksek olan taraf ise kendini suçlu hisseder (Greenberg, 1990). Greenberg (1987)'ye göre bu bağlamda, hakedişinin tam karşılığını alamayan çalışanın üretkenliği ve iş tatmini, aldığı ücret verdiği emeğe karşılık adil olan bir çalışana kıyasla çok daha düşük olması beklenmektedir.

Diğer taraftan, hak edişinden fazlasını kazanan çalışanlar, aldıkları ücret hakkaniyetli olan bir referans çalışana göre üretkenliği fazla olsa da iş tatmininin düşmesi beklenmektedir (Greenberg, 1987). Eşitlik Kuramının ortaya koyduğu bu beklentiler sonucunda çalışanın verimliliği, başarısı ve tatminkarlığı içinde bulunduğu örgütün içerisinde algıladığı adalet hissine bağlı olduğu iddia edilmektedir (İyigün, 2012). Çalışanlarda tatmin olma hislerinin oluşmasında eşit emeğe karşılık eşit ücretler alınması, örgüt içi işleyişte eşitlikçi usuller yaratılması önemli rol oynamaktadır (Greenberg, 1990).

2.4. Örgütsel Adalet Algısının Etkileri

Adaletsizliğin algılanması bireyler üzerinde eşitsizlikle doğru orantılı bir gerilime sebep olmaktadır (Adams,1965). Cropanzano, Bowen ve Gilliland (2007)'in verdiği örneğe göre bir müşterinin, hizmet sektöründe çalışan bir grubun iş arkadaşlarından birine adil olmayan bir şekilde davrandığını gördüklerinde, gözlemci çalışan stres semptomları yaşama eğilimindedir. Bu mekanizma dolayısıyla, adaletsizlik bir çalışma grubunun

tamamına negatif duygular yayılmasına sebebiyet verebilmektedir (Cropanzano, Bowen ve Gilliland, 2007).

Greenberg (1987), örgütsel adalet teorilerini reaktif ve proaktif teoriler olarak iki farklı kategoride incelemiştir. Bu bağlamda Greenberg (1987)'in ifadelerine göre reaktif adalet teorileri, insanların haksız olarak algıladıkları durumlardan kaçma veya bunları yok sayma girişimlerine odaklanır yani, adaletsizliğe karşı verilen tepkileri incelemektedir. Eşitsizliğin algılandığı durumlarda bireylerin, kendi girdilerini ve sonuçlarını, diğerinin girdilerini ve sonuçlarını, hissedilen eşitsizliğin derecesini en aza indirecek şekilde manipüle etme ve ağırlıklandırma eğilimi olmaktadır (Adams, 1963). Eşitlik teorisinin, kişilerin adaletsiz olarak değerlendirdiği durumlarda, örgüt içi adaleti yeniden tesis etmek için çok faydalı olacağı iddia edilmektedir (Bolino ve Turnley, 2008). Proaktif teoriler ise farklı olarak adaleti teşvik edecek şekilde dizayn edilmiş davranışları temel almaktadır yani, davranışları analiz ederken onların adil durumlar oluşturup oluşturmadığını araştırmaktadır (Greenberg, 1987).

Örgüt içerisinde eşit uygulamaların olmaması hem çalışanlar üzerinde tatminsizliğe hem de istenmeyen duygusal tepkilere yol açarak öfke veya suçluluğa sebep olabilmektedir (Adams, 1965). Adaletsizlik algısının, çalışanların iç dünyasında olumsuz duygular oluşturması ihtimali, insanların hem davranışlarında hem de tutumlarında değişikliğe gitmesine yol açabilmektedir (Greenberg, 1987). İyigün (2012)'ün belirttiği üzere, insanların çalışma alanlarında alınan kararlardaki usulü adaletsiz şekilde algılaması onları örgütlerinin aleyhine davranışlar içerisine girmeye teşvik etmektedir. Daha farklı şekilde ifade etmek gerekirse, çalışma alanları içerisinde hayati tesirleri olan adalet hissiyatının zedelenmesi kaçınılmaz olarak çalışanların normal olmayan ve örgüt için tehlikeli olabilecek davranış şekillenmelerine yol açmaktadır (İyigün, 2012). Kısaca, eşitliğin olmaması insanları eşitsizliği gidermek için uğraşması konusunda teşvik edecektir ve eşitsizliği giderme motivasyonunun büyüklüğü örgütteki eşitsizliğin boyutlarına göre değişmektedir (Adams, 1965).

Çalışanlar kendi performanslarının karşılığı ile çalışma arkadaşlarının aldığı karşılıklar hakkında tahmin yürütüp, bu aşamada eşitsizlik hissederlerse, verdikleri emek ve karşılığında aldıklarını arasında tahmini oranı kendi lehlerine kurmak için harekete geçebilmektedirler (Leventhal ve Lane, 1970). Benzer şekilde, çalışanlar, çalışma koşulları

veya imkanlarında adil olmayan bir durum sezerlerse buna çeşitli şekillerde tepki gösterebilmektedirler (Usta, Karalar, Demiralay, 2019). Adams (1965)'a göre eşitsizlik, çalışanların girdilerini ya da çıktılarını azaltmasına, girdi ya da çıktılarını bilinçli olarak bozmasına, ortamı terk etmesine, başka bireylere tepki göstermesine, kendini karşılaştırdığı kişiyi değiştirmesine ve eşitsizliği azaltma modları arasında tercih yapmasına sebep olmaktadır.

Bir iş için aynı katkıyı veren çalışanlar arasında kazandıkları ücretler arasında fark olması çalışanların hem iş tatminlerini hem de performanslarını etkilemektedir (Greenberg, 1987). Dolayısıyla adaletsizlik, bireyler için incitici ve örgütler için zararlıdır (Cropanzano, Bowen ve Gilliland, 2007). İş koşulları beklenilen adaleti sağlamadığında, bu sefer çalışanlar adaleti kendileri yaratma yoluna gitmektedirler ve bu yüzden işleyişi sabote edilebilme ihtimalleri ortaya çıkmaktadır (Ambrose, Seabright ve Schminke, 2002). Adaletsiz durumlara karşı örgüt içindeki çalışanlarda intikam duygusu oluşabileceği gibi uzaklaşma ya da duyarsızlaşma da oluşabilmektedir (Usta, Karalar, Demiralay, 2019).

Örgütsel adalet kavramının, örgüt içerisindeki çalışanlarda pozitif duygular oluşturması, örgüt çalışmalarının daha verimli olmalarına yol açtığı gibi, çalışanların daha mutlu ve başarılı olmasını, performanslarının olumlu etkilenmesini ve nihayet hem çalışma örgütlerine hem de örgütlerinin yöneticilerine karşı güven kazanmalarını sağlamaktadır (İyigün, 2012). Örgütsel adaletin varlığı hakkında negatif düşünceleri olan kişilerin gösterdikleri eforlarda düşüklük görülmekte, devamlılıkları sağlanamamakta ve çalışmalarına ve çalışma ortamlarına karşı yabancılaşmaktadırlar ki bu, örgütsel adaletin öncelikle bireylerin tatminleri ve motivasyonu, ardından örgütlerin başarısı için önem teşkil etmektedir (İyigün, 2012).

Sonuçların dağılıtılışıyla oluşan adalet algıları; resmi prosedürlerin geliştirilmesi; ve saygılı, kibar davranışlar, çalışanların bir örgütün adil olup olmadığı hakkındaki algılarını etkileyebilmektedir (Beugre ve Baron, 2001). Adaletin dağıtıcı, prosedürel ve etkileşimsel üç biçimi de verimsizlik ve geri çekilme ile bağdaştırılabilmektedir (Cohen-Charash ve Spector, 2001). Çalışanların adalet algıları, bir işle birlikte ortaya çıkan neticelerden çalışanlar adil şekilde yararlanamıyorlarsa olumsuz yönde etkilenebilir bir örgüt içerisindeki adalet algıları üç farklı etkenden etkilenebilmektedir (Cohen-Charash ve Spector, 2001). Adalet algıları Cohen-Charash ve Spector (2001)'ın ifadelerine göre (a)

örgütte elde edilen sonuçlardan, (b) örgütteki uygulamalar (prosedürler ve etkileşim kalitesi) ve (c) algılayıcının özellikleri tarafından etkilenmektedir.

Çalışanların, iş hayatındaki kazanımları ile beklentileri arasındaki farklılıklar, onların kişisel algılarına dayanmaktadır (Ergeneli ve Eryiğit 2001). İş tatminsizliğinin ortaya çıkmasının asıl sebeplerinden birisi de bu algı farklılıklarıdan kaynaklanmaktadır (Ergeneli ve Eryiğit 2001). Örgüt içerisinde adaletin var olduğu düşüncesi, kişilerin işlerinden tatmin olmaları ve örgütün etkili bir biçimde işleyişine devam edebilmesi açısından önem taşımaktadır (İşcan ve Sayın, 2010). Adaletsizliğin var olduğu hissi doğal olarak, çalışanların tatminsizliğine yol açmaktadır (Adams, 1965). Örgütsel adaletin varlığı ise; adalet, güven ve bağlılık kurmakta, iş performansını yükseltmekte, çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışlarını teşvik etmekte ve müşteri memnuniyeti ve bağlılığı yaratmaktadır (Cropanzano, Bowen ve Gilliland, 2007). Dolayısıyla, örgütsel adalet aslında yönetilmesi gereken bir mesele haline gelmektedir (Cropanzano, Bowen ve Gilliland, 2007).

Yukarıda bahsi geçen araştırmalar ışığında, örgütsel adalet algısının iş tatminini anlamlı ve aynı yönlü olarak etkilediği kanaatine ulaşılmıştır. Bu bağlamda, çalışanlarda örgütsel adalet algısı seviyesinin yüksek olmasının, bireylerin iş tatmini seviyelerini de artıracağı düşünülmektedir. Bu sebeple, örgütsel adalet algısı ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi tartışmak üzere aşağıdaki hipotez oluşturulmuştur.

Hipotez 1: *Örgütsel adalet algısı, iş tatminini aynı yönde ve anlamlı olarak etkiler.*

Örgütsel adalet algısının, iş tatmini üzerinde olumlu ve önemli etkilere sahip olduğu görülmüştür. Örgütler açısından başarıların sürdürülebilir olması oldukça önemlidir. Bu bağlamda, çalışanların tutum ve davranışları da kritik role sahiptir. Örgütlerdeki adaletin çalışanlar tarafından nasıl algılandığı, iş tatminleri üzerinde olumlu ya da olumsuz etkiler yaratarak çalışan davranışlarını etkilemektedir. Öte yandan umut, öz yeterlilik, iyimserlik ve psikolojik dayanıklılık alt boyutlarından meydana gelen psikolojik sermaye kavramını, bireylerin algıları tarafından etkilendiği düşünülmektedir. Bu düşünceden hareketle, psikolojik sermaye kavramı, yapılan araştırmada bir değişken olarak kullanılmıştır. Psikolojik sermaye kavramı bir sonraki bölümde detaylı bir şekilde incelenecektir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM: PSİKOLOJİK SERMAYE

Pozitif psikoloji kavramı, örgütlerde kullanılmaya başlandıkça, araştırmacılar pozitif örgütsel davranışın arzu edilen etkisini daha çok gösterebilmeyi başarmışlardır (Friend, Johnson, Luthans ve Sohi, 2016). Psikolojik sermaye ise, pozitif psikoloji kavramından türemiş ve örgüt içinde oldukça önemli etkilere sahip bir kavram haline gelmiştir. Spesifik olarak, psikolojik sermaye çalışanların tutumlarını, davranışlarını ve performansını iyileştirmektedir (Friend, Johnson, Luthans ve Sohi, 2016). Bahsi geçen pozitif psikoloji ve pozitif psikolojiden doğan psikolojik sermaye kavramları aşağıda detaylı bir biçimde açıklanacaktır.

3.1. Pozitif Psikoloji

Pozitif psikoloji öncelikle Martin Seligman (2002) tarafından kullanılmasına rağmen örgütsel davranış alanına Luthans tarafından uyarlanmış ve Luthans, kurum çalışanlarının güçlü özelliklerine odaklanılarak bu özelliklerinin ileri seviyelere taşınabileceği ve yönlendirilebileceğine dikkat çekmiştir (Çetinkaya ve Ünsever, 2020). Günümüzde kullanılan pozitif örgütsel davranış kavramı pozitif psikoloji kavramının örgütsel yaşama yansıması olarak ifade edilmektedir (Erkuş ve Fındıklı, 2013). Bu bağlamda Erkuş ve Fındıklı (2013)'ya göre, pozitif örgütsel davranış, çalışanların kurum içinde bireysel tatmin ve mutluluklarını pekiştirerek kuruma karşı da olumlu tutum ve davranışlara vesile olmaktadır.

Alıştığımız psikoloji kavramı bireylerin kuvvetsiz yönlerini geliştirmeye ya da düzeltmeye odaklanırken pozitif psikoloji, kişi mutluluğunu ön plana koyarak gelişme ve ilerlemenin kritik olduğunu savunmaktadır (Erkuş ve Fındıklı, 2013). Pozitif psikoloji alanında yapılan çalışmalara göre bireylerin yanlış ve olumsuz şeylerden çok, olumlu ve iyi olana çaba harcaması gerekmektedir (Çetinkaya ve Ünsever, 2020).

Pozitif psikoloji, alıştığımız psikoloji kavramının aksine, insanların en iyi yönlerini ortaya çıkarmak ve üzerinde çalışarak ilerletmek gerektiğine vurgu yaparak, kişilerin kendilerini geliştirmelerinin örgütlerdeki ilerlemeyi de olumlu yönde etkileyeceğini vurgulamaktadır. Bu bağlamda pozitif psikoloji, örgütler için de sermaye olarak görülmeli

ve önemi anlaşılmalıdır (Erkuş ve Fındıklı, 2013). Bireyler iyi ve pozitif duygularına odaklanarak, yani psikolojik sermayeden yararlanarak, örgüt içindeki performansın yükselmesine de katkıda bulunmaktadırlar (Çetinkaya ve Ünsever, 2020).

3.2. Psikolojik Sermaye

Günümüzün aşırı rekabetçi iş ortamlarında, ortalama çalışanların ortalama performanslar sergilemeleri örgütler tarafından yeterli kabul edilmemektedir (Youssef-Morgan ve Luthans, 2015). Bu sebeple, iş yaşantısının birey bilincini öne çıkartacak şekilde işlemeye başlamasıyla çalışanların işletmelere yaptıkları katkılar her geçen saniye değerini daha da artırmaktadır (Korkmazer, Ekingen, Yıldız, 2016). Hizmet alanları başta olmak üzere artık tüketici tatminini gerçekleştirmek için duygular daha yoğun kullanılmaya başlanmıştır (Büyükbeşe ve Aslan, 2019).

Sermaye terimi her ne kadar yaygın anlamıyla ekonomi ve finanstaki manalarında kullanılsa da aynı şekilde insan kaynakları, entelektüel, sosyal ve kültürel sermaye gibi diğer kaynakları da temsil amacıyla kullanılmaktadır (Luthans, Avolio, Avey ve Norman, 2007). Bireylerin bilgi, yetenek ve tecrübelerinden meydana gelen insan sermayesi ve sosyal sermaye çalışma yaşamında giderek daha çok önem kazanmaktadır (Çetin ve Basım, 2012).

Psikolojik sermaye özünde, insan sermayesi ve sosyal sermayeden ayrılarak, direkt insanın kendisi ve kime evrilebileceği ile, yani bireylerin gerçek benlikleriyle ilgilenmektedir (Luthans, Avey, Avolio, Norman and Combs, 2006). Bireylerin kendilerini farkında olması ve gün geçtikçe bilgi, yetenek ve tecrübeleriyle birlikte gelişime devam etmesi psikolojik sermaye ile ilişkilendirilmektedir (Erkuş ve Fındıklı, 2013). Psikolojik sermaye, örgütsel alanda rekabet avantajı sağlayan diğer sermaye türlerinin yanına kendini kabul ettirmeyi başarmıştır (Korkmazer, Ekingen, Yıldız, 2016).

Psikolojik sermaye teriminin, örgüt yaşantısına girişi teori ve araştırmalara dayanmaktadır (Çetin ve Basım, 2012). Psikolojik sermaye, pozitif örgütsel davranış alanında hayatımıza girerek kişilere ait pozitif özelliklerin tamamı olarak ifade edilmiş ve bu özelliklerin birbirinden ayrı olarak ileri seviyelere çıkartılabileceğinin altını çizmektedir (Erkuş ve Fındıklı, 2013). Psikolojik sermaye kavramı bireyin gözlenemeyen özelliklerine

odaklanmaktadır ve bireylerde içsel farklılıklar yaratarak olumlu yönde bi gelişim amaçlamaktadır (Erkuş ve Fındıklı, 2013).

Yapılan teori ve araştırmalar, psikolojik sermayenin birey üzerinde olduğu kadar kurum üzerinde de arzulanan sonuçlara sahip olduğunu ortaya koyarak önemini vurgulamaktadır (Luthans, Avey, Avolio ve Peterson, 2010). Psikolojik sermayenin günümüzde, insan ve sosyal kaynaklar gibi, ileriki zamanda getirebileceği kazançlar için bir kaldıraç görevi üstlenen iktisadi sermayeden kaynaklanarak ortaya çıktığı ifade edilmektedir (Luthans, Avey, Avolio, Norman and Combs, 2006). Psikolojik sermaye teori ve araştırmaya dayalı olup ölçüme odaklı olduğu için kurumsal ve bireysel gelişime dayalı popüler literatür araştırmalarından kendini ayırmayı başarmıştır (Luthans, Avey, Avolio ve Peterson, 2010).

Örgütlerin rakiplerine karşı başarılarını devam ettirebilmeleri açısından insan kaynakları ve psikolojik sermaye oldukça kritik bir role sahiptir (Erkuş ve Fındıklı, 2013). Kurumlar, çalışanlarının psikolojik sermayelerini güçlü tutarak, hem duygusal emekten kaynaklanabilecek negatif etkileri azaltabilir, hem de çalışanların örgüte karşı beslediği sadakat ve bağlılık duygularını pekiştirerek rekabet üstünlüğü elde edebilmektedirler (Büyükbeşe ve Aslan, 2019). İnsan sermayesinin üstün rant yaratması için, örgüt üyeleri önce kendi insan sermayelerini, değerlerini ve yeteneklerini geliştirerek, kullanmaya motive edilmelidir (Newman, Üçbaşaran, Zhu ve Hirst, 2014). Bu bağlamda, kurum çalışanlarının ileri seviyeye taşınabilen, teste tabi tutulabilen ve performans üzerinde etkilere sahip olan psikolojik durumları göz ardı edilemeyecek kadar önemli olabilmektedir (Erkuş ve Fındıklı, 2013).

Psikolojik sermaye, Youssef-Morgan ve Luthans (2015)'ın ifadelerine göre durum-benzeri olarak sınıflandırılmıştır. Luthans, Avolio, Avey ve Norman (2007) olumlu durumlar, durum- benzeri, özellik- benzeri ve olumlu özellikler kavramlarını aşağıdaki gibi tanımlamışlardır.

1.Olumlu Durumlar; zevk, mutluluk, iyi ruh durumu gibi, kısa süreli ve kolayca değişebilen duygularımızı ifade etmek için kullanılmaktadır.

2.Durum- Benzeri yapılar diğer yapılara kıyasla değiştirilmesi ve yönlendirilmesi daha kolaydır ve geliştirilebilirler. Durum benzeri yapılar; iyimserlik, umut, psikolojik

dayanıklılık ve öz yeterliliğin yanında bilgelik, esenlik, minnettarlık, bağışlayıcılık ve cesaret gibi olumlu yapıları da kapsamaktadır.

3. Özellik-Benzeri yapılar; büyük beş kişilik boyutu, temel öz değerlendirmeler, erdemler gibi nispeten istikrarlı ve evrilmesi zor; kişilik faktörlerini ve güçlü yönleri temsil etmektedirler.

4. Olumlu Özellikler olarak adlandırılan grup ise zekâ, yetenek ve olumlu kalıtsal özellikler gibi, stabil ve neredeyse değişmesi tamamen imkansız yapıları temsil etmektedir.

Kişilik özellikleri ve diğer kişisel eğilimler, psikolojik sermaye gibi durum-benzeri olmadıklarından yönetilmeye ve geliştirmeye daha kapalı olabilmektedirler (Youssef-Morgan ve Luthans, 2015). Durum-benzeri özellikleri, psikolojik sermayeyi işyeri geliştirme için en uygun kaynak yapar, çünkü gelişim için gerekli olan yeniye uyum sağlayabilme kapasitesi bu özelliklerde mevcuttur (Youssef-Morgan ve Luthans, 2015). Öte yandan durum-benzeri özelliklerin gelişime daha açık olması psikolojik sermaye boyutlarını, beş büyük kişilik özelliği, öz değerlendirmeler ve olumlu duygulanım gibi bünyelerden ayırmaktadır (Luthans, Avey, Avolio ve Peterson, 2010).

Luthans, Avolio, Avey ve Norman (2007)'ın çalışmaları doğrultusunda umut, psikolojik dayanıklılık, etkinlik ve iyimserlik gibi olumlu yapıların, ölçülebilen ve performans ve memnuniyetle ilişkili olan, psikolojik sermaye olarak adlandırdığımız ortak bir çekirdeğe sahip olabileceğine dair kanıtlar olduğu ifade edilebilmektedir. Umut, etkinlik, psikolojik dayanıklılık ve iyimserlik, psikolojik sermayenin temel yapısına entegre edildiğinde, refahı artırabilecek uygulanabilir bir dizi kaynak ve mekanizma sunmaktadır (Youssef-Morgan ve Luthans, 2015). Pozitif, teori temelli ve araştırma temelli, ölçülebilir, durum- benzer, gelişmeye açık ve istenen sonuçlarla ilgili olan psikolojik sermaye, bilimsel titizlik ve uygunluk kriterlerini ve kanıta dayalı etkili uygulamalar için pratik ihtiyacı karşılamaktadır (Youssef-Morgan ve Luthans, 2015). Psikolojik sermayenin alt boyutları olarak ifade edilen umut, iyimserlik, öz yeterlilik ve psikolojik dayanıklılık kavramları, farklı kavramlar olarak değerlendirilmesine karşın, tek bir bünyede toplanarak teori ve ölçülebilirlik özellikleriyle de değerlendirilmektedir (Çetin ve Basım, 2012).

3.3. Psikolojik Sermayenin Boyutları

Psikolojik sermaye kavramı; umut, iyimserlik, öz yeterlilik ve psikolojik dayanıklılık gibi pozitif psikolojik özelliklerin oluşturduğu kişisel motivasyonel eğilimleri ifade etmek amacıyla kullanılmaktadır (Luthans, Avolio, Avey ve Norman, 2007).

3.3.1.Umut

Umut günümüze kadar insan psikolojisi alanında daha çok kullanılmasına rağmen, Snyder (2000)'in çalışması sonucunda pozitif psikoloji alanına da dahil edilmiştir (Çetin ve Basım, 2012). Umut kavramı, bireylerin ulaşmaya değer hedefler koymasına ve bu hedeflere ulaşabilmek için ortaya çıkacak aksiliklerle başa çıkabilme motivasyon ve iradesini temin etmesini sağlamaktadır (Çetin ve Basım, 2012).

Umut faktörünü anlamak, umudu psikolojik sermayenin diğer faktörleriyle birlikte işe yarar kılmak için kritik olabilmektedir (Luthans, Avolio, Avey ve Norman, 2007). Umudu yüksek bireyler, irade ve motivasyona sahiptirler (Sweetman, Luthans, Avey ve Luthans, 2011). Umut, ileride ulaşılması istenen amaçların gerçekleşeceğine dair olan inanç ile ilişkilendirilmektedir (Korkmazer, Ekingen, Yıldız, 2016). Dolayısıyla, pozitif örgütsel davranış bakımından umut, bireyi hedeflere ulaştırmada bir kuvvet olarak değerlendirildiği için önem arz etmektedir (Çetin ve Basım, 2012).

Umut, bireylerin amaçlar belirlemesini ve bu amaçlara ulaşmak için çeşitli yollar ve planlar üretmesini sağlsmsktadır (Luthans, Avolio, Avey ve Norman, 2007; Sweetman, Luthans, Avey ve Luthans, 2011; Korkmazer, Ekingen, Yıldız, 2016). Umut seviyesi yüksek olan bir kişi, olası bir durumda hedefe ulaşmak için proaktif olarak bir veya daha fazla çözüm yaratabilmektedir (Luthans, Avey, Avolio ve Peterson, 2010; Korkmazer, Ekingen, Yıldız, 2016). Bireyler sahip oldukları umut sayesinde, belirledikleri hedefe ulaşmak için karşılarına çıkan engelleri ve problemleri aşmaya daha yatkın olmaktadırlar (Sweetman, Luthans, Avey ve Luthans, 2011; Korkmazer, Ekingen, Yıldız, 2016).

Umut, bir amaca ulaşmak için gereken failliği veya motivasyonel enerjiyi içermektedir (Luthans, Avolio, Avey ve Norman, 2007). Gelişmiş düşünme yolları olan kişiler, belirli bir yolu takip ederken (örneğin, proje üzerinde çalışırken), karşısına bir engel çıktığında, amacına ulaşabilmek için önceden hazırladığı alternatif çözümleri kullanma cesaretini göstermektedirler (Luthans, Avey, Avolio ve Peterson, 2010). Umuda sahip ve çeşitli alternatif çözümler üretmeyi başaran kişiler, aynı zamanda zihinsel

anlamda daha konsantre olduklarından yaratıcılık seviyeleri de diğer bireylere kıyasla daha ileri seviyede olmaktadırlar (Korkmazer, Ekingen, Yıldız, 2016). Amacına ulaşmak için çalışan bir birey, karşısına çıkan aksilikler karşısında iyimserlik, etkinlik ve dayanıklılığa sahip olduğu için aktif olarak alternatif bir çözüm süreci takip etmeye karara veriyorsa, bu birey büyük olasılıkla yüksek umut seviyesine de sahip bir birey olmaktadır (Luthans, Avey, Avolio ve Peterson, 2010). Öte yandan, bireyin hedefine ulaşmak için birden fazla yol üretiyor olması, umudun da yüksek olmasını sağlayarak başarı olasılığı üzerinde olumlu etkilere sahip olabilmektedir (Sweetman, Luthans, Avey ve Luthans, 2011). Umut faktörünü dikkate almak, onu psikolojik sermayenin diğer boyutlarıyla birlikte uygulamak açısından büyük önem arz etmektedir (Luthans, Avolio, Avey ve Norman, 2007).

3.3.2.İyimserlik

İyimseverlik, umut kavramı gibi günlük hayatta karşımıza oldukça fazla çıkmaktadır fakat yine umut kavramı gibi, literatürde çok daha özel anlamları olduğu belirtilmektedir (Luthans, Avolio, Avey ve Norman, 2007). İyimserlik, olayların olumlu olarak ele alınmasını sağlayabilmektir (Çetinkaya ve Ünsever, 2020). Olumlu durumlar; dahili, devamlı ve bütüne ait olarak değerlendirilirken, olumsuz durumlar, dış faktörlere bağlı, süreli ve vaziyete özel olarak değerlendirilmektedir (Çetinkaya ve Ünsever, 2020; Korkmazer, Ekingen, Yıldız, 2016). İyimserlik, ileriden olumlu şeyler beklemek olarak da açıklanmaktadır (Korkmazer, Ekingen, Yıldız, 2016). İyimser bireyler, karşılarına çıkan manileri, başarıya ulaşmak için ortaya çıkmış, değerlendirilebilecek fırsatlar olarak değerlendirerek ve bu tip olaylar karşısında hızlı adaptasyon örneği sergilermektedirler (Çetin ve Basım, 2012). Basitçe, iyimser bireyler hayattan olumlu durum ve süreçler beklerken, kötümserler başlarına aksiliklerin ve başarısızlıkların geleceğini düşünmektedirler (Korkmazer, Ekingen, Yıldız, 2016).

İyimserlik, bireyin karşısına çıkan olası bir durumda kendisinin ne kadar başarılı olabileceğine dair inancını kapsadığı için hem umut hem de öz yeterlilik üzerinde etkili bir kavram olarak ifade edilmiştir (Luthans, Avolio, Avey ve Norman, 2007). Umut çizilen yolda ilerleyebilmek ve arzu edilen neticelere ulaşabilmek için gerekli olan motivasyon ile ilişkilendirilmektedir (Sweetman, Luthans, Avey ve Luthans, 2011). Öte yandan, iyimserlik, hedeflere ulaşırken gerekli olan irade ya da güç yerine, direkt kişilerin olumlu neticeler beklemesi ve bunu bir görüş biçimi olarak benimsemesi ile ilişkilendirilmektedir

(Sweetman, Luthans, Avey ve Luthans, 2011). Hedefe ve neticelere beklenti ile yaklaşmak, zorluklar karşısında başarı kazanacağını düşünen bireylerin iyimserliğe yönelmesine yardımcı olmaktadır (Sweetman, Luthans, Avey ve Luthans, 2011). Umut, arzulanan neticeler için lazım olan pragmatik irade ve güzargahı takip edebilme meziyetini kapsarken, iyimserlik olumlu sonuçlara ulaşma beklentisini kapsamaktadır (Sweetman, Luthans, Avey ve Luthans, 2011).

Örgüt üyeleri, çalışma yaşamında bir iş ya da kullanılacak bir yol hakkında etkin ve yetenekli olmalarına rağmen karamsar ya da aksi şekilde, görev için yetersiz fakat yetenekleri ve işteki devamlılığı konusunda iyimser olabilmektedirler (Luthans, Avey, Avolio ve Peterson, 2010). Basitçe, iyimserlik ve karamsarlık, sadece bireyin yetenekleri ya da yeterlilikleri ile ilişkili olmak zorunda değildir (Luthans, Avey, Avolio ve Peterson, 2010).

Bireylerin iyimser olması, oluşabilecek değişikliklere adapte olma hızını artırırken aynı zamanda, bireylere ortaya çıkabilecek fırsatları daha çabuk kavrayıp değerlendirebilme imkanı sağlamaktadır (Çetinkaya ve Ünsever, 2020). Öte yandan, kötümser bireyler arzulanan sonuca ulaşmak için gereken aksiyonları gerçekleştirme konusunda çekimser ve olumsuz beklentiler içine girebilmektedirler (Luthans, Avey, Avolio ve Peterson, 2010). Dolayısıyla, yapılan araştırmalara göre iyimserlerin, kötümser bireylere göre, daha çok çaba harcamaya ve daha yüksek performans sergilemeye yatkın oldukları söylenebilmektedir (Luthans, Avey, Avolio ve Peterson, 2010). Çalışanlarda gözlemlenen olumlu ve iyimser yaklaşımlar ortalama ya da üstü performansları, harikulade performanslara dönüştürme gücüne sahip olabilmektedir (Youssef-Morgan ve Luthans, 2015). Çalışma ortamına da sinmiş iyimser ve pozitif tutum, çalışanların refah seviyesini artırarak olumlu yaklaşımların devam etmesini sağlamaktadır (Youssef-Morgan ve Luthans, 2015).

3.3.3.Öz yeterlilik

Kişilerin öz yeterlilik seviyelerinin yüksek olması, sahip oldukları en kritik özelliklerden biri olma niteliği taşımaktadır (Keleş, 2011). Çalışanlar bir göreve yoğunlaşmaya başlamadan, öncelikle kendi yetenek, yeterlilik ve bilgileri hakkında bir sorgulamaya başvurmaktadırlar (Çetin ve Basım, 2012). Kendi yeterliliklerinden

memnuniyet duyan bireyler, mücadeleci ruhlarını engeller karşısında bile kaybetmeyerek kendilerini zorlayan görevleri seçmeye yatkınlık duymaktadırlar (Çetin ve Basım, 2012). Bireylerin, koyduğu amaçlara ulaşmak için duyduğu yeterliliğine olan inancı ve gereken davranışları gösterme durumu bu yapının en belirgin özelliklerinden biri olarak karşımıza çıkmaktadır (Korkmazer, Ekingen, Yıldız, 2016). Öz yeterlilik seviyelerine bağlı inanç ve güveni ileri seviyede olan çalışanlar, daha karmaşık görevleri seçmeyi arzulamakta ve başarıya ulaşmak için ekstra çaba sarf etmektedirler (Korkmazer, Ekingen, Yıldız, 2016).

Öz yeterlilik, diğer psikolojik yapılardan kendini belli başlı şekillerde ayırmaktadır (Luthans, Avey, Avolio ve Peterson, 2010). İyimserlik olumlu neticeler beklentisiyken, öz yeterlilik, bireylerin bir görev içinde hissettikleri inanç olarak açıklanmaktadır (Luthans, Avey, Avolio ve Peterson, 2010). Ek olarak, iyimserlik olumlu sonuçları kişisel yeteneklerle bağdaştırmadan beklerken, öz yeterlilik, bireyin uygulamalar ve süreçler içindeki yeteneklerine olan inancı olarak karşımıza çıkmaktadır (Luthans, Avey, Avolio ve Peterson, 2010). Umut ise, bir işi başarmak için kaç yola ihtiyaç duyulabileceğini ve bu iş için bireyin yeterli irade ve kuvvete sahip olup olmamasıyla ilişkilendirilmektedir (Sweetman, Luthans, Avey ve Luthans, 2011). Öz yeterlilik, psikolojik sermayenin diğer boyutlarından farklı olarak, bireyin bir işi yapabileceğine olan inancı olarak ifade edilmektedir (Sweetman, Luthans, Avey ve Luthans, 2011).

Çalışanların karşılaştıkları psikolojik, fizyolojik ve duygusal durumlar, çalışanların öz yeterliliklerini düzeylerini iyi ya da kötü yönde etkileyebilmektedir (Luthans, Avey, Avolio ve Peterson, 2010). Bu bağlamda örgüt liderlerinin, çalışanlara karşı takdir edici ve destekleyici olmaları, çalışanların öz yeterliliklerine olan inançlarını artırarak, örgütlerdeki tükenmişlik gib problemlerin oluşmasını engeller ve çalışanların hem fiziksel hem zihinsel zindeliğini sağlamaktadır (Luthans, Avey, Avolio ve Peterson, 2010).

Bireylerin, koydukları hedeflere ulaşmaya çalışırken, kendilerini yeterli ve etkin olarak değerlendirmesi gerekmektedir (Çetinkaya ve Ünsever, 2020). Bu bağlamda, öz yeterlilikleri konusunda kendilerine güvenmeyen bireylerin karşılarına çıkan zorluklar karşısında mücadeleci davranmak yerine endişe ile hareket etme olasılıkları ortaya çıkmaktadır (Keleş, 2011).

3.3.4.Psikolojik dayanıklılık

Psikolojik dayanıklılık, kişilerin amaçlarına ulaşmak için izlenmesi gereken yola çıkma ve bu yolda istikrarlı bir şekilde devam etme kapasite ve motivasyonunu ifade etmektedir (Luthans, Avey, Avolio ve Peterson, 2010). Dayanıklı bireyler riskli durumlar karşısında karamsarlığa kapılmadan, hızla adapte olur ve oluşan yeni durumlara en çabuk şekilde uyum sağlamaktadırlar (Korkmazer, Ekingen, Yıldız, 2016). Psikolojik dayanıklılık, ortaya çıkan değişikliklere ya da engellere hızla adapte olmayı ve aşabilmeyi bünyesinde barındırmaktadır (Sweetman, Luthans, Avey ve Luthans, 2011).

Bireyler karşılarına çıkan engelleri aştıkça, bir sonraki manide daha dirençli ve dayanıklı hale gelmektedirler (Luthans, Avolio, Avey ve Norman, 2007). Dolayısıyla, dayanıklılık seviyesi yüksek bireyler, konfor alanlarının dışına çıktıkça kendilerini endişeli değil rahat ve güvenli hissetmeye başlamaktadırlar (Sweetman, Luthans, Avey ve Luthans, 2011). Psikolojik dayanıklılık faktörünün bireylerde olması, kişilerin oluşan istenmeyen koşullara rağmen kendilerini bırakmamasını, performanslarını daha da yükselterek mücadeleye devam etmesini sağlamaktadır (Korkmazer, Ekingen, Yıldız, 2016). Yapılan araştırmalara göre dayanıklılığın, çalışan performansı üzerindeki olumlu tesiri göz ardı edilemeyecek seviyelere çıkmaktadır (Çetin ve Basım, 2012).

Yapılmış olan araştırmaların neticeleri ve teoriler; umut, psikolojik dayanıklılık, iyimserlik ve öz yeterlilik faktörlerinin zaman içinde gelişime açık olduğunu savunmaktadır (Luthans, Avolio, Avey ve Norman, 2007). Umut, iyimserlik, öz yeterlilik ve direnç seviyeleri yüksek örgüt çalışanları, günümüzün küresel, rekabetçi ve çalkantılı işletmelerinde, psikolojik sermaye seviyeleri daha düşük bireylere göre daha huzurlu ve yüksek performansla ilerleyebilmektedirler (Luthans, Avolio, Avey ve Norman, 2007).

Birlikte ele alındığında, psikolojik sermayenin temelini oluşturmak için sinerjik olarak etkileşime giren dört boyutun, bireylerden gelen daha fazla ekstra çabayı güçlendirmelerine, sorunlara çoklu çözümler üretmeyi teşvik etmelerine, sonuçlarla ilgili olumlu beklentileri desteklemelerine bağlı olarak daha yüksek performansa yol açması beklenebilmektedir (Luthans, Avey, Avolio ve Peterson, 2010). Bu bağlamda, psikolojik sermayenin, çalışanların motivasyon seviyelerini olumlu yönde etkilediği ve ortaya çıkan problemlerle başa çıkabilme, daha hızlı uyum sağlayabilme becerilerini geliştirdiği söylenebilmektedir (Luthans, Avey, Avolio ve Peterson, 2010). Psikolojik sermayenin

çalışan performansları üzerindeki olumlu etkisi, bu sermaye türünün en önemli özelliklerinden birisi olarak değerlendirilmektedir (Korkmazer, Ekingen, Yıldız, 2016). Dolayısıyla, psikolojik sermayenin yüksek olması çalışanların, hedefe ulaşma ve başarıyı yakalama için daha motive olmasına yardımcı olmaktadır (Luthans, Avey, Avolio ve Peterson, 2010).

Örgütsel adalet algısı, çalışanların kurumdaki tutum ve davranışlarına etki edebilmektedir. Çalışanların örgüt içerisinde adaletin varlığına yönelik geliştirdikleri algı, onların örgüte zarar vermeye yönelik ya da dolaylı yoldan verimliliği azaltarak problemlere yol açmalarına sebep olabilecekleri davranış ve tutumlararı geliştirme ihtimallerini azaltmaktadır. Dolayısıyla, örgütsel adalet algısının yüksek olması bireylerde, olumlu duygulara sebep olabilmektedir. Örgütsel adalet algısı yüksek olan bireylerde; umut, iyimserlik, öz yeterlilik ve psikolojik dayanıklılığın yüksek olması kuvvetli olasılık haline gelmektedir. Bahsi geçen faktörler, psikolojik sermayenin alt boyutlarını oluşturmaktadır. Bu bağlamda, bir çalışanın örgüt içinde algıladığı hakkaniyetsizlik, psikolojik sermayesinin düşmesine sebep olabilmektedir. Benzer şekilde, bireyin çalıştığı kurumda adaletin var olduğuna inanması, psikolojik sermayesinin yükselmesine yardımcı olmaktadır. Dolayısıyla, örgütsel adalet algısı kavramının, psikolojik semayeyi etkilediği düşünülmektedir.

Pozitif psikolojiden doğduğu ifade edilmekte olan psikolojik sermaye kavramı, bireyin işi ile ilişkisini etkileyebilmektedir. İyimser, umutlu, kendini yeterli gören ve psikolojik dayanıklılığı yüksek bireylerin, çalıştıkları işe dair daha olumlu görüşleri olabilmektedir. Çalışanların, parçası oldukları kurum içinde, yüksek psikolojik sermayeye sahip olmaları, onların olumlu düşünce ve tutumlar geliştirerek iş tatmini seviyelerini yükseltmektedir. Dolayısıyla, psikolojik sermaye seviyeleri yüksek bireylerin, iş tatmini seviyelerinin de yüksek olması beklenmektedir. Psikolojik sermayenin düşük olması ve dolayısıyla tecrübe edilen olumsuz duygu durumları bireylerin iş tatmini seviyesi üzerinde de olumsuz etkilere sebep olabilmektedir. Bu bağlamda, psikolojik sermaye kavramının, iş tatminini etkilediği düşünülmektedir.

Birey, algılanan örgütsel adalet nedeniyle kişisel kaynaklar inşa etmeyi deneyimlediğinde, işe karşı tutumsal veya duygusal bir tepki geliştirmektedir (Totawar ve Nambudiri, 2014). Bu bağlamda, psikolojik sermayesini oluşturmasına katkıda bulunan

örgütsel adalet algısı, neticede iş tatminine dönüşmektedir (Totawar ve Nambudiri, 2014). Yapılan kuramsal araştırmanın ışığında, örgütsel adalet algısı ile psikolojik sermaye arasındaki ilişki ve psikolojik sermaye ile iş tatmini arasındaki ilişkiden hareketle; psikolojik sermaye kavramının örgütsel adalet algısı ve iş tatmini ilişkisinde aracılık rolünün olabileceği düşünülmektedir.

Bu kuramsal gerekçelerden hareketle, çalışanların örgütsel adalet algıları ile iş tatminleri arasındaki etkileşimde psikolojik sermayenin aracılık rolünü araştırmak amacıylaaşağıdaki hipotez oluşturulmuştur.

Hipotez 2: *Psikolojik sermaye, örgütsel adalet algısı ve iş tatmini etkileşiminde aracı role sahiptir.*

Araştırmanın bir sonraki bölümünde, yapılan literatür araştırması neticesinde ortaya çıkan hipotezler test edilecektir.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM: ÖRGÜTSEL ADALET ALGISI VE İŞ TATMİNİ ETKİLEŞİMİ ve PSİKOLOJİK SERMAYENİN ARACILIK ROLÜ ÜZERİNE GÖRGÜL BİR ARAŞTIRMA

4.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

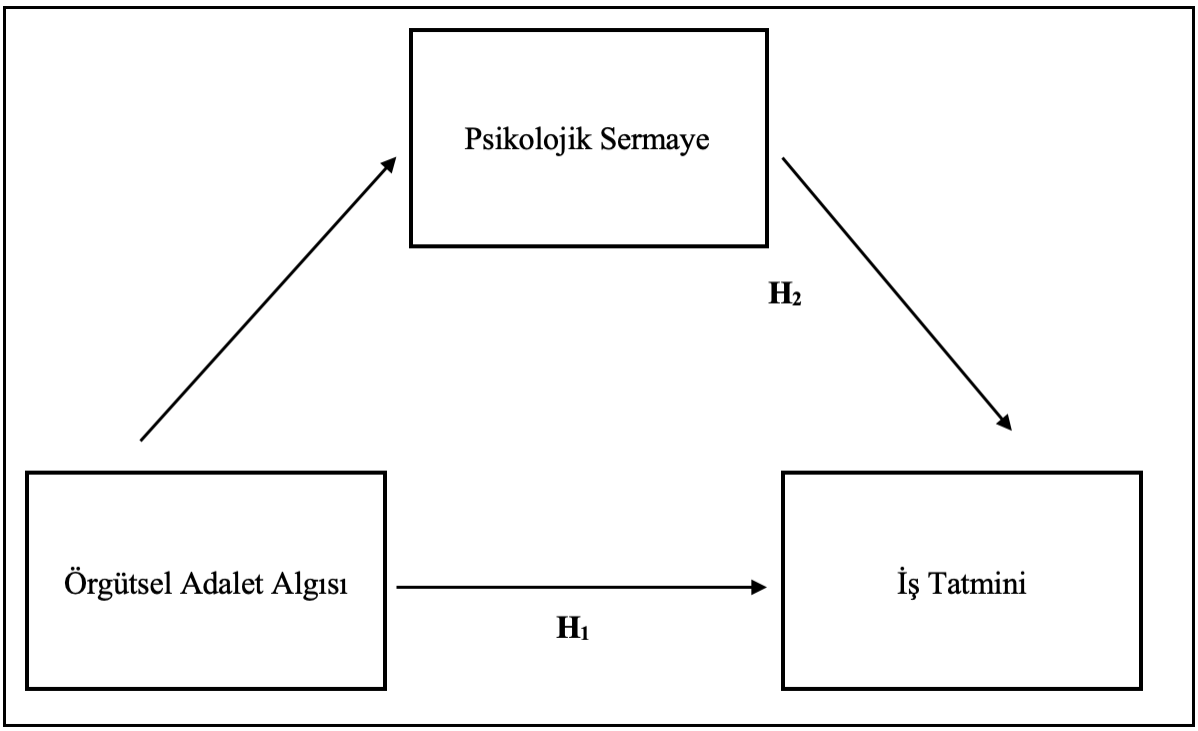
Çalışmanın amacı, örgütsel adalet algısı ve iş tatmini arasındaki ilişkinin varlığını ve bu ilişkide, psikolojik sermayenin aracılık rolünü ortaya koymaktır. Bu bağlamda, örgütsel adalet algısı, iş tatmini ve psikolojik sermaye kavramlarının, alt boyutlarıyla birlikte detaylı incelenmesi ve aralarındaki ilişkinin ortaya konması hedeflenmektedir.

İnsan sermayesi, değişen ve rekabet seviyesi her geçen gün artan dünyamızda giderek önemini arttırmaktadır. Örgütsel adalet algısı, psikolojik sermaye ve iş tatmini kavramları insan sermayesini en etkili biçimde yönetebilmek ve uygulamada başarılı olmak için anlaşılması gereken kavramlardır. Bu çalışma, örgütsel adalet algısı ve iş tatmini etkileşiminde psikolojik sermayenin aracılık rolünü tanımladığı ve bu yolla uygulamada daha etkili sonuçlara ulaşma açısından bir çerçeve sunduğu için önem taşımaktadır.

4.2. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

Araştırmanın amaçlarını yerine getirmek ve sonuçlarını analiz etmek için, önceki bölümde yapılan literatür taraması ve bu tarama neticesinde ortaya çıkan hipotezler ışığında araştırmanın modeli oluşturulmuştur. Modelin, araştırmanın kapsamına uygun bir örneklemde, Ankara ilinde hizmet sektörü pazarlama çalışanlarından toplanan veriler doğrultusunda test edilmesi amaçlanmaktadır. Araştırmanın modeli Şekil 1'de gösterilmektedir.

Şekil 1. Araştırma modeli ve hipotezler



Araştırmanın kavramsal çerçeve esnasında oluşturulmuş hipotezleri, aşağıda bir kez daha birlikte sunulmuştur.

Hipotez 1: *Örgütsel adalet algısı, iş tatminini anlamlı ve aynı yönde olarak etkiler.*

Hipotez 2*: Psikolojik sermaye, örgütsel adalet algısı ve iş tatmini etkileşiminde aracı role sahiptir.*

4.3. Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırmanın örneklem grubu, Ankara ilinde yaşayan, hizmet sektörü pazarlama elemanlarından oluşmaktadır. Araştırma neticesinde edinilen bulgular, verilerin toplanmasında tercih edilen örneklem grubuna göre farklılık gösterebilir. Bu sebeple, araştırmanın bulguları verilerin toplandığı örneklem grubu ile sınırlıdır. Dolayısıyla, hazırlanan modelin farklı örneklem grupları ile test edilerek örneklem sınırlılığının önüne geçilmesi gerekmektedir. Ek olarak araştırmada, kesitsel veri kullanılmıştır ve anket

katılımcılarının doğru ve gerçekçi cevaplar verdiği varsayılmıştır. Yukarıda bahsi geçen sebepler, araştırmanın sınırlılıkları olarak dikkate alınmalıdır.

4.4. Evren ve Örneklem

Çalışmanın evrenini, hizmet sektöründe çalışmakta olan pazarlama elemanları tarafından oluşturulmuştur. Araştırmanın örneklem grubu ise, Ankara ilinde, hizmet sektöründe çalışan 200 pazarlama elemanından oluşmaktadır. Yapılan araştırmada, veriler anket yöntemi ile Google Forms programı üzerinden toplanmıştır.

Çalışmanın araştırma yöntemi nicel veri analizi metodu olarak belirlenmiştir. Araştırmada, örgütsel adalet algısı ile iş tatmini arasındaki ilişki ve bu ilişkide psikolojik sermayenin nasıl bir rol oynadığının tespit edilmesi amaçlanmakta olup, bu bağlamda Ankara ilinde hizmet sektöründe çalışan pazarlama elemanlarına yapılan bir saha çalışması özelliği taşımaktadır. Araştırmaya katılan 200 anket katılımcısının, tamamından alınan anket formlarının analiz edilmeye elverişli olduğu ortaya çıkartılmıştır.

Tablo 1. Araştırmaya katılanların kişisel bilgilerine ilişkin verilerin dağılımı

Değişkenler		**n**	**%**
Cinsiyet	Kadın	65	32,5
	Erkek	135	67,5
Yaş	18-25 yaş	52	26,0
	26-30 yaş	37	18,5
	31-35 yaş	30	15,0
	36-40 yaş	17	8,5
	41-45 yaş	17	8,5
	46-50 yaş	17	8,5
	51-55 yaş	12	6,0
	55 yaş ve üstü	18	9,0
Medeni Durum	Bekar	86	43,0
	Evli	114	57,0
Eğitim Durumu	İlköğretim	63	31,5
	Lise	92	46,0

	Ön lisans	10	5,0
	Lisans	26	13,0
	Yüksek lisans	9	4,5
Kurumda çalışma süresi	1 yıldan az	36	18,0
	1-5 yıl	83	41,5
	5-10 yıl	24	12,0
	10-15 yıl	13	6,5
	15-20 yıl	17	8,5
	20 yıldan fazla	27	13,5

Tablo 1. katılımcıların demografik özelliklerini göstermektedir. Bu bağlamda, katılımcıların %32,5'inin kadın ve %67,5'inin erkek olduğu gözlenmiştir. Öte yandan, katılımcıların %26'sının 18-25 yaş, %18,5'inin 26-30 yaş, %15'inin 31-35 yaş, %8,5'inin 36-40 yaş, 41-45 yaş ve 46-50 yaş, %6'sının 51-55 yaş ve %9'unun 55 yaş ve üstü olduğu görülmektedir. Anketi yanıtlayan 200 katılımcının %43'ü ise bekar ve geri kalan %57'sinin evli olduğu ifade edilmektedir. Çalışmaya katılan örneklem grubunun eğitim düzeyleri incelendiğinde ise, %31,5'inin ilköğretim, %46'sının lise, %5'inin ön lisans, %13'ünün lisans, %4,5'inin yüksek lisans olduğu gözlenmiştir. Katılımcıların bulundukları kurumda çalışma zamanları incelendiğinde; %18'inin 1 yıldan az, %41,5'inin 1-5 yıl, %12'sinin 5-10 yıl, %6,5'inin 10-15 yıl, %8,5'inin 15-20 yıl ve %13,5'inin 20 yıldan fazla süredir kurumda çalıştıkları tespit edilmiştir.

4.5. Ölçüm Araçları

Araştırma anket yöntemi ile online anket verisi toplanarak Google Forms üzerinden gerçekleştirilmiştir. Araştırmada kullanılan anket dört ana bölümden, toplam 54 sorudan oluşmaktadır. Hazırlanan anket sırasıyla 5 adet demografik soru, 5 adet iş tatmini ölçeğine ait soru, 20 adet örgütsel adalet algısı ölçeğine ait soru ve son olarak 24 adet psikolojik sermaye ölçeğine ait sorudan oluşmaktadır. Anketin ilk bölümünde sorulan demografik sorularda katılımcıların gizliliklerinin korunabilmesi amacıyla isimleri ve e-mail adresleri talep edilmemiştir.

Yukarıda bahsedilen ölçeklere ilişkin detaylı bilgiler aşağıda sunulmuştur.

4.5.1.Ölçüm araçlarının geçerliliği ve güvenilirliği

Araştırmada yapılan güvenilirlik analizleri, kullanılan ölçeklerin içerdiği maddelerin birbirleri ile olan tutarlılığını ve ifadelerin tamamının bahsi geçen kavramı ölçüp ölçmediğini belirlemek hedefiyle gerçekleştirilmektedir (Ural ve Kılıç, 2006: 286). Araştırmanın güvenilir ve geçerli kabul edilebilmesi ancak, ölçümlerin güvenilirliğinin test edilmesiyle mümkündür. Bu doğrultuda, ölçeklerin güvenirlikleri Cronbach Alfa kullanılarak incelenmiştir. Yapı geçerliliğini test etmek için AMOS programı kullanılarak "Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA)" yapılmıştır.

Ölçeğe ait puanlarının normal dağılım varsayımına uygun olduğu belirlenmiştir. Bu bağlamda, niceliksel verilerin karşılaştırılmasının yapılması amacıyla, iki bağımsız grubun birbirinden farklılıklarını belirlemek doğrultusunda, bağımsız t testi uygulanmıştır. İkiden çok bağımsız grubun kıyaslanması için, tek yönlü varyans analizi uygulanmıştır. Ek olarak, bahsi geçen ölçeklerin birbiriyle olan ilişkisini teste tabi tutmak amacıyla Pearson korelasyon kullanılmıştır. Bu bağlamda, anlamlılık düzeyi 0,05 kabul edilmiştir (Kul: 2014).

Tablo 2. Ölçekler ve alt boyutlarının güvenilirlik katsayıları

Ölçekler ve Alt Boyutları	İfade Sayısı	Güvenilirlik Katsayısı
İş Tatmini Ölçeği	5	0,809
Örgütsel Adalet Algısı Ölçeği	20	0,932
Psikolojik Sermaye Ölçeği	21	0,955

Araştırmada bulunan ölçekler güvenilirliği; İş Tatmini Ölçeği'nde 0,809, Örgütsel Adalet Algısı Ölçeği'nde 0,932, Psikolojik Sermaye Ölçeği'nde 0,955 olarak tespit edilmiştir. Bayram (2004)'ın ifadeleri doğrultusunda, Cronbach Alfa değerinin 0,70'ten yukarıda olması ölçeğin güvenilirliğinin kabul edilmesini sağlamaktadır. Bu bağlamda, Cronbach Alfa değerleri göz önüne alınarak ölçeklerin yüksek güvenilirliğe sahip olduğu belirlenmiştir.

Çalışmanın devamında ölçeklerin detaylı analizleri yer almaktadır.

4.5.2.İş Tatmini Ölçeği

Katılımcıların genel iş tatmini seviyelerini saptamak için Brayfield ve Rothe'nin (1951) tasarladığı 18 maddelik ölçeğin, Judge, Locke, Durham ve Kluger (1998)'in geliştirdiği 5 maddelik kısaltılmış hali kullanılmıştır. Kullanılan 5 maddelik İş Tatmini Ölçeği'ne ait güvenilirliğin ve geçerliliğin saptanması için yapılan çalışma Keser ve Bilir (2019) tarafından yapılmıştır. Buradan yola çıkarak, yapılan çalışma sonucunda 5 maddelik kısaltılmış iş tatmini ölçeğinin tüm maddelerinin güvenilir olduğu ifade edilmiştir (Keser ve Bilir, 2019).

Katılımcılara, iş tatmini düzeylerinin anlaşılabilmesi amacı ile hazırlanmış 5 adet iş tatmini maddesi 5'li likert tipinde sorulmuştur. katılımcıların kendilerine en yakın "(1) Hiç Katılmıyorum, (2) Katılmıyorum, (3) Kısmen Katılıyorum, (4) Katılıyorum ve (5) Tamamen Katılıyorum" seçeneklerinden bir tanesinin seçilmesi istenmiştir.

Araştırmada kullanılan ölçekle ilgili verilerin analizi yapılmadan önce, verilerin uyumluluğu SPSS 25 Programı kullanılarak kontrol edilmiştir. Uygulanan faktör analizi doğrultusunda, Kaiser- Meyer- Olkin (KMO) testi yapılmış ve neticesinde KMO değeri 0.776 olarak saptanmıştır. Yapılan Bartlett normallik dağılım testi neticesinde ise, değer anlamlı çıkmıştır P=0,00 ($p<0,05$). Yapılan testler sonucunda, toplanılan verilerin kullanılabilir; faktör analizi neticesinde örneklem sayısının yeterli ve normal dağılıma sahip olduğu söylenebilmektedir.

Ölçeğe ait DFA sonuçları Tablo 3'te gösterilmektedir. Ek olarak, ölçeğin faktör yapısına ilişkin görsel Şekil 2'de gösterilmektedir.

Tablo 3. İş Tatmini Ölçeği doğrulayıcı faktör analizi uyum indeksleri

Uyum İyiliği Ölçümleri	Mükemmel Uyum Ölçütleri	Kabul Edilebilir Uyum Ölçütleri	Model Uyum Ölçütleri	Kaynaklar
CMIN/Df	$0 \leq \chi^2/df \leq 3$	$3 \leq \chi^2/df \leq 5$	1,472	Meydan ve Şeşen, 2015:37; Simon vd., 2010:234-243
GFI	≥0,90	≥0,80	0,988	Simon vd., 2010:234-243

CFI	0,90≤CFI≤1,00	0,80≤CFI≤0,90	0,996	Dehon vd. 2005: 799-810
RMSEA	0≤RMSEA≤0,05	0,05≤RMSA≤0,08	0,049	Simon vd., 2010:234-243
NFI	≥0,90	≥0,80	0,988	Hooper vd., 2008: 53-60; Hu ve Bentler, 1999: 1-55; Simon vd., 2010:234-243
AGFI	0,95≤AGFI≤1,00	0,80≤AGFI≤0,95	0,956	Shevlin vd., 2000:181-185; Simon vd., 2010:234-243

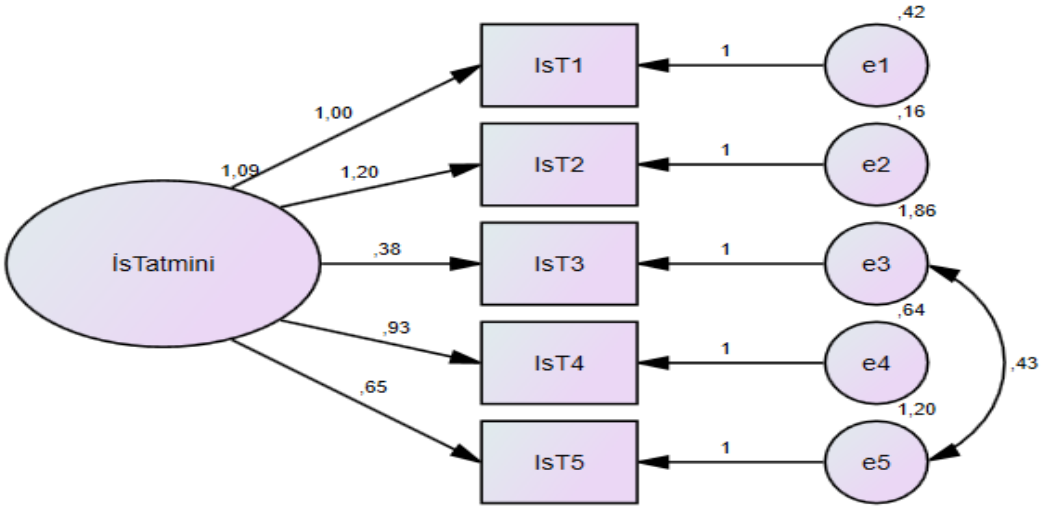
Doğrulayıcı Faktör analizi doğrultusunda, ölçeğe ait yapısal denklem modeli neticeleri (Structural Equation Modeling Results) p=0,000 seviyesinde anlamlı olduğu, ölçeği meydana getiren 5 madde ile tek faktörlü ölçek yapısıyla alakalısının varlığı saptanmıştır. Model üzerine iyileştirmeye yönelik çalışma uygulanmıştır. Bu bağlamda, iyileştirme esnasında, modifikasyon puanları en yüksek seviyedeki alt boyut hatalar arasında kovaryans oluşturulmuştur (e3-e5). Uyum indisi analizlerinde, uyum indisleri açısından en iyi seviyede seyrettiği belirlenmiştir. Doğrulayıcı faktör analizi neticeleri doğrultusunda, İş Tatmini Ölçeği'ne ait uyum iyiliği indeksleri gözetildiğinde; RMSEA 0,049; GFI 0,988; CFI 0,996; NFI 0,988; AGFI 0,956 ve CMIN/Df ise 1,472 ile kabul edilebilir düzeyde uyum gösterdiği tespit edilmiştir.

Tablo 4. Maddelere ilişkin istatistik değerleri

Madde		Boyut	Faktör yükü	S.E.	C.R. (t istatistik)	p
IsT1	<---	İsTatmini	0,851			
IsT2	<---	İsTatmini	0,952	0,073	16,507	***
IsT3	<---	İsTatmini	0,282	0,097	3,938	***
IsT4	<---	İsTatmini	0,774	0,071	13,138	***
IsT5	<---	İsTatmini	0,529	0,083	7,887	***

Maddelere ait t istatistiklerine bakıldığında, maddelerin tamamının anlamlı kabul edildiği görülmektedir. Faktör yük değerlerinin ise onaylanan sınırlar içerisinde olduğu belirlenmiştir.

Şekil 2. İş Tatmini Ölçeği'ne ilişkin tek faktörlü yapı



Yapılan analizler neticesinde bulunan değerler, geçerlilik ve güvenilirlik seviyelerinin uygun olduğunu ortaya koymuştur. Bu durumda, ölçeğin çalışmada kullanılabileceği değerlendirmesi yapılmıştır.

4.5.3.Örgütsel Adalet Algısı Ölçeği

Çalışmaya katılmış olan bireylerin, örgütsel adalet algısını ölçmek amacıyla Colquitt (2001)'in tasarladığı 20 maddelik ölçek kullanılmıştır. Colquitt (2001) tarafından tasarlanmış bu ölçek örgütsel adalet algısını boyutlarına ayırarak değerlendirme imkânı sunmaktadır. İşlemsel adalet, dağıtım adaleti, kişilerarası adalet ve bilgisel adalet olarak dört boyuta ayrılan örgütsel adalet algısı ölçeği Colquitt (2001)'in, önce 300 öğrenci daha sonra 300 çalışan ile yaptığı faktör analizi sonrasında güvenilirliği ve geçerliliği ispatlanmıştır (Özer ve Urtekin, 2007). Araştırmada kullanılan ölçek, Colquitt (2001)'in çalışmasından, Özmen, Arbak ve Özer (2007)'in Türkçe'ye adapte ettiği, aynı zamanda

araştırmacıların faktör analizlerini de yerine getirerek ölçek geçerliliğini doğruladığı ve yüksek güvenilirlik sonucuna ulaştığı ölçektir. Bu bağlamda ölçek sözü geçen araştırmacıların Türkçe'ye aktardığı biçimiyle aynen kullanılmıştır. Ölçekte işletimsel adalete ait 7, dağıtım adaletine ait 4, kişilerarası adalete ait 4 ve bilgisel adalete ait 5 soru bulunmaktadır.

Bu ölçekte hizmet sektörü pazarlama çalışanlarının, ifadelere katılma derecelerini belirleyebilmek için 5'li Likert ölçeği kullanılmıştır. Bu bağlamda katılımcılardan, hazırlanan 20 maddelik ölçek sorularına kendilerine en yakın "(1) Çok Az, (2) Az, (3) Kısmen, (4) Yeterince, (5) Büyük Ölçüde" seçeneklerinden birini seçmeleri beklenmiştir.

Ölçekğe ilişkin verilerin uygun olup olmadığını saptamak için SPSS 25 programı kullanılmıştır. Uygulanan faktör analizi doğrultusunda, Kaiser- Meyer- Olkin (KMO) testi yapılmış ve neticesinde KMO değeri 0.897 olarak saptanmıştır. Yapılan Bartlett normallik dağılım testi neticesinde ise, değer anlamlı çıkmıştır P=0,00 (p<0,05). Yapılan testler sonucunda, toplanılan verilerin kullanılabilir; faktör analizi neticesinde örneklem sayısının yeterli ve normal dağılıma sahip olduğu söylenebilmektedir.

Ölçeğe ait DFA neticeleri Tablo 5'te gösterilmektedir. Ek olarak, ölçeğe ilişkin faktör yapısı Şekil 3'te gösterilmektedir.

Tablo 5. Örgütsel Adalet Algısı Ölçeği doğrulayıcı faktör analizi uyum indeksleri

Uyum İyiliği Ölçümleri	Mükemmel Uyum Ölçütleri	Kabul Edilebilir Uyum Ölçütleri	Model Uyum Ölçütleri	Kaynaklar
CMIN/Df	$0 \leq \chi^2/df \leq 3$	$3 \leq \chi^2/df \leq 5$	3,373	Meydan ve Şeşen, 2015:37; Simon vd., 2010:234-243
GFI	≥0,90	≥0,80	0,804	Simon vd., 2010:234-243
CFI	0,90≤CFI≤1,00	0,80≤CFI≤0,90	0,873	Dehon vd. 2005: 799-810
RMSEA	0≤RMSEA≤0,05	0,05≤RMSA≤0,08	0,109	Simon vd., 2010:234-243

NFI	≥0,90	≥0,80	0,830	Hooper vd., 2008: 53-60; Hu ve Bentler, 1999: 1-55; Simon vd., 2010:234-243
AGFI	0,95≤AGFI≤1,00	0,80≤AGFI≤0,95	0,740	Shevlin vd., 2000:181-185; Simon vd., 2010:234-243

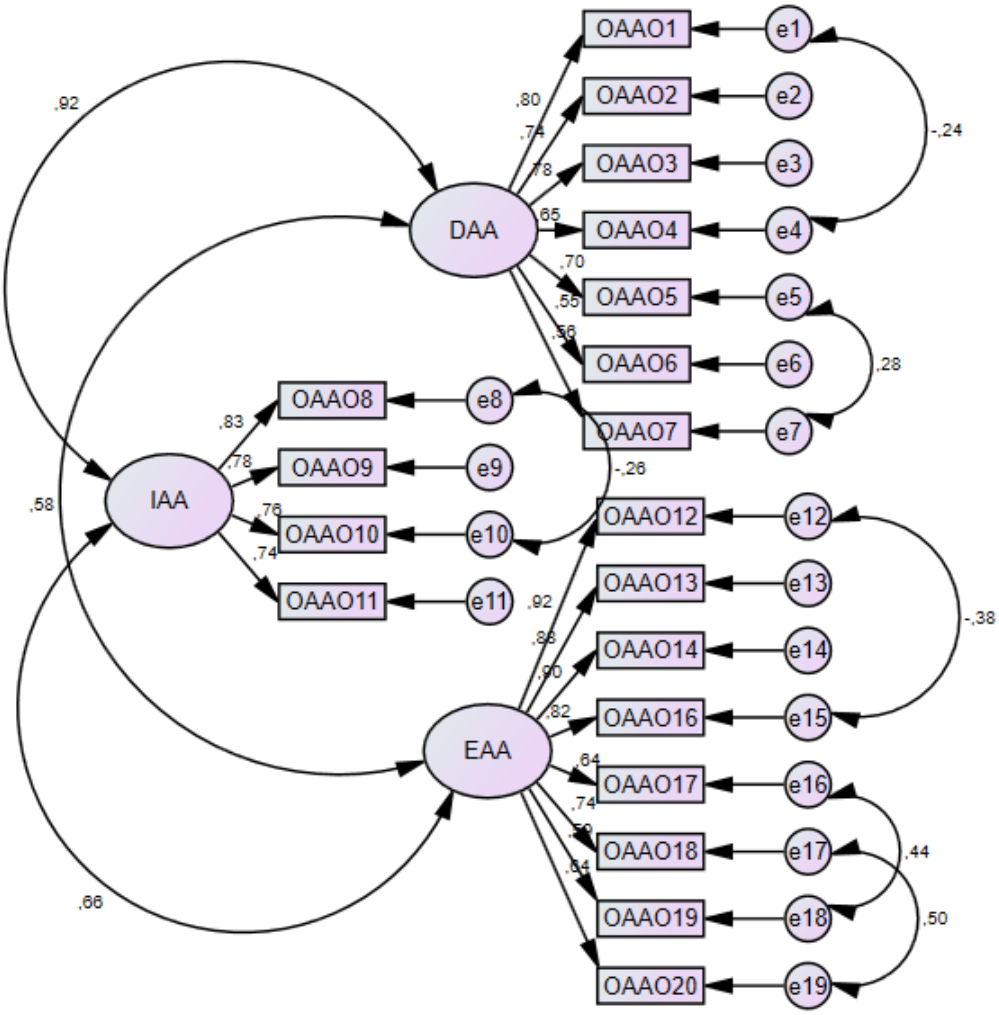
Doğrulayıcı Faktör analizi neticesinde ölçeğe ait yapısal denklem model neticesi (Structural Equation Modeling Results) p=0,000 seviyesinde anlamlı, ölçeği meydana getiren 19 madde ve çok faktörlü ölçek yapısıyla alakalısının varlığı saptanmıştır. Model üzerine iyileştirmeye yönelik çalışma uygulanmıştır. RMSEA değerinin, ölçek açısından olması gereken seviyenin (0.05) yukarısında olduğu görülmektedir. Tabachnick ve Fidell (2001:700)'in ifadelerine göre örneklemin dar olduğu durumlarda, RMSEA puanı arzulanandan yukarıda seyredebilmektedir. Bu görüş, Hu ve Bentler (1999) tarafından örneklem sayısı 250 kişinin altında yapılan çalışmalarla da desteklenmiş ve RMSEA değerinin 0.05'ten yüksek olabileceği ifade edilmiştir. Yapılan araştırma kapsamında da, örneklem grubunun dar olmasının, RMSEA değerinin 0.05'ten yüksek çıkmasına sebebiyet verebilmiş olabileceği kanaatine varılmıştır. Bahsedilen husus hariç tüm değerlerin istenilen düzeyde belirlenmiş olması dolayısıyla, ölçeklerin geçerliliğinin kabul görebilecek düzeyde olduğu belirlenmiştir. İyileştirme yapılırken modifikasyon değerleri en yüksek olan alt boyut hatalar arasında kovaryans oluşturulmuştur (e1-e4;e5-e7;e12-e15;e16-e18;e17-e19;e8-e10). Uyum indisine ait ölçümlerde, uyum indisleri açısından kabul edilebilir düzeyde olduğu saptanmıştır. Doğrulayıcı faktör analizi neticesinde, Örgütsel Adalet Algısı Ölçeği'nin uyum seviyesi indeksleri gözetildiğinde ; RMSEA 0,109; GFI 0,804; CFI 0,873; NFI 0,830; AGFI 0,740 ve CMIN/Df ise 3,373 ile kabul edilebilir düzeyde uyum gösterdiği tespit edilmiştir.

Tablo 6. Maddelere ilişkin istatistik değerleri

Madde		Boyut	Faktör yükü	S.E.	C.R. (t istatistik)	p
OAAO2	<---	DAA	0,738	0,074	11,112	***
OAAO3	<---	DAA	0,779	0,072	11,886	***
OAAO4	<---	DAA	0,652	0,085	8,641	***
OAAO5	<---	DAA	0,701	0,074	10,429	***
OAAO6	<---	DAA	0,555	0,082	7,945	***
OAAO8	<---	IAA	0,827			
OAAO9	<---	IAA	0,783	0,069	12,462	***
OAAO10	<---	IAA	0,755	0,075	10,677	***
OAAO11	<---	IAA	0,743	0,070	11,618	***
OAAO14	<---	EAA	0,900	0,051	20,402	***
OAAO16	<---	EAA	0,819	0,068	14,199	***
OAAO17	<---	EAA	0,635	0,070	10,603	***
OAAO18	<---	EAA	0,737	0,061	13,440	***
OAAO7	<---	DAA	0,562	0,067	8,042	***
OAAO1	<---	DAA	0,799			
OAAO12	<---	EAA	0,919			
OAAO13	<---	EAA	0,878	0,052	19,210	***
OAAO20	<---	EAA	0,644	0,067	10,820	***
OAAO19	<---	EAA	0,591	0,071	9,562	***
OAAO2	<---	DAA	0,738	0,074	11,112	***

Maddelere ait t istatistiklerine bakıldığında, maddelerin tamamının anlamlı kabul edildiği görülmektedir. Faktör yük değerlerinin ise onaylanan sınırlar içerisinde olduğu belirlenmiştir.

Şekil 3 Örgütsel Adalet Algısı Ölçeği'ne ilişkin çok faktörlü yapı



Yapılan analizler neticesinde ölçülen değerler, geçerlilik ve güvenilirlik sonuçlarının uygun olduğunu saptamıştır. Bu durumda, ölçeğin çalışmada kullanılabileceği değerlendirmesi yapılmıştır.

4.5.4.Psikolojik Sermaye Ölçeği

Katılımcıların psikolojik sermaye seviyelerini belirlemek maksadıyla Luthans ve arkadaşları (2007) tarafından meydana getirilen, Psikolojik Sermaye Ölçeği uygulanmıştır. Luthans ve ark. (2007)'nın oluşturduğu bahsi geçen ölçek, psikolojik sermaye kavramını iyimserlik, psikolojik dayanıklılık, umut ve öz yeterlilik alt boyutlarıyla birlikte

değerlendirmektedir. Araştırmada kullanılan ölçek, Luthans ve ark. (2007)'ının çalışmasından, Çetin ve Basım (2012)'ın çalışmasıyla Türkçe'ye uyarlanmıştır. Kullanılan ölçek, 6'lı likert tipidir ve iyimserlik, öz yeterlilik, psikolojik dayanıklılık ve umut alt boyutlarına ait 6'şar madde ile toplam 24 adet maddeden oluşmaktadır. bahsi geçen maddelere katılımcıların, kendilerine en uygun olan "(1) Hiç Katılmıyorum, (2) Katılıyorum, (3) Biraz Katılmıyorum (4) Biraz Katılıyorum (5) Katılıyorum ve (6) Tamamen Katılıyorum" seçeneklerinden birini seçmeleri beklenmiştir.

Ölçekğe ilişkin verilerin uygun olp olmadığını saptamak için SPSS 25 programı kullanılmıştır. Uygulanan faktör analizi doğrultusunda, Kaiser- Meyer- Olkin (KMO) testi yapılmış ve neticesinde KMO değeri 0.955 olarak saptanmıştır. Yapılan Bartlett normallik dağılım testi neticesinde ise, değer anlamlı çıkmıştır P=0,00 ($p<0,05$). Yapılan testler sonucunda, toplanılan verilerin kullanılabilir; faktör analizi neticesinde örneklem sayısının yeterli ve normal dağılıma sahip olduğu söylenebilmektedir.

Ölçeğe ait ters 1, 8 ve 11'inci maddelerin, güvenilirliği azaltması nedeniyle, ölçekte kullanılmaması uygun görülmüştür. Ölçekte yapılan faktör analizi neticesinde 4 değerin 1'den yüksek çıktığı saptanmıştır. Bahsi geçen değerler ölçeğin alt boyutlarını oluşturduğundan, yapılan araştırmada boyutlar ayrı ayrı değerlendirilmektense tek olarak incelenmiştir. Bu bağlamda, Psikolojik Sermaye Ölçeği bütün olarak değerlendirilerek DFA neticeleri bir daha ortaya konmuştur.

Ölçeğe ait DFA neticeleri Tablo 7'de gösterilmektedir. Ek olarak, ölçek ile alakalı faktör yapısı Şekil 4'te gösterilmektedir.

Tablo 7. Psikolojik Sermaye Ölçeği doğrulayıcı faktör analizi uyum indeksleri

Uyum İyiliği Ölçümleri	Mükemmel Uyum Ölçütleri	Kabul Edilebilir Uyum Ölçütleri	Model Uyum Ölçütleri	Kaynaklar
CMIN/Df	$0 \leq \chi^2/df \leq 3$	$3 \leq \chi^2/df \leq 5$	2,106	Meydan ve Şeşen, 2015:37; Simon vd., 2010:234-243
GFI	≥0,90	≥0,80	0,839	Simon vd., 2010:234-243

CFI	0,90≤CFI≤1,00	0,80≤CFI≤0,90	0,929	Dehon vd. 2005: 799-810
RMSEA	0≤RMSEA≤0,05	0,05≤RMSA≤0,08	0,075	Simon vd., 2010:234-243
NFI	≥0,90	≥0,80	0,874	Hooper vd., 2008: 53-60; Hu ve Bentler, 1999: 1-55; Simon vd., 2010:234-243
AGFI	0,95≤AGFI≤1,00	0,80≤AGFI≤0,95	0,801	Shevlin vd., 2000:181-185; Simon vd., 2010:234-243

Doğrulayıcı Faktör analizi neticesinde ölçeğe ait yapısal denklem model neticesi (Structural Equation Modeling Results) p=0,000 seviyesinde anlamlı, ölçeği meydana getiren 21 madde ve çok faktörlü ölçek yapısıyla alakasının varlığı saptanmıştır. Model üzerine iyileştirmeye yönelik çalışma uygulanmıştır. İyileştirme esnasında modifikasyon değerleri diğerlerinden yukarı seviyede bulunan alt boyut hatalar arasında kovaryans oluşturulmuştur (e1-e12; e19-e21). Uyum indisine ait ölçümlerde uyum indisleri açısından kabul edilebilir düzeyde olduğu saptanmıştır. Doğrulayıcı faktör analizi neticeleri doğrultusunda Psikolojik Sermaye Ölçeği'nin uyum seviyesi indeksleri gözetildiğinde; RMSEA 0,075; GFI 0,839; CFI 0,929; NFI 0,874; AGFI 0,801 kabul edilebilir ve CMIN/Df ise 2,106 ile çok iyi düzeyde uyum sağladığı saptanmıştır.

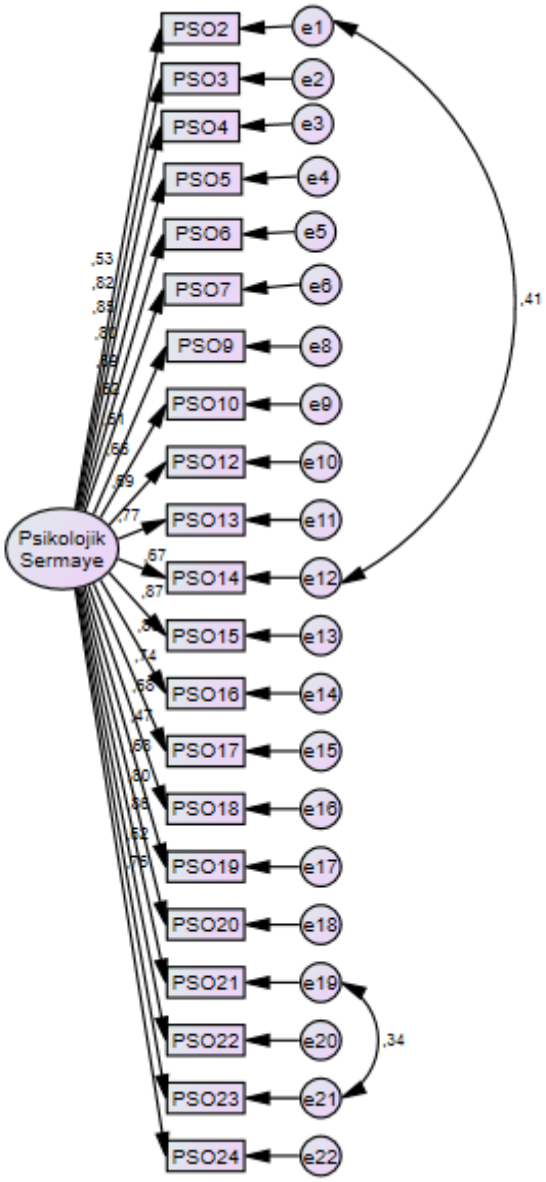
Tablo 8. Maddelere ilişkin istatistik değerleri

Madde		Boyut	Faktör yükü	S.E.	C.R. (t istatistik)	p
PSO2	<---	Psikolojik_Sermaye	0,535			
PSO3	<---	Psikolojik_Sermaye	0,820	0,158	8,017	***
PSO4	<---	Psikolojik_Sermaye	0,846	0,156	8,137	***
PSO5	<---	Psikolojik_Sermaye	0,795	0,157	7,891	***

PSO6	<---	Psikolojik_Sermaye	0,687	0,150	7,282	***
PSO7	<---	Psikolojik_Sermaye	0,620	0,168	6,841	***
PSO9	<---	Psikolojik_Sermaye	0,611	0,150	6,781	***
PSO10	<---	Psikolojik_Sermaye	0,664	0,164	7,134	***
PSO12	<---	Psikolojik_Sermaye	0,693	0,167	7,318	***
PSO13	<---	Psikolojik_Sermaye	0,772	0,159	7,769	***
PSO14	<---	Psikolojik_Sermaye	0,668	0,126	9,167	***
PSO15	<---	Psikolojik_Sermaye	0,871	0,162	8,251	***
PSO16	<---	Psikolojik_Sermaye	0,863	0,157	8,217	***
PSO17	<---	Psikolojik_Sermaye	0,743	0,150	7,612	***
PSO18	<---	Psikolojik_Sermaye	0,678	0,174	7,228	***
PSO19	<---	Psikolojik_Sermaye	0,474	0,174	5,682	***
PSO20	<---	Psikolojik_Sermaye	0,681	0,157	7,246	***
PSO21	<---	Psikolojik_Sermaye	0,801	0,177	7,922	***
PSO22	<---	Psikolojik_Sermaye	0,855	0,157	8,181	***
PSO23	<---	Psikolojik_Sermaye	0,619	0,155	6,832	***

Maddelere ait t istatistiklerine bakıldığında, maddelerin tamamının anlamlı kabul edildiği görülmektedir. Faktör yük değerlerinin ise onaylanan sınırlar içerisinde olduğu belirlenmiştir.

Şekil 4. Psikolojik Sermaye Ölçeği'ne ilişkin çok faktörlü yapı



Çalışmanın bu bölümünde, ölçeklerin geçerli ve güvenilir olduğu kanıtlanarak, araştırmada kullanılabileceği tespit edilmiştir. Araştırmanın bir sonraki bölümünde ise, yapılan ölçümler sonucu elde edilen bulguların analizi yer almaktadır.

BEŞİNCİ BÖLÜM: BULGULAR

Çalışma esnasında toplanan veriler SPSS (Statistical PackageforSocialSciences) for Windows 25.0 ve AMOS (Analysis of Moment Structures) 23.0 programları yardımıyla incelenmiştir. Analizler gerçekleştirilirken tanımlayıcı istatistiksel metotları (sayı, yüzde, ortalama, standart sapma) uygulanmıştır. Toplanan verilerin normallik testlerinden hariç olarak histogram, Q-Q grafiği ve kutu-çizgi (box-plot) grafikleri ile; çarpıklık ve basıklık; varyasyon katsayısı türevi dağılıma odaklanan hesaplama metodlarıyla da saptanabilmektedir (Hayran ve Hayran, 2011:35-48). Bu bağlamda veriler normal dağılım, uygunluk normallik testleri ve basıklık çarpıklık puanlarına bakılarak incelenmiştir.

5.1. Tanımlayıcı İstatistikler

Çalışmada belirlenen değişkenlerin tanımlanmasına yardımcı olacak malumatlar Tablo 9'da sunulmaktadır. Tablo 9 incelendiğinde; İş tatmini Ölçeği ortalaması 3,60±0,99'dur. Örgütsel Adalet Algısı Ölçeği ortalaması ise 3,63±0,82'dir. Son olarak, Psikolojik Sermaye Ölçeği'nin ortalaması 4,83±0,92'dir.

Tablo 9. Değişkenler için tanımlayıcı istatistikler

Ölçekler ve Alt boyutları	Min	Max	$\overline{X}$	SS	Çarpıklık	Basıklık
İş Tatmini Ölçeği	1	5,0	3,60	0,99	-0,328	-0,698
Örgütsel Adalet Algısı Ölçeği	1,2	5,0	3,63	0,82	-0,481	-0,354
Psikolojik Sermaye Ölçeği	1,0	6,0	4,83	0,92	-1,293	2,212

Çalışmada bahsi geçen ölçeklerin normallik analizi neticeleri Tablo 9'da gösterilmektedir. Verilere ait çarpıklık ve basıklık değerleri ±3 arasında seyredenlerin normal dağıldığı ve belirtilen aralıkta olmayanların ise normal dağılıma sahip olmadığı görülmektedir.

5.2. Araştırmanın Bağımlı Değişkeni Olan İş tatmininin Demografik Özelliklere Göre İncelenmesi

Çalışmaya katılım sağlayan hizmet sektörü pazarlama çalışanlarının, kuruma hizmet etiikleri zamana, eğitim seviyelerine, yaşlarına, medeni hallerine ve cinsiyetlerine bakılarak anlam ifade edicek şekilde farklılaştığını ya da tersini anlamak amacıyla incelemeler gerçekleştirilmiştir. Analiz sonuçları aşağıdaki gibidir.

Tablo 10. İş tatmininin cinsiyete göre farklılığına yönelik analiz sonuçları

Değişken	Gruplar	Ortalama	Standart Sapma	Test istatistiği	Anlamlılık
CİNSİYET	Kadın	3,33	0,99	-2,752	**0,006***
	Erkek	3,73	0,96		

Tablo 10'da görüldüğü üzere, iş tatmini ölçeği ve cinsiyet değişkeninin ortalamalarında istatistiksel bağlamda anlamlı fark bulunmaktadır (p=0,006; p<0,05). Erkek bireylerin ortalaması kadın bireylerin ortalamasından yukarıda olarak saptanmıştır.

Tablo 11. İş tatmininin yaş aralığına göre dağılımı

Değişken	Gruplar	Ortalama	Standart Sapma	Test İstatistiği	Anlamlılık
Yaş	18-25 yaş	3,43	0,91	0,425	0,886
	26-30 yaş	3,66	1,21		
	31-35 yaş	3,55	0,94		
	36-40 yaş	3,55	1,16		
	41-45 yaş	3,66	0,96		
	46-50 yaş	3,72	0,90		
	51-55 yaş	3,77	0,63		
	55 <	3,79	0,96		

Tablo 11'de görüldüğü üzere, hizmet sektörü pazarlama çalışanlarının iş tatminleri, yaşa göre anlamlı farklılık göstermemektedir (p=0,886).

Tablo 12. Medeni duruma göre farklılığına yönelik analiz sonuçları

Değişken	Gruplar	Ortalama	Standart Sapma	Test İstatistiği	Anlamlılık
Medeni Durum	Bekar	3,37	0,97	-2,898	**0,004***
	Evli	3,77	0,96		

Tablo 12'ye bakıldığında, iş tatmini ölçeği ve medeni hal değişkeninin ortalamalarında istatistiksel bağlamda anlamlı bir fark bulunmaktadır (p=0,004; p<0,05). Ankete katılanlardan evli olan bireylere göre puan ortamalamaları bekar bireylere göre daha yukarıda seyretmektedir.

Tablo 13. İş tatmininin, eğitim düzeylerine göre dağılımı

Değişken	Gruplar	Ortalama	Standart Sapma	Test İstatistiği	Anlamlılık
Eğitim Durumu	İlköğretim	3,74	0,96	0,607	0,658
	Lise	3,57	0,95		
	Ön lisans	3,50	1,29		
	Lisans	3,43	0,99		
	Yüksek lisans	3,47	1,21		

Tablo 13'de görüldüğü üzere, hizmet sektörü pazarlama çalışanlarının iş tatminleri, eğitim seviyesine bakıldığında anlamlı bir şekilde farklılaşmamaktadır (p=0,658).

Tablo 14. İş tatininin, çalışma sürelerine göre dağılımı

Değişken	Gruplar	Ortalama	Standart Sapma	Test İstatistiği	Anlamlılık
Kurumda çalışma süresi	1 yıldan daha az	3,42	1,08	1,893	0,097
	1yıl- 5yıl	3,53	1,05		
	5yıl- 10 yıl	3,57	1,01		
	10yıl- 15yıl	3,60	0,78		
	15yıl- 20yıl	3,52	0,83		
	20 yıl ve daha fazla	4,12	0,66		

Tablo 14'te görüldüğü üzere, hizmet sektörü pazarlama çalışanlarının iş tatminleri, kuruma verilen hizmet zamanı açısından anlamlı farklılık göstermemektedir (p=0,097).

Araştırmada bağımlı değişken olarak belirlenmiş iş tatmini seviyesinin demografik değişkenler üzerindeki analizi gerçekleştirilmiş ve yukarıda tartışılmıştır. Bu doğrultuda, iş tatmini seviyesinin çalışmaya katılan bireylerin demografik özellikleri açısından anlam ifade edecek biçimde farklılık göstermediği anlaşılmıştır ve çalışmada belirlenen değişkenler arası ilişkilerin analizinin yapılması aşamasıyla devam edilmiştir.

5.3. İş Tatmini, Örgütsel Adalet Algısı ve Psikolojik Sermaye Değişkenlerinin Arasındaki İlişkiler

Çalışmada için belirlenen değişkenlerin birbiryle olan alakaların saptanabilmesi için korelasyon analizi uygulanmıştır. Yapılan analiz neticeleri Tablo 15'te sunulmaktadır.

Tablo 15. Ölçekler arasındaki korelasyon analizine yönelik bulgular

		İş Tatmini Ölçeği	Örgütsel Adalet Algısı Ölçeği	Psikolojik Sermaye Ölceği
İş Tatmini Ölçeği	r	1		
	p			
Örgütsel Adalet Algısı Ölçeği	r	0,610*	1	
	p	0,000		
Psikolojik Sermaye Ölçeği	r	0,499*	0,601*	1
	p	0,000	0,000	

Tablo 15'te görüldüğü üzere, ölçekler arasında korelasyon testi yapılmış olup normal dağılıma sahip veriler için Pearson katsayısına bakılmıştır. Yapılan analiz sonucunda,

- İş tatmini ölçeği ile örgütsel adalet algısı ölçeği arasında istatistiksel bağlamda anlamlı, pozitif (aynı yönlü) yüksek düzeyde güçlü bir ilişki olduğu görülmektedir (0,60<r<0,79;p<0,05).
- İş tatmini ölçeği ile psikolojik sermaye ölçeği arasında istatistiksel bağlamda anlamlı, pozitif (aynı yönlü) orta düzeyde güçlü bir ilişki olduğu görülmektedir (0,40<r<0,59;p<0,05).
- Psikolojik sermaye ölçeği ile örgütsel adalet algısı ölçeği arasında istatistiksel bağlamda anlamlı, pozitif (aynı yönlü) yüksek düzeyde güçlü bir ilişki olduğu görülmektedir (0,60<r<0,79;p<0,05).

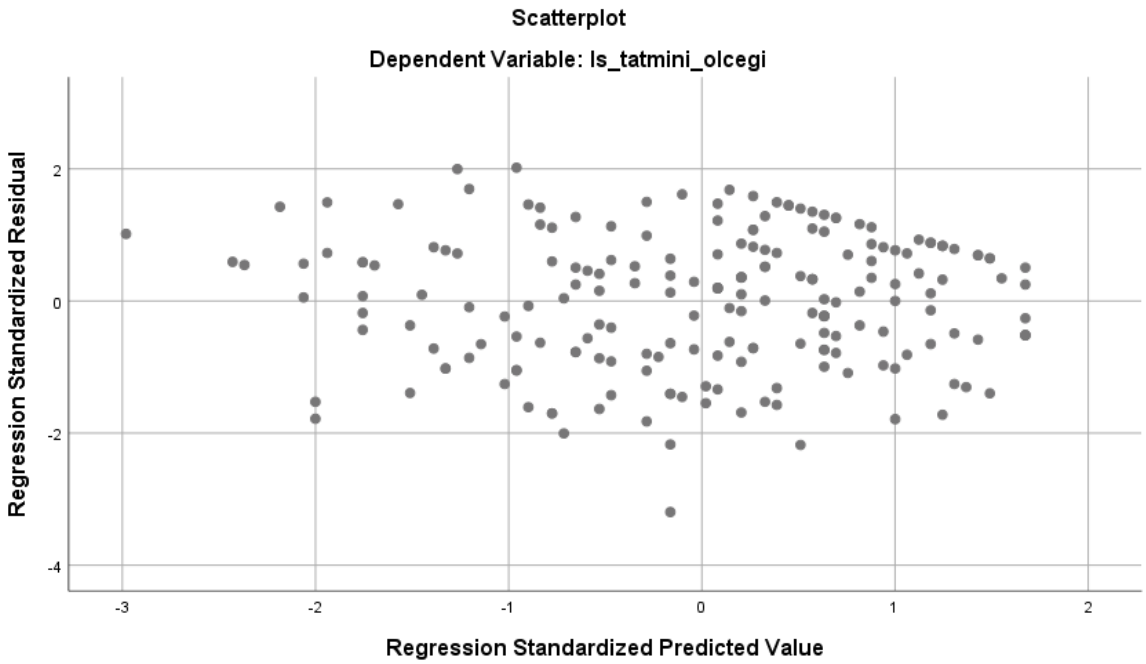
Araştırmada örgütsel adalet algısının, iş tatminini yordama kabiliyetini belirleyebilmek için toplanan veriler üzerinde regresyon analizi uygulanmıştır. Yapılan analizde örgütsel adalet algısı bağımsız değişken; iş tatmini de bağımlı değişken olarak alınmıştır. Analiz sonuçları Tablo 16'da sunulmuştur.

Tablo 16. Örgütsel Adalet Algısı'nın, İş tatminini yordamasına ilişkin regresyon analizi sonuçları

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	ß	Sh.	T	p	Beta	F	Model (p)	R^2	Durbin Watson

İş Tatmini Ölçeği	Sabit	0.921	0.253	3.642	0.000		117.577	0.000	0.373	1.751
	Örgütsel Adalet Algısı Ölçeği	0.737	0.068	10.843	0,000	0,610				

Gerçekleştirilmiş olan regresyon analizi neticesinde, F değeriyle ifade anlamlılık düzeyi incelendiğinde oluşturulan modelin istatistiksel bağlamda anlamlılığı saptanmıştır (F=117.577; p<0.05). Bağımsız değişkene ilişkin beta katsayı değeri, t değeri ve anlamlılık düzeyi irdelendiğinde ise; Örgütsel Adalet Algısı Ölçeği'nin İş Tatmini Ölçeği'nin üzerinde istatistiksel bağlamda anlamlı etkiye sahipliği anlaşılmaktadır (t=10.843; p<0.05). Ek olarak, İş Tatmini Ölçeği üzerindeki değişimin %37,3'ünün açıklandığı tespit edilmiştir ($\boldsymbol{R^2}$=0.373). Bu bağlamda, örgütsel adalet algısı ölçeğindeki 1 birimlik artış, iş tatmini ölçeği üzerindeki 0.737'lik artışa neden olmaktadır (β=0.737). Kurulan modelde oto korelasyon sorunu yoktur. Durbin W değeri 1.5 ile 2.5 arasındadır. Ortaya çıkan neticeler ışığında, çalışmanın hipotezlerinden, Hipotez 1 "*Örgütsel adalet algısı, iş tatminini anlamlı ve aynı yönde olarak etkiler*" desteklenmiştir.



5.4. Örgütsel adalet algısının iş tatmini ile etkileşimindeki psikolojik sermayenin aracılık rolünü incelemeye yönelik analiz (SOBEL TEST) sonuçları

Örgütsel adalet algısının iş tatmini ile etkileşimindeki psikolojik sermayenin aracılık rolünü incelemek amacıyla gerçekleştirilen analize bakmak için SOBEL TESTİ kullanılmış (test istatistiği:7,63; p<0,05) olup aracı etkinin var olduğu gözlenmiştir. Aracılık etkisinin oluşunu tümüyle kabul edebilmek amacıyla SOBEL Testi'nin anlamlı olması gerekmektedir. Bu bağlamda, Sobel Testi sonucunda belirlenen Z değeri 1,96'dan yukarıda ve p değeri anlamlılık göstermelidir (Frazier vd., 2004:44).

Sonuç olarak, çalışma kapsamına oluşturulan "*Psikolojik sermaye, örgütsel adalet algısı ve iş tatmini etkileşiminde aracı role sahiptir.*" (Hipotez 2) desteklenmiştir.

5.5. Örgütsel Adalet Algısının İş Tatmini İle Etkileşimindeki Psikolojik Sermayenin Aracılık Rolünü İncelemeye Yönelik Analiz Bulguları

Örgütsel adalet algısının iş tatmini üzerindeki etkisinde psikolojik sermayenin aracılık rolünü incelemek amacıyla SOBEL testi ile analiz edilmiştir. Yapılan analizin bulgularında aracılık etkisi olduğu tespit edilmiştir.

Aşama 1'de, örgütsel adalet algısının psikolojik sermaye üzerindeki etkisine bakılmıştır. Modelin örgütsel adalet algısı varyansın %36,1'inin açıkladığı tespit edilmiştir. Etkinin B= 0.678 olması ve p değerinin 0,000 olarak saptanarak 0,05'ten aşağıda seyretmesinden kaynaklanarak modelin anlamlı olduğu ve örgütsel adalet algısının psikolojik sermaye üzerinde aynı yönde anlamlı bir etkisinin olduğu görülmüştür.

Aşama 2'de örgütsel adalet algısının iş tatmini üzerindeki etkisine bakılmıştır. Modelin iş tatmini varyansı 0,249 olarak tespit edilmiştir. Yani modelin iş tatmini üzerindeki değişimin %24,9'unu açıklayabildiği tespit edilmiştir. Bu bağlamda, etki değerinin B= 0,533, p değerinin 0,000 olarak saptanarak 0,05'ten aşağıda seyretmesi; psikolojik sermayenin iş tatmini üzerinde olumlu yönde ve anlamlı etkiye sahip olduğunu ortaya koymaktadır.

Aşama 3'te örgütsel adalet algısı psikolojik sermayenin birlikte iş tatmini üzerine olan etkisi incelenmiştir. Modelin iş tatmini varyansın %37,3'ünü açıklayabildiği saptanmıştır. Bahsi geçen model doğrultusunda, örgütsel adalet algısının etki değerinin B= 0.737, p değerinin 0,000 olup 0,05'ten küçük olması; örgütsel adalet algısının iş tatmini

üzerinde aynı yönde anlamlı bir etkisinin olduğunu göstermiştir. Ayrıca psikolojik sermayenin iş tatmini üzerindeki etki değerinin B= 0,533, p değerinin 0,000 olarak saptanarak 0,05'ten aşağıda seyretmesi; psikolojik sermayenin iş tatmini üzerinde aynı yönde ve anlamlı etkiye sahip olduğunu ortaya koymaktadır.

Yapılan çalışmada analiz edilen bahsi geçen aracılık rolünün varlığının irdelenebilmesi amacıyla SOBEL testi sonuçlarının incelenmesi önem arz etmektedir. (test istatistiği:7,63; $p<0,05$) olup aracı etkinin var olduğu gözlenmiştir.

Tablo 17. Örgütsel adalet algısının iş tatmini üzerindeki etkisinde psikolojik sermayenin aracılık rolünü incelemeye yönelik analiz (PROCESS) sonuçları

İncelenen Etki	B	S.H.
Birinci Aşama: Örgütsel Adalet Algısı ---> Psikolojik Sermaye Örgütsel Adalet Algısının Etkisi (a)	0.678	0.064
İkinci Aşama: Örgütsel Adalet Algısı ---> İş Tatmini Örgütsel Adalet Algısının Etkisi (c)	0.737	0.068
Üçüncü Aşama: Psikolojik Sermaye + Örgütsel Adalet Algısı ---> İş Tatmini Örgütsel Adalet Algısının Etkisi (c') Psikolojik Sermayenin Etkisi (b)	 0.587 0.221	 0.083 0.074

Yapılan analizler sonucu örgütsel adalet algısının iş tatmini üzerindeki etkisinde psikolojik sermayenin aracılık etkisine sahip olduğu ortaya çıkmıştır. Dolayısıyla, çalışmanın hipotezlerinden; "*Psikolojik sermaye, örgütsel adalet algısı ve iş tatmini etkileşiminde aracı role sahiptir.*" (Hipotez 2) desteklenmiştir.

Ortaya çıkan netice ışında, pazarlama elemanlarının psikolojik sermayelerinin, iş tatmini üzerindeki aracılık tesirinin varlığı ve önemi fikri destek bulmuştur. Örgütsel adalet algısının, yazında yapılan taramalar neticesinde, bireyler üzerinde iyi yönde tesirlere sahip olduğu, çalışmalarda iş tatmini üzerinde kuvvetli tesirleri olacağı fikri ortaya çıkmıştır. Bahsi geçenler ışığında, meydana çıkan bulgular ile oluşturulmuş olan hipotezler desteklenmiştir. Çalışmanın örneklem grubunu oluşturan, pazarlama elemanlarının psikolojik sermayelerinin, iş tatminleri üzerinde, aracılık görevinin ehemmiyeti saptanmıştır.

SONUÇ ve ÖNERİLER

Globalleşen dünyanın bir getirisi olarak her geçen gün artan rekabet, örgütlerin farklı hayatta kalma yolları geliştirmeleri ve araştırmalarına sebep olmaktadır. Bu bağlamda, örgütsel alanda yapılan araştırmalar, sürdürülebilirliği, karlılığı ve etkinliği arttırabilmek için önem kazanmıştır. Etkili ve verimli çalışma için odaklanılması gerekenlerden birisi de, doğal olarak insan kaynağı olmalıdır. İnsan kaynağının iyi anlaşılması, doğru ve etkili bir biçimde yönetilebilmesi açısından şarttır. Bu bağlamda, örgüt çalışanlarının davranışsal dinamiklerini açıklamak ehemmiyet taşımaktadır.

Söz konusu dinamiklerin içerisinde iş tatmini oldukça önemli bir yer tutmaktır. İş tatmini kavramını etkileyen değişkenlerin ortaya çıkarılması ve anlaşılması, daha iyi iş sonuçlarına ulaşılmasına yardımcı olacaktır. Bu sayede örgütlerin, verimliliği, karlılığı, sürdürülebilirliği ve etkinliği olumlu yönde etkilenecektir. Bu bağlamda, çalışmanın iş tatmini ile ilişkisi tartışılan, örgütsel adalet algısı kavramı bağımsız değişken olarak belirlenmiştir.

Örgütsel adalet algısı kavramı, kurumlar için oldukça değerli bir kavramdır. Bu kavram, örgüt çalışanlarının, iş yerlerindeki adaletin varlığına ya da yokluğuna dair geliştirdikleri yorumlamalardır. Örgüt çalışanlarının, iş yerlerinde adaletsizlik hissetmeleri, çeşitli negatif tepkiler göstererek örgüte zararlı faaliyetler göstermelerine neden olabilmektedir. Örgütsel adalet algısının etkileyebileceği bir kavram olarak iş tatmini de, tatminsizlik durumlarında çalışanlar üzerinde olumsuz etkilere sahip olabilmektedir. Bahsi geçen iki değişkenin çalışan tutum ve davranışları, dolayısı ile de örgüt çıkarları üzerindeki etkileri araştırılmaya değer bulunmuştur. Araştırma daha da geliştirilerek, bireylerin çalışma ortamlarındaki davranış ve tutumları olumlu yönde etkileyen psikolojik sermayenin örgütsel adalet algısı ve iş tatmini ilişkisine olan aracılık rolü araştırmanın amacının oluşmasını sağlamıştır.

Yapılan araştırmanın, örgütsel adalet algısı ve iş tatmini arasındaki ilişkinin varlığını ve bu ilişkide, psikolojik sermayenin aracılık rolünü tartışarak gelecek araştırmalara ışık tutması beklenmektedir.

Yapılan araştırmanın örneklem grubunu oluşturan 200 hizmet sektörü pazarlama elemanından anket yöntemi ile toplanan veriler ve bu verilerin analizi neticesinde çıkan sonuçlar aşağıda belirtilmiştir.

- Psikolojik sermayenin iş tatmini üzerinde olumlu yönde ve anlamlı etkiye sahip olduğu saptanmıştır.

- Hizmet sektörü pazarlama elemanlarının psikolojik sermayeleri ile örgütsel adalet algıları arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişkinin varlığı saptanmıştır. Bahsi geçen bulguyla çalışmaya katılım gösteren pazarlama elemanlarının, örgütsel adalet algısı düzeyleri artış sağlandıkça, psikoloji sermayelerinin de yükselmektedir ($r = 0,678$; $p = 0,000$) neticesine ulaşılabilmektedir.

- İş tatmininin psikolojik sermaye ile pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişkiye sahip olduğu ortaya konmuştur. Bu bağlam neticesinde, çalışmaya katılım gösteren pazarlama elemanlarının iş tatmini düzeyleri artıkça, psikolojik sermayelerinin arttığı saptanmıştır. ($r = 0,533$; $p = 0,000$).

- Çalışmada bağımlı değişken olarak belirlenen iş tatmini seviyesinin demografik değişkenlere göre farklılık gösterip göstermediği irdelenmiş olup ilgili bölümde yapılan analizler ile sunulmuştur. Açıklamalar doğrultusunda, iş tatmini seviyesinin çalışmaya katılan bireylerin demografik özelliklerine bağlı olarak anlamlı biçimde farklılık göstermediği ortaya çıkmıştır.

- Araştırmada, örgütsel adalet algısının iş tatmini üzerindeki etkisinde, psikolojik sermayenin aracılık rolünün anlamlılığının analiz edilmesi amacıyla dolaylı etkinin irdelenmesi yapılmıştır, pazarlama elemanlarının örgütsel adalet algılarının, iş tatminleri üzerindeki etkisinde psikolojik sermayenin aracılık rolü olduğu tespit edilmiştir.

Çalışma neticesinde ortaya çıkan bulgular neticesinde, psikolojik sermayenin çalışma hayatında, iyimser, umutlu, öz yeterliliği kuvvetli ve psikolojik dayanıklılık düzeyi

yukarıda seyreden pazarlama elemanlarının, iş tatminlerinin yüksek olduğu sonucunu ortaya koymuştur. Bahsi geçen neticeler, örgüt için olduğu kadar çalışan açısından da pozitif iş devamlılığı sürecinin sağlanabileceği öngörüsünü yaratmıştır.

Çalışma, sürekli değişen ve gelişen hizmet piyasasının, yoğun iş gücü ile çalışan pazarlama elemanlarının, örgütsel adalet algısının yüksek olmasına duyulan gereksinimini bir kere daha ortaya koymuştur.

Çalışma sonucu elde edilen bulgular, örgütsel adalet algı düzeyleri yüksek olan pazarlama elemanlarının, iş tatminlerinin de yüksek olduğunu göstermektedir.

Çalışma neticesinde ortaya çıkan hipotez neticeleri Tablo 19'da gösterilmektedir.Tablodan da görülebileceği üzere her iki hipotez de desteklenmiştir.

Tablo 18. Hipotez testleri sonuçları

Hipotezler	İlgili Tablo	Sonuç
Hipotez 1: Örgütsel adalet algısı, iş tatminini anlamlı ve aynı yönde olarak etkiler.	16	Desteklenmiştir.
Hipotez 2: Psikolojik sermaye, örgütsel adalet algısı ve iş tatmini etkileşiminde aracı role sahiptir.	17	Desteklenmiştir.

Araştırma için oluşturulan hipotezlerin ışığında ve neticelerden yola çıkarak öneriler oluşturulmuş ve çalışmanın devamında açıklanmıştır.

Kurumlara ve kurum idaresine yardımcı olabilmesi amacıyla, pazarlama elemanlarının kuvvetli örgütsel adalet algılarının, sürekli olabilmesi ya da daha çok kuvvetlenebilmesi niyetiyle, yönetime ait güçlerin bireysel performansları yükseltmeye yönelik, motive etme ve kişilerin menfaatlerini savunmaya yönelik uygulamalar ortaya koyması önerilebilir. Çalışanların örgütsel adalet algısının iyileştirilmesinin, psikolojik sermaye seviyesini olumlu yönde etkileyeceğinden dolayı, yöneticilerin örgüt içinde

bireyler arasındaki adalete, dağıtılan çıktılar ve ödüller arasındaki hakkaniyete ve prosedürlerin ayrımcılığa taviz vermeyecek sekilde geliştirilmesine özellikle dikkat etmesi tavsiye edilebilir.

İşverenlerin, istenen hedefe ve belirlenen seviyeye ulaşmak için, çalışanların iş tatmini seviyelerine dikkat etmeli ve bahsi geçen düzeyin yükseklemesinde ehemmiyetli aracılık görevine sahip olan üstlenen psikolojik sermayenin de göz ardı edilmemelidir. Örgütsel adalet algısı ile bieylerin işlerine inanarak, çalıştıkları kuruma bağlanarak ve işlerinde daha verimli şekilde çalışma eğiliminde olacakları düşünülmektedir.

Örgütte meydana gelebilecek değişimlerde çalışanların bu değişime açık olacağı, örgüte duyulan inancın yükselerek katkı sağlayacağı anlaşılabilir. Ek olarak, psikolojik sermaye seviyeleri yukarıda seyreden çalışanların, kendilerini işin sahibi gibi görerek, olası problemleri engellemede aktif rol oynayabilecekleri öngörülmektedir. Çalışanların işi benimsemesi neticesinde, sorumluluk almaktan çekinmeyecek ve iş memnuniyetlerinin de artarak örgüt ve kendilerine daha faydalı hale gelecekleri düşünülmektedir.

Psikolojik sermaye, örgütlerin kendi özelinde yapabileceği aktivitelerle ilerletilebilen kişisel bir değişkendir. Dolayısıyla işverenlerin, psikolojik sermayeyi göz önünde bulundurmaları tavsiye edilmektedir. Bu bağlamda, başarının idareciler tarafından sözel ya da maddi anlamda takdir edilmesi fayda sağlayacaktır. Öte yandan, çalışanların gelecek konusunda iyimser bakış açıları geliştirmelerine ve umutlu davranmalarına yardımcı olacak konuşmalar, bilgilendirmeler yapılması tavsiye edilmektedir. Ek olarak, ekip çalışmalarının desteklenmesi, bireyler arası ilişkileri geliştirecek ve dayanışma ortamı yaratacaktır. Bu bağlamda, ekip çalışmaları teşvik edilerek, bireylerin psikolojik dayanıklılık seviyelerine olumlu katılarda bulunulabilir. Ek olarak işverenler, çalışanlarının işlerine duyduklarını memnuniyeti yükseltecek özel uygulama ve erkinlikler tertip etmeli ve işin dizaynını bu vizyon ile kurmalıdırlar. Öte yandan, çalışma ortamında işverenlerin, işgörenlerin meslektaşları ile daha çok vakit geçirmeleri ve paylaşım sağlayacakları grup aktivite ve görevleri düzenlemelerinin faydalı olacağı düşünülmektedir. Bu bağlamda, çalışanların iş memnuniyeti düzeylerinde artış gözlenebileceği öngörülmektedir.

Araştırmanın, gelecekte gerçekleştirilecek çalışmalara yön gösterebilmesi amacıyla aşağıdakiler ifade edilebilir: İş tatmininin öncülleri ve ardılları ile yapılacak araştırmaların,

iş tatminin daha iyi betimlenebilmesini sağlayacağı düşünülmektedir. Pozitif psikoloji kavramının ehemmiyet kazanması ve iş yaşantısında kabul görmesiyle psikolojik sermaye de önemini arttırmaktadır. Bu bağlamda psikolojik sermaye kavramının, farklı değişken gruplarıyla nasıl bir ilişki kurduğunun irdelenmesi ve araştırılması önerilmektedir. Psikolojik sermaye kavramının daha iyi anlaşılmasına fayda sağlayacak çalışmaların değişik örneklem grupları üzerinde gerçekleştirilere yapılmasının, örgütlerin ilerlemesi açısından yararlı olabileceği düşünülmektedir.

KAYNAKÇA

- Abbas, M. ve Raja, U. (2015). Impact of psychological capital on innovative performance and job stress. *Canadian Journal of Administrative Sciences, 32(2).*
- Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. *Advances in Experimental Social Psychology, 2,* 267-299.
- Adams, S. (1963). Toward an understanding of inequity. *Journal of Abnormal and, Social Psychology, 67(5),* 422-436.
- Ambrose, M., Seabright, M. ve Schminke, M. (2002). Sabotage in the workplace: The role of organizational injustice. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 39,* 947–965.
- Aquino, K. (1995). Relationships among pay inequity, perceptions of procedural justice, and organizational citizenship. *Employee Responsibilities and Rights Journal, 8(1),* 21-33.
- Aşan, Ö., ve Erenler, E. (2008). İş tatmini ve yaşam tatmini ilişkisi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, *13*, 203–21.
- Aziri, B. (2011). Job satisfaction: A literature review. *Management Research and Practice, 3(4),* 77-86.
- Bayram, N. (2004). Sosyal Bilimlerde SPSS İle Veri Analizi, Ezgi Kitabevi, Bursa.
- Bell, R. C. ve Weaver, J. R. (1987). *The dimensionality and scaling of job satisfaction: An internal validation of the worker opinion survey. Journal of Occupational Psychology, 60,* (147-155).
- Benson, S. G. ve Dundis, S. P. (2003). Understanding and motivating health care employees: integrating Maslow's hierarchy of needs, training and technology. *Journal of Nursing Management, 11,* 315-320.
- Beugre, C. ve Baron, R. (2001). Perceptions of systemic justice: The effects of distributive, procedural, and interactional justice. *Journal of Applied Social Psychology, 31(2),* 324-339.
- Bies, R. ve Shapiro, D. (1988). *Voice and justification: Their influence on procedural fairness judgments. The Academy of Management Journal, 31(3),* 676-685.
- Bolino, M. ve Turnley, W. (2008). Old faces, new places: equity theory in cross-cultural contexts. *Journal of Organizational Behavior, 29,* 29-50.

- Brayfield, A. H ve Rothe, H. F. (1951). An Index of job satisfaction. *Journal of Applied Psychology, 35(5).*
- Büyükbeşe, T. ve Aslan, H. (2019). Psikolojik Sermaye ve Duygusal Emeğin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi. *İşletme Araştırmaları Dergisi, 11(2),* 949-963.
- Carell, M. ve Dittrich, J. (1978). Equity theory: The recent literature, methodological considerations, and new directions. *The Academy of Management Review, 3(2),* 202-210.
- Cohen-Charash, Y., ve Spector, P. E. (2001). The role of justice in organizations: A meta-analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 86*(2), 278–321. https://doi.org/10.1006/obhd.2001.2958
- Colquitt, J. (2001). On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology, S6(O8).*
- Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of organizationaljJustice: A Construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology, 86(3)*, 386-400.
- Colquitt, J., Wesson, M. Porter, C. ve Conlon, D. (2001). Justice at the millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology, 86(3),* 425-445.
- Coomber, B. ve Barriball, K. L. (2007). Impact of job satisfaction components on intent to leave and turnover for hospital-based nurses: A review of the research literature. *International Journal of Nursing Studies, 44,* 297-317.
- Cropanzano, R. ve Byrne, Z. (2001). When it's time to stop writing policies An inquiry into procedural injustice. *Human Resource Management Review, 11,* 31-54.
- Cropanzano, R., Bowen, D. ve Gilliland, S. (2007). The management of justice. *Academy of Management Perspectives 21(4).*
- Cropanzano, R., Rupp, D. E., Mohler, C. J. ve Schminke, M. (2001). Three roads to organizational justice. *Research in personnel and human resources management, 20,* 1-123.
- Çetin, F. Basım, H. N. (2012). Örgütsel Psikolojik Sermaye: Bir Ölçek Uyarlama Çalışması. *Amme İdaresi Dergisi, 45(1),* 121-137.
- Çetin, F. ve Basım, H.N. 2012. Örgütsel psikolojik sermaye: Bir ölçek uyarlama çalışması. *TODAİE AMME İdaresi Dergisi, 45 (1),* 121-137.

- Çetin, F., Basım, H. N. ve Karataş, M. (2011). Çalışanların problem çözme becerilerinde örgütsel adalet algısı ve iş tatmininin rolü. *Yönetim ve Ekonomi, 18(1).*
- Çetinkaya, F. ve Ünsever, M. (2020). Psikolojik Sermaye Düzeylerinin İş Tatmini Üzerine Etkisi: Üniversite Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 20 (1),* 137-158
- Ergeneli, A. ve Eryiğit, M. (2001). Öğretim elemanlarının iş tatmini: Ankara'da devlet ve özel üniversite karşılaştırması. *H.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 19(2),* 159-178.
- Erkuş, A. ve Fındıklı, M. (2013). Psikolojik sermayenin iş tatmini, iş performansı ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisine yönelik bir araştırma. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, 42(2),* 302-318.
- Fatt, C. K., Khin, E. W. S. ve Heng, N, T. (2010). The impact of organizational justice on employee's job satisfaction: The Malaysian companies perspectives. *American Journal of Economics and Business Administration, 2(1),* 65-72.
- Folger, R. ve Konovsky, M. (1989). Effects of procedural and distributive justice on reactions to pay raise decision. *The Academy of Management Journal, 32(1),* 115-130.
- Friend, S. B., Johnson, J. S., Luthans, F. ve Sohi, R. (2016). Postive psychology in sales: Integrating psychological capital. *Journal of Marketing Theory and Practice, 24(3),* 306-327.
- Gawel, J. E. (1996). Herzberg's theory of motivation and Maslow's hierarchy of needs. *Practical Assessment, Research, and Evaluation, 5(5).*
- Greenberg, J. (1987). A Taxonomy of organizational justice theories. T*he Academy of Management Review, 12(1),* 9-22.
- Greenberg, J. (1990). Organizational justice: Yesterday, today, and tomorrow. *Journal of Management 16(399).*
- Hayran M., Hayran M. (2011). Sağlık Araştırmaları İçin Temel İstatistik. (Birinci Basım), Ankara: Omega Araştırma.
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (1959). The Motivation to Work (2nd ed.). New York: John Wiley & Sons.

- Hu, L., ve Bentler, P. M. (1999), "Cutoff Criteria for Fit Indexes in Covariance Structure Analysis: Conventional Criteria Versus New Alternatives", Structural Equation Modeling, 6 (1), 1-55.
- Imran, R. (2015). Impact of organizational justice, job security and job satisfaction on organizational productivity. *Journal of Economics, Business and Management, 3(9).*
- İşcan, Ö. F., ve Sayın, U. (2010). Örgütsel adalet , iş tatmini ve örgütsel güven arasındaki ilişki. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, *24* (January 2010), 195–216.
- İşcan, Ö. ve Sayın, U. (2010). Örgütsel adalet, iş tatmini ve örgütsel güven arasındaki ilişki. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 24(4).*
- İyigün, Ö. (2012). Örgütsel adalet: Kuramsal bir yaklaşım, *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 11(21),* 49-64.
- Judge, T. A., Locke, E. A., Durham, C. C ve Kluger, A. N. (1998). Dispositional effects on job and life satisfaction: The role of core evaluations. *Journal of Applied Psychology, 83(1),* 17.
- Keleş, H. (2011). Pozitif Psikolojik Sermaye: Tanımı, Bileşenleri ve Örgüt Yönetimine Etkileri. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi, 3(2).*
- Keser, A. ve Bilir, B. (2019). İş tatmini ölçeğinin Türkçe güvenilirlik ve geçerlilik çalışması. *Kırklareli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 3(3),* 229-239.
- Kian, T. S., Yusoff, W. F. W. ve Rajah, S. (2014). Job satisfaction and motivation : What are the difference amaong these two?. *European Journal of Business and Social Sciences, 3(2),* 94-102.
- Korkmazer, F., Ekingen, E. ve Yıldız, A. (2016). Psikolojik sermayenin çalışan performansına etkisi: Sağlık çalışanları üzerinde bir araştırma. *Hacettepe Sağlık İdaresi, 19(3),* 271-281.
- Kul, S. (2014). Uygun İstatistiksel Test Seçim Kılavuzu/Guıdelıne For Suıtable Statıstıcal Test Selectıon. Plevra Bülteni.
- Kurt, T. (2005). Herzberg'in çift faktörlü güdüleme kuramının öğretmenlerin motivasyonu açısından çözümlenmesi. *Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi, 25(1),* 285-299.
- Lambert, E. (2003). The impact of organizational justice on correctional staff. *Journal of Criminal Justice, 31,* 155-168.

- Lawler, E. E.ve Porter, L. W. (1967). The effect of performance on job satisfaction. *Industrial Relations a Journal of Economy and Society, 7(1),* 20-28.
- Le´vy-Garboua, L., Montmarquette, C. ve Simonnet, V. (2007). Job satisfaction and quits. *Labour Economics, 14,* 251-268.
- Leventhal, G. ve Lane, D. (1970). Sex, age, and equity behavior. *Jounal of Personality and Social Psychology, IS(4).* 312-316.
- Locke, E. (1969). What is job satisfaction?. *Organizational Behavior and Human Performance, 4,* 309-336.
- Locke, E. (1970). Job satisfaction and job performance: A Theoretical analysis. *Organizational behavior and human performance, 5(5),* 484-500.
- Luthans, F., Avey, J. B., Avolio, B. J. ve Peterson, S. J. (2010). The development and resulting performance impact of positive psychological capital. Human Resource Development Quarterly, 21(1).
- Luthans, F., Avey, J., Avolio, B., Norman, S. ve Combs, G. (2006). Psychological Capital Development: Toward A Micro-Intervention. *Journal of Organizational Behaviour, 27,* 387-393.
- Luthans, F., Avolio, B. J., Avey, J. B. ve Norman, S. M. (2007). *Positive psychological capital: Measurement and relationship with performance and satisfaction, 60,* 541-572.
- Luthans, F., Avolio, B. J., Avey, J. B., Norman, S. M. (2007). Positive psychological capital: Measurement and relationship with performance and satisfaction. *Personnel Psychology, 60,* 541-572.
- Luthans, F., Avolio, B., Avey, J. ve Norman, S. (2007). Positive Psychological capital: Measurement and relationship with performance and satisfaction. *Personnel Psychology, 20,* 541-572.
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review, 50*(4), 370–396. https://doi.org/10.1037/h0054346
- Mishra, P. K. (2013). Job satisfaction. *IOSR Journal Of Humanities And Social Science, 14(5),* 45-54.
- Moorman, R. (1991). Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: Do fairness perceptions influence employee citizenship?. *Journal of Applied Psychology, 76(6),* 845-855.

- Newman, A., Ucbasaran, D., Zhu, F. ve Hirst, G. (2014). Psychological capital: A review and synthesis. *Journal of Organizational Behavior, 35,* 120-138.
- Özmen, Ö., Arbak, Y. ve Özer, P. (2007). Adalete verilen değerin adalet algıları üzerindeki etkisinin sorgulanmasına ilişkin bir araştırma. *Ege Akademik Bakış, 7(1),* 17-33.
- Roch, S. ve Shanock, L. (2006). Organizational justice in an exchange framework: Clarifying organizational justice distinctions. *Journal of Management, 32(299).*
- Ruthankoon, R. ve Ogunlana, S. O. (2003), Testing Herzberg's two-factor theory in the Thai construction industry. *Engineering, Construction and Architectural Management, 10(5)*, 333-341.
- Rutherford, B., Boles, J., Hamwi, G. A., Madupalli, R. ve Rutherford, L. (2009). The role of the seven dimensions of job satisfaction in salesperson's attitudes and behaviors. *Journal of Business Research, 62,* 1146–1151.
- Saari, L. M. and Judge T. A. Judge (2004). *Human Resource Management, 43(4),* 395-407.
- Seligman, M. ve Csikszentmihalyi, M. (2002). Positive Psychology. *American Psychologist*, 2.
- Sweetman, D., Luthans, F., Avey, J. B. ve Luthans, B. C. (2011). Relationship between positive psychological capital and creative performance. *Canadian Journal of Administrative Sciences, 28,* 4-13.
- TABACHNICK, B. G., ve FIDELL, L. S. (2001), Using Multivariate Statistics, Boston: Allyn and Bacon.
- Totawar. A. K. Ve Nambudiri, R. (2014). How does Organizational Justice influence Job Satisfaction and Organizational Commitment? Explaining with Psychological Capital. *Vikalpa, 39(2*), 83-98.
- Ural, A. ve Kılıç, İ. (2006). Bilimsel Araştırma Süreci ve SPSS ile Veri Analizi. (Genişletilmiş İkinci Baskı), Ankara: Detay Yayıncılık.
- Usta, I., Karalar, S. ve Demiralay, T. (2019). Örgütsel adalet algısı ve örgütlerde intikam niyeti arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik bir araştırma. *Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 9(2),* 535-557.
- Vroom, V. H. (1962). Ego involvement, job satisfaction, and job performance. *Personnel Psychology, 15*(2), 159–177.
- Vroom, V.H. (1964). *Work and motivation.* Wiley.

- Yang, J. (2010). Antecedents and consequences of job satisfaction in the hotel industry. *International Journal of Hospitality Management, 29,* 609-619.
- Yean, T. F. ve Yusof, A. A. Organizational justice: A conceptual discussion. *Social and behavioral sciences, 219,* 798-803.
- Youssef-Morgan, C. M. ve Luthans, F. (2015). Psychological capital and well-being. *Stress and Health, 31,* 180-188.

EKLER

EK. 1: ANKET FORMU

Sayın Katılımcı,

Bu anket, Deniz Düveroğlu'nun Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Pazarlama
Yüksek Lisans Programı'nda yürüttüğü "Örgütsel Adalet Algısının İş Tatmini Üzerine Etkisinde Psikolojik Sermayenin Aracılık Rolü: Pazarlama Elemanları Üzerine Görgül Bir Araştırma" konulu tez çalışması için hazırlanmıştır. Anketin amacı, örgütsel adalet algısının, iş tatmini üzerine etkisi ile psikolojik sermayenin söz konusu etkiler üzerindeki aracı rolünü incelemek ve test etmek, söz konusu değişkenlerin birbiriyle olan etkileşimlerini tartışmaktır. Sorulara, doğru ve eksiksiz yanıt vermeniz araştırmamız açısından çok önemlidir. Çalışma genel olarak kişisel rahatsızlık verecek sorular içermemektedir. Anket Formu dört bölümden oluşmakta olup, formu tamamlamanız yaklaşık 7-10 dakikanızı alacaktır. Sorulara vereceğiniz yanıtlar gizli tutulacak ve çalışma sonuçları yalnızca bilimsel çalışmalarda kullanılacaktır. Araştırmaya zaman ayırarak katıldığınız için çok teşekkür ederiz.

Deniz DÜVEROĞLU - Prof. Dr. Nejat BASIM

1. **Cinsiyetiniz?**
   ( )Kadın ( )Erkek ( )Diğer

2. **Yaşınız?**
   ( ) 18-25 ( ) 26-30 ( ) 31-35 ( ) 36-40 ( ) 46-50 ( ) 51-55
   ( ) 55ve üzeri

3. **Medeni durumunuz?**
   ( ) Evli ( ) Bekar

4. **Eğitim düzeyiniz?**
   ( ) İlköğretim
   ( ) Lise
   ( ) Ön Lisans
   ( ) Lisans
   ( ) Yüksek Lisans
   ( ) Doktora

5. **Kurumda ne kadar süredir çalışıyorsunuz?**
   ( ) 1 yıldan daha az
   ( ) 1 yıl – 5 yıl
   ( ) 5 yıl – 10 yıl

( ) 10 yıl - 15 yıl
( ) 15 yıl – 20 yıl
( ) 20 yıldan daha fazla

İş Tatmini Ölçeği (İTÖ)

Son zamanlarda aşağıdaki ifadeleri ne sıklıkla yaşadığınızı belirtiniz.						
Madde No	**Madde**	**Hiçbir Zaman**	**Ara Sıra**	**Sık Sık**	**Çoğunlukla**	**Her zaman**
1	Şu anki işimden oldukça memnunum.					
2	Çoğu günler işime hevesle giderim.					
3	İşteki her günüm bitmeyecek gibi gelir.					
4	İşimi eğlenceli bulurum.					
5	İşimin tatsız olduğunu düşünürüm.					

Örgütsel Adalet Algısı Ölçeği

Aşağıdaki ifadelerden size en uygun gelen seçeneği lütfen işaretleyiniz.						
Madde No	**Madde**	**Hiç Katılmıyorum**	**Katılmıyorum**	**Kısmen Katılıyorum**	**Katılıyorum**	**Tamamen Katılıyorum**
1	Fikirlerinizi ve duygularınızı bu süreçler esnasında ifade edebiliyor musunuz?					
2	Bu süreçler esnasında elde edilen kazanımlar üzerinde etkiniz var mıdır?					

3	Bu süreçler tutarlı bir şekilde uygulanıyor mu?					
4	Bu süreçler önyargılardan uzak uygulanıyor mu?					
5	Bu süreçler doğru ve tutarlı bilgilere mi dayandırılmıştır?					
6	Süreçler sonucu ulaşılan kazanımların düzeltilmesini talep edebilir misiniz?					
7	Bu süreçler etik ve ahlaki standartlara uygun mudur?					
8	Fikirlerinizi ve duygularınızı bu süreçler esnasında ifade edebiliyor musunuz?					
9	Bu süreçler esnasında elde edilen kazanımlar üzerinde etkiniz var mıdır?					
10	Bu süreçler tutarlı bir şekilde uygulanıyor mu?					
11	Bu süreçler önyargılardan uzak uygulanıyor mu?					
12	Yöneticiniz size nazik davranır mı?					
13	Yöneticiniz size değer verir mi?					
14	Yöneticiniz size saygılı davranır mı?					
15	Yöneticiniz size haksız yorum ve eleştiriler yöneltir mi?					
16	Yöneticiniz sizinle olan diyaloglarında samimi midir?					
17	Yöneticiniz süreçleri bütünüyle açıklar mı?					
18	Yöneticinizin süreçlere yönelik açıklamaları mantıklı mıdır?					
19	Yöneticiniz süreçlere yönelik ayrıntıları zamanında aktarır mı?					
20	Yöneticiniz bilgi aktarırken herkesin anlayabileceği dilden konuşur mu?					

Psikolojik Sermaye Ölçeği (PSÖ)

Lütfen aşağıdaki ifadelerde belirtilen niteliklerin size ne ölçüde bulunduğunu işaretleyiniz.							
Madde No	**Madde**	**Hiç Katılmıyorum**	**Katılmıyorum**	**Biraz Katılmıyorum**	**Biraz Katılıyorum**	**Katılıyorum**	**Tamamen Katılıyorum**
1	Bu iş yerinde, işler asla benim istediğim şekilde yürümez.						
2	Bu aralar kendim için belirlediğim iş amaçlarımı yerine getiriyorum.						
3	Bir grup iş arkadaşıma bir bilgi sunarken kendime güvenirim.						
4	Çalışma alanımda, hedefler/ amaçlar belirlemede kendime güvenirim.						
5	Daha önceleri zorluklar yaşadığım için, işimdeki zor zamanların üstesinden gelebilirim.						
6	Herhangi bir problemin çözümü için birçok yol vardır.						
7	Genellikle, işimdeki stresli şeyleri sakin bir şekilde hallederim.						
8	İşimde bir terslikle karşılaştığımda, onu atlatma konusunda sıkıntı yaşıyorum.						
9	İşimde benim için belirsizlikler olduğunda, her zaman en iyisini isterim.						
10	Eğer zorunda kalırsam, işimde kendimi başıma yeterim.						
11	Eğer işimde bir şeyler benim için yanlış gidecekse, o şekilde gider.						
12	Eğer çalışırken kendimi bir tıkanıklık içinde bulursam, bundan kurtulmak için birçok yol düşünebilirim.						
13	İşimde birçok şeyleri halledebileceğimi hissediyorum.						
14	İşimle ilgili şeylerin daima iyi tarafını görürüm.						
15	Yönetimin katıldığı toplantılarda kendi çalışma alanımı açıklarken kendime güvenirim.						
16	Uzun dönemli bir probleme çözüm bulmaya çalışırken kendime güvenirim.						
17	Şu anda, işimde kendimi çok başarılı olarak görüyorum.						
18	İşimle ilgili gelecekte başıma ne geleceği konusunda iyimserimdir.						
19	İşime “her şeyde bir hayır vardır” şeklinde yaklaşıyorum.						
20	Şu anda iş amaçlarımı sıkı bir şekilde takip ediyorum.						

21	Organizasyonun stratejisi konusundaki tartışmalara katkıda bulunmada kendime güvenirim.						
22	İşimdeki zorlukları genellikle bir şekilde hallederim.						
23	Organizasyon dışındaki kişilerle (tedarikçiler, tüketiciler vb.) problemleri tartışmak için temas kurarken kendime güvenirim.						
24	Mevcut iş amaçlarıma ulaşmak için birçok yol düşünebilirim.						