

İŞ DOYUMU İLE ÖRGÜTSEL ADALET İLİŞKİSİ

Yrd. Doç. Dr. Fatma Yıldırım

Ankara Üniversitesi

Siyasal Bilgiler Fakültesi



Özet

Araştırmanın amacı, örgütsel adalet, bazı demografik ve örgütsel değişkenlerin iş doyumunu incelemesidir. Araştırma Adana'daki bir tekstil fabrikasında gerçekleştirilmiştir. Araştırmada veri toplama aracı olarak Minnesota Doyum Ölçeği ve Örgütsel Adalet Ölçeğinin Türkçe uyarlamasından yararlanılmıştır. Yapılan aşamalı regresyon analizi sonucunda, ilgili R² değerine göre yordamaya anlamlı katkıda bulunan değişkenlerin iş doyumunu puanlarında gözlenen toplam varyansı açıklamadaki ortak katkıları %40.1 olduğu; araştırmada ele alınan değişkenlerden, adil etkileşim, yapılan işin yeteneğe uygunluğu, adil dağıtım, işe alınma sırasında başkalarına adil davranıldığı algısı ve işyerinde kendilerine haksızlık yapıldığı algısının iş doyumunu yordamaya anlamlı katkılarının bulunduğu belirlenmiştir. Korelasyon analizine göre, adil dağıtım, adil işlem, adil etkileşim, çalışma yılı, yapılan işin eğitime uygunluğu, yapılan işin yeteneğe uygunluğu, bu işyerinde kendi konumlarında çocuğunun çalışmasını isteme, işe alınma sırasında kendilerine ve başkalarına adil davranıldığı algısı ile iş doyumunu arasında pozitif yönde; örgütte kendilerine ve başkalarına haksızlık yapıldığı algısı ile iş doyumunu arasında negatif yönde anlamlı bir ilişki belirlenmiştir. Yaş ve eğitim ile iş doyumunu arasında anlamlı bir ilişki saptanmamıştır.

Anahtar Kelimeler: İş doyumunu, örgütsel adalet, adil dağıtım, adil işlem, adil etkileşim.

The Relationship between Organizational Justice and Job Satisfaction

Abstract

The aim of this research is to examine the relationship between organizational justice, some personal and organizational variables and job satisfaction. Questionnaire data were collected from employees of a textile factory in Adana. The Turkish versions of Minnesota Job Satisfaction Questionnaire and Justice Scale were used in this research. The Stepwise Multiple Regression Analysis was performed on the data. For job satisfaction, about 40.1% was explained by the interactional justice, appropriateness of the job to the capabilities of person, distributive justice, perception of fairness in personnel selection, unfair behaviors to themselves in work environment. According to the results of the The Pearson Product-Moment Correlation Analysis a significant positive correlation was determined between distributive justice, procedural justice interactional justice, tenure, perception of fairness in personnel selection and job satisfaction; a negative correlation was determined between the perception of unfair behaviors to themselves and others and job satisfaction; however, nonsignificant correlation was observed between age, education and job satisfaction.

Keywords: Job satisfaction, organizational justice, distributive justice, procedural justice, interactional justice.

İş Doyumu ile Örgütsel Adalet İlişkisi

1.1. İŞ DOYUMU

Çalışmak ve bir işe sahip olmak insan yaşamında önemli bir yere sahiptir. İş, bireylerin sosyal, ekonomik ve psikolojik gereksinimlerinin karşılanmasına olanak yaratarak yaşamlarını sürdürmelerini sağlamaktadır. Bireyler işlerinde ekonomik değer yaratırlar ve karşılığında bir kazanç elde ederek kendilerinin ve ailelerinin gereksinimlerini karşılarlar. Bunun yanı sıra, işin bireylerin sosyal statülerini belirlemesi, topluma yararlı olma duygusu yaratması, başka insanlarla tanışıp yeni ilişkiler kurmayı sağlaması gibi sosyal işlevleri; bir iş sahibi olmanın ve üretebilmenin verdiği gurur, işe başlamanın heyecanı, başarılı olma duygusu, işini sevme ve anlamlı bir eylemde bulunma gibi psikolojik işlevleri vardır. Sahip olunan işin birey için ne anlam ifade ettiği, birey iş ilişkisi temelinde ortaya çıkan olumlu ya da olumsuz yaşantılar, çalışanın işinden alacağı doyumu etkiler (çakır, 2001: 29).

İş doyumu ilk kez 1920'lerde ortaya atılmış, asıl önemi 1930'lu ve 1940'lı yıllarda anlaşılmıştır. O yıllardan bu yana ilgili alandaki literatürün en fazla çalışılan konusu haline geldiği görülmektedir. İş doyumunun bu denli önem kazanmasının çeşitli nedenleri vardır. İlki, insani nedenlerdir. İş doyumu yaşam doyumu ile ilişkilidir ve bunların bireylerin fizik ve ruh sağlıklarını doğrudan etkilediği ileri sürülmektedir (Ergin, 1997; Judge/Wanatabe, 1993; Dikmen, 1995). Başka bir neden ise konu işyerleri açısından ele alındığında ortaya çıkmaktadır. İş doyumu ile üretkenlik arasında doğrudan bir ilişki olmamakla birlikte, iş doyumunun yarattığı stres ve grup uyumu sorunları gibi dolaylı etkiler konunun önemini ortaya koymaktadır. İlgili literatürün kuramsal çalışmaları ele alındığında, iş doyumunun iş güdüsü ve iş davranışları ile ilgili çalışmaların temel inceleme birimi olduğu görülmektedir. Araştırmacıların bir kısmı, iş doyumunu işe devam, iş yöntemlerinin geliştirilmesi ve iş ortamındaki işbirliğinin artırılması gibi alanlarda davranışların bir nedeni olarak görmekte; bazı araştırmacılar ise iş doyumunu bir sonuç olarak ele almaktadırlar. Diğer bir grup araştırmacı ise iş doyumunu bir *sempptom*

olarak değerlendirmektedir; yetersiz iş tasarımı hem iş doyumsuzluğunun hem de olumsuz iş davranışlarının ortaya çıkmasına neden olmaktadır (ergin, 1997: 26-27).

İş doyumu ya da doyumsuzluğu, çalışanların işlerine, iş ortamlarına ya da iş arkadaşlarına yönelik duygu düşünce ve davranışlarının bir ürünü olarak içsel değerlendirmeleri; işlerine yönelik genel bir tutumu ifade etmektedir (Solmuş, 2004: 186).

İşyerindeki fiziksel (gürültü düzeyi, havalandırma miktarı, ışıklandırma durumu, kalabalıklık v.b.) bireysel (sorumluluk miktarı, iş yükü, rollerdeki belirginlik düzeyi v.b), kişilerarası (amirler ve meslektaşlarla ilişkiler) ve kurumsal faktörler (belirsizlik, idari politikalar, çok fazla ya da az yapılandırılmışlık), çalışanların iş doyumundaki artışlar ya da azalmalarla ilişkili olduğu belirtilmektedir (Batıgün/Şahin, 2006: 33).

İş doyumsuzluğunun hem çalışanlar hem de örgütler açısından önemli doğurguları vardır. İş doyumu yüksek olan çalışanlar, işteki pozisyonlarının gerektirdiği işlerin ötesinde görevlerini en iyi biçimde yapabilmek için çaba gösterirler. İş doyumundaki azalmalar ise kişinin hayatındaki olumsuz yaşam olaylarıyla, gündelik sıkıntılarla ve kişilik özellikleriyle de birleşince, genellikle, huzursuzluk, gerginlik, öfke, anksiyete, depresyon, yorgunluk gibi öznel duygulanımlar ve soğuk algınlıklarında artış, alerjik reaksiyonlar, gastroentestinal hastalıklar ve madde kullanımı gibi fizyolojik sorunlarla ilişkili görülmektedir. Bu sorunların iş yaşamına yansımaları da psikolojik olarak geri çekilme (iş zamanında çeşitli hayaller kurma vb.), fiziksel olarak geri çekilme (izinsiz dışarı çıkmalar, işten kaçmalar, işten erken ayrılmalar-geç gelmeler, çok sık rapor alma ya da uzun süreli çay molaları vb.), verimde düşme, konsantrasyonda azalma, hatalarda artış, hoşgörüde azalma, duyarsızlıklar, kişilerarası ilişkilerde çatışmalar hatta saldırganlık gibi davranışlar şeklinde kendini göstermektedir (Batıgün/Şahin, 2006: 33; Solmuş, 2004: 195-197).

Çalışma yaşamında birey, yaptığı işe ilişkin pek çok beklentiye sahiptir. Çalışanlar beklentilerine uygun adil ve eşit bir ücret ve ödüllendirme sistemi isterler. Çalışanın aldığı ücretin işin gereklilikleriyle, kendi yetenek ve deneyimleriyle ve toplumsal ücret standartlarıyla örtüştüğüne inandığı oranda doyum yaşayabileceği öngörülebilir. Ücret tek başına her çalışana güdüleyen temel etken değildir. Çalışanlar işyerlerinin fiziksel olarak uygun koşullarda olmasını, iş arkadaşlarıyla kurdukları olumlu ilişkileri ya da çalışma saatlerinin uygunluğunu aldıkları ücrete tercih edebilirler. Burada, ücretin doyum düzeyiyle ilişkilendirilmesinin nedeni ücretin miktarı değil, çalışanın aldığı ücret itibarıyla kendisine adil davranıldığına inanıp inanmamasıdır. Benzer biçimde, promosyonlar da çalışanlara kişisel gelişim, daha fazla oranda

sorumluluk statünün artması gibi kazanımlar sağlar. Dolayısıyla çalışanın, ödül dağılımının adil yapıldığına olan inancı iş doyumunu artırabilir (solmuş, 2004: 195-197).

I.2. ÖRGÜTSEL ADALET

Sosyal bilimciler, uzun süredir, çalışanların kişisel doyumunun ve etkin örgütsel fonksiyonlar için temel bir gereklilik olarak adalet fikrinin önemli olduğunu belirtmektedir. Daha yakın dönemlerde konuyla ilgili çeşitli araştırmalar yapılmış ve örgütsel fonksiyonlara uygun olan konulara ve değişkenlere daha duyarlı kavramsal modeller geliştirilmiştir. Sonuç olarak gelişmiş bir literatür oluşturulmuş; işyerlerinde, çalışma ortamında adaletin rolünü tanımlamak için “örgütsel adalet” olarak adlandırılan yeni bir kavram kullanılmaya başlanmıştır (Greenberg, 1990; 1987a).

Örgüte uygulanan ilk sosyal adalet kuramları, özel olarak örgütlerde değil, daha çok genel sosyal etkileşimlerde adalet ilkelerini test etmeye çalışmışlardır. Öte yandan, örgütsel davranışın pek çok yönünü açıklamak için bu kuramlardan yararlanıldığında başarıları sınırlı kalmaktadır (Greenberg, 1987a).

Örgütlerde adalet, ortaya çıkan ödül ve cezaların nasıl yönetileceğine dağıtılacağına dair kurallar ve sosyal normlardır. Bu kurallar ve sosyal normlar ise ödül ve cezaların nasıl dağıtılacağını, bazı dağıtım kararlarının (diğer kararlarda olduğu gibi) nasıl alındığını gösteren işleme ve kişilerarası uygulamalara ilişkin kurallar ve normlardır (Folger/Cronpanzano, 1998).

Örgütsel adaletin iki kaynağından söz edilmektedir: adil dağıtım ve adil işlem (adil işlemin bir boyutu olarak adil etkileşim). Adil dağıtım (distributive justice), çalışanların elde ettikleri sonuçların adil olmasını, herkese hakkının verilmesini ifade eder. Adil işlem (formal procedure), elde edilenleri belirlemek için bir karar verilirken kullanılan işlemin adil olmasını ifade eder. Adil etkileşim (interactional justice) işlemlerle ilişkili kişilerarası iletişimin adil olarak algılanmasını ifade eder. Bu üç adalet biçimi de birbirleriyle ilişkili olmasına rağmen genel adalet yapısının birbirinden farklı olduğu ileri sürülmektedir (Moorman, 1991; Erdoğan vd, 2001).

I.2.1. Adil Dağıtım

Adil dağıtım, bir bireyin ulaştığı, aldığı sonuçları ya da ona ayrılan payı hakça algılamasıdır. Hakça olmadığına dair algı, çalışanların daha düşük iş performansı göstermelerine (Greenberg, 1988; Pfeffer/Langton, 1993), geri çekilmelerine (Schwarzwald vd, 1992), çalışma arkadaşlarıyla daha az

işbirliği yapmalarına ve stres yaşamalarına (Greenberg, 1990; Folger/Cropanzano, 1998) yol açabilir.

İnsanlar adil dağıtımı değerlendirirken, sonuçların moral, etik olarak uygun olup olmadığını dikkate alırlar. Bu değerlendirme, görüldüğünden daha fazla tuzak içermektedir. Çünkü, nesnel doğruluk payı çok azdır. Adil dağıtım, referans standartlarla değerlendirilir ve iş doyumu vb. hakkındaki karara ulaşılır. Kişi karşılaştırma standartlarına göre değerlendirmeksizin, kendi aldıklarının ne olduğunu belirleyemez. Örneğin, bir araştırmada (Sweeney vd, 1990), çalışanların aldıkları ücretten iş doyumu yordanmıştır. Bu araştırmanın sonucuna göre, ücret tek başına önemli bir yordayıcı değildir. Fakat, referans kişinin ücreti doyumda ek bir değişken olarak ele alınmaktadır.

İnsanlar bazı şeylerin hakça olduğuna karar verirlerse, referans çerçevelerini genelleştirebilirler. Referanslar çeşitli olabilir, ama en çok dikkati sosyal karşılaştırmalar çeker. Örneğin, bir çalışan kendi payının adil olup olmadığına karar verme ihtiyacını hissederse, benzer bir işte çalışan bir kişiyle ücret düzeylerini karşılaştırabilir. Eğer iki ücret eşitse burada hakça olmayan bir durum yoktur; sonuç olarak kişi durumundan hoşnut olur. Referans kişisine göre yüksek ücret aldığını farkedenden kişi ise suçluluk duygusuna kapılabilir. Ancak, eğer eşitsizlik kendi yararına ise daha az üzüntü duyma eğiliminde olacaktır. Diğer yandan, daha düşük ücret alındığında, daha fazla sıkıntı, rahatsızlık yaşanır. İnsanlar aldıkları ödüllerin, karşılaştırma yaptıkları kişilerin ödüllerinden daha az değerli olduğunu düşündüklerinde olumsuz tepki gösterebilirler (Greenberg, 1988; Folger /Cropanzano, 1998).

Aynı sonuçları elde eden iki kişi, eğer aynı referansı kullanmıyorlarsa farklı hakçalık-adalet düzeyi algılayabilirler. Bununla ilişkili olarak, Stepina ve Perreve (1991) yaptıkları boylamsal bir araştırmada bireylerin referanslarının standartlarını değiştirerek doyumlarını arttırabileceklerini, böylelikle hoşnutsuzluklarının geçeceğini ortaya koymuşlardır. Daha az başarılı biriyle karşılaştırma yapıldığında başarı duygusu artmaktadır.

1.2.2. Adil İşlem

Örgütlerde adalet konusunda geleneksel yaklaşım, temel olarak, sonuçlara ya da adil dağıtıma yoğunlaşmıştır. Thibaut ve Walker'ın (1975; 1978:aktaran: Singer, 1993) çalışmasından sonra, örgütlerle ilgili araştırmacılar adil işlem konusuna giderek artan bir ilgi göstermişlerdir.

Folger ve Greenberg (1985: aktaran Folger /Cropanzano, 1998) çalışma ortamında adil işlemi ilk uygulayan araştırmacılarıdır. Onların araştırmalarından bugüne kadar konuyla ilgili pek çok araştırma yapılmıştır. Bu çalışmaların

önemli pratik doğurguları olmuştur. Bugün kanıtlar göstermektedir ki, insanlar karar verme süreçlerinin adil olmadığına inandıklarında, işverenlerine daha az bağlı olmaktadır, daha fazla hırsızlık yapmaktadır, iş değiştirme isteği daha fazla olmaktadır, daha az performans göstermektedir ve daha az yardımsever olmaktadır. İnsanlar kendilerine nasıl davranıldığına dikkat etmektedir ve bu, adil işlem algılarını, işverenleriyle olan ilişkilerini düzenlemektedir (Folger/ Cropanzano, 1998).

Thibaut ve Walker, süreç kontrolünün önemini vurgularken, Leventhal ve arkadaşları (Leventhal, 1980; Leventhal, Vd, 1980: Aktaran Greenberg, 1990) Dağıtım Tercihi Kuramında (Allocation Preference Theory) adalete ulaşmak için insanların kullanacağı işlemlerin ne olacağını belirlemeye çalışmışlardır (Greenberg, 1987a). Buna göre bir işlemin adil olarak düşünülmesi için birtakım özellikler taşıması gerekir. Bunlar, işlemin (a) tutarlı, (b) yanlılıktan uzak, (c) tam-doğru, (d) hatalı bir durum olduğunda düzeltilebilir, (e) ilgili tüm kişileri temsil ediyor ve (f) etik standartlar temeline dayanıyor olması gerekir (Folger/Corpanzano, 1998; Greenberg, 1990a; Greenberg, 1987a). Son yıllarda yapılan örgütsel adalet araştırma-larında, çeşitli pratik durumlarda Leventhal'ın bu kuramının uygulamaları yer almaktadır. Örneğin Gilliland (1993), kuramda sözü edilen özellikleri personel seçimine uygulamış, daha adil değerlendirme sistemleri için rehber olarak yararlanmıştır. İşlemler adil olduğunda, bireylerin sorumluluklarını kabul etme olasılıkları, adil olmadığı durumlara göre daha yüksektir.

Adil dağıtım ve adil işlem ayrımı görgül olarak yapılandırılmıştır. Çok sayıdaki görgül çalışma, adil dağıtım ve adil işlemin örgütsel sonuçlarını yordamaya yöneliktir. Bu çalışmalarda adil dağıtım ve adil işlemin farklı tutumları yordadığı iddia edilmektedir. Genel olarak, adil dağıtım, ücret doyumu gibi daha çok kişisel sonuçların önemli bir yordayıcısı olarak ortaya çıkmaktadır (Mc Farlin /Sweeney, 1992). Adil işlemin örgüte bağlılık, yönetime güven gibi kurumsal ya da otoriteye ilişkin tutumlar üzerinde etkili olduğu ileri sürülmektedir (Mc Farlin/Sweeney, 1992; Folger /Konovsky, 1989).

1.2.3. Adil Etkileşim

Adil etkileşim (interactional justice), örgütsel işlemler hayata geçirilirken çalışanların maruz kaldıkları kişilerarası uygulamaların niteliğine ilişkin algılar olarak ifade edilebilir (Bies, 1986: aktaran: Scarlicki /Folger, 1997). Adil etkileşim, yöneticilerin çalışanlara saygılı davranmasını, değer vermesini (örneğin, astlarını ilgiyle dinlemesi, kararlar için yeterli açıklamaları vermesi, başkalarının kötü durumlarına empati göstermesi gibi) ve sosyal olarak duyarlı

davranmasını gerektirmektedir (Skarlicki /Folger, 1997). Adil etkileşim, kişinin maruz kaldığı kişilerarası uygulamaların niteliği ile ilişkili olduğundan, uygulamanın belirli biçimleri adil olarak algılanırken, diğerleri adil olarak algılanmaz.

Adil etkileşim, başlangıçta adil işlem ve adil dağıtımdan ayrı üçüncü tip hakçalık olarak ele alınıyordu. Adil etkileşim son zamanlarda adil işlemin bir yönü ya da bir boyutu (unsuru) olarak sıkça ele alınmaktadır. Kimi sınıflandırmalarda adil işlemin iki yönü vardır. Birincisi, yapısal ve biçimsel boyutu (formal procedure); ikincisi, sosyal boyutu (interactional justice) ifade etmektedir (Folger/Cropanzano, 1998). Bu çalışmada da bu sınıflandırma esas alınmaktadır.

Bağımsız ya da bir sürecin parçası olarak ele alınmasına bağlı olarak, adil etkileşimin kendisinin de en az iki unsuru olduğu düşünülebilir. İlk alt bölüm, kişilerarası duyarlılıktır. Hakça uygulama, nazik ve saygılı olmalıdır. Duyarsız uygulamaya maruz kalanlar daha düşük performans, çalışmaya yönelik olumsuz tutumlara eğilimlidir. İkinci alt bölüm, açıklamalar ya da sosyal değerlendirmedir. Açıklama, davranışa maruz kalanlara niçin bazı şeylerden yoksun kaldıklarının anlatılmasını ifade eder. Bireylerin yeterince adil bir durum sağlandığında, kendi yararlarına olmayan bir duruma karşı daha fazla toleransları vardır (Bies/ Shapiro, 1988; Shapiro/Buttner, 1994).

İşyerindeki adalet pek çok araştırmaya konu olmuş (Greenberg, 1990a) ve çok sayıda olumlu iş sonucuyla ilişkili olabilecek örgütsel bir değişken olduğu ileri sürülmüştür (Niehoff /Moorman, 1993). Çalışma ortamı ve çalışma koşulları bireylerin kendilerine karşı adil ya da adil olmayan (unfair) şekilde davranıldığını algılamalarına yol açmaktadır. Adalet algısı çalışanlar için önemli bir güdüleyicidir. İnsanlar, kendilerine hakça davranılmadığını hissettiklerinde, çalıştıkları örgüte yönelik olumsuz tutumlar geliştirirler, moralleri bozular, işlerini terketme olasılıkları artar. Çalışanların hoşnutsuzluk duygusu, örgüte ve örgüt çevresine karşı iyi niyetlerini yitirmelerine yol açabilir, bunun da bazı sonuçları vardır: Potansiyel müşterilere şirketin mal ve hizmetinin alımını önermezler, çalıştıkları yere yeni girecek elemanlara işyerini övmeyiz ve işe girişi özendirmezler, örgüte karşı bir öç alma davranışına bile yönelebilirler. Hakça uygulamalar, davranışlar örgüte bağlılığı ve işte kalma niyetini artırır, güçlendirir. Kısaca, adalet, insanları birarada tutar; adaletsizlik ise insanların birbirlerinden ayrılmasına neden olabilir (Folger/Cropanzano, 1998).

Bazı çalışmalarda, işe başvuranların işe alımdaki seçim sürecine ve tekniklerine ilişkin tepkileri ölçülmüştür. Adil olmayan işe alma pratiklerinin örgütler hakkındaki olumsuz tutumla ilişkili olduğu saptanmıştır (Smither vd

1993). Çalışanlar da işe başvurularına benzer tepkiler göstermektedir. İş ortamını adil olarak düşünmediklerinde, çalışanların işe yönelik olumsuz tutuma sahip oldukları, iş doyumlarının azaldığı gözlenmiştir (Konovsky/Cropanzano, 1991). Örneğin, kimi araştırmalarda (Behr/ Taber, 1993; Bobocel/Farrell, 1996) terfinin adil olmadığını düşündüklerinde çalışanların daha çok hastalandıkları ortaya konmuştur.

Bir sağlık merkezi çalışanlarıyla yapılan araştırmada adil dağıtım ve adil işlemin, çalışanlar açısından önemine işaret edilerek; yöneticilerin, yanlarında çalışan kişilerin adil işlem ve adil dağıtım algıları üzerindeki kontrolleri yoluyla, çalışanların doyumunu etkileyebilecekleri iddia edilmektedir (Li-Ping Tang/Sarsfield-Boldvin, 1996). Banka çalışanlarıyla yapılan bir araştırmada, diğer araştırmalarla da ortaya konduğu gibi, adil işlem ve adil dağıtımın örgütsel sonuçları açısından önemli bir yordayıcı olduğu görülmüştür (Greenberg, 1987a,b).

Örgütsel süreçlere ilişkin bilgiye sahip olma ve iş doyumunu arasında ilişki olduğu yapılan çalışmalarda ortaya konmuştur. İş doyumunun çok boyutlu bir yapısı vardır ve çalışanların hem içsel hem de dışsal iş unsurları hakkındaki duygularını yansıtmaktadır. Diğer dışsal iş unsurlarında (örneğin ücret, terfi olanakları, iş koşulları vb) olduğu gibi, örgütsel süreçler hakkında çalışanların edindiği bilgi, çalışanlar açısından önemli bir yere sahip olacaktır. Süreçlere ilişkin bilgi, bireysel gereksinimleri gideren iş çevresinin bir unsuru olduğu kadar iş doyumunun da önemli bir belirleyicisi olabilir. Tersine örgütsel politikalara ve süreçlere ilişkin beklenen ve istenilen bilginin eksikliği, çalışanları doyumsuzluğa itebilir.

İş doyumunu literatüründe bu önermeyi destekleyen kanıtlar mevcuttur. Örneğin, satış görevlileri ile yapılan bir araştırmada kendilerinin ve diğer çalışanların ücretlerinin miktarı ve türü hakkında bilginin çalışanları olumlu şekilde etkileyerek iş doyumunu artırıcı rol oynadığı belirlenmiştir (Futrell/Jenkins, 1978: aktaran: Schappe, 1996). Otel çalışanlarıyla yapılan başka bir araştırmada, işe yönelik çeşitli tutumları, özellikle iş doyumunun ödüllere ilişkin örgütsel politika ve süreçler hakkında çalışanların bilgilendirilmesi ile iş doyumunu arasında güçlü bir ilişkinin olduğu saptanmıştır (Kinicki vd 1992 : aktaran: Schappe, 1996).

Sigorta şirketi çalışanlarıyla yapılan bir çalışmada adil dağıtım, adil işlem ve adil etkileşim ile iş doyumunu ilişkisi incelenmiş; araştırma bulgularına göre, yapılan hiyerarşik regresyon analizi sonucunda her bir adalet algısının iş doyumunu tek başına yordadığı, üçü bir arada değerlendirildiğinde ise adil dağıtım algısının iş doyumunun en güçlü yordayıcısı olduğu saptanmıştır. McFarlin ve Sweeney'in (1992) çalışmasında adil dağıtım algısının iş doyu-

munun önemli bir yordayıcısı olduğu saptanmıştır. Literatür incelendiğinde, bazı çalışmalarda adil işlem algısına göre, adil dağıtım algısı ile iş doymu arasında daha güçlü bir ilişki olduğu belirtilirken (Konovsky/ Cropanzano, 1991); diğer çalışmalarda ise sürecin adillığının çeşitli ölçümleri ile (adil işlem-adil etkileşim) iş doymu arasında daha güçlü bir ilişkinin olduğu ifade edilmektedir (Moorman, 1991; Konovsky/ Cropanzano, 1991; Alexander/ Ruderman, 1987: aktaran: Schappe, 1998).

1.3. ARAŞTIRMANIN AMACI

İlgili literatür ışığında iş doymu ile örgütsel adalet algısının örüntülerinin belirlenmesinin araştırılmasının hem çalışanlar hem de örgütler açısından önemli olduğu düşünülmektedir.

Bu bağlamda araştırmanın amacı, iş doymu ile örgütsel adalet (adil dağıtım, adil işlem, adil etkileşim), demografik değişkenler (cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim, işyerindeki çalışma süresi, unvan) yapılan işin eğitime uygunluğu, yapılan işin yeteneğe uygunluğu, bu işyerinde çalışmayı isteyerek seçip seçmeme, iş yerinde kendilerine haksızlık yapılıp yapılmadığı algısı, iş yerinde başkalarına haksızlık yapılıp yapılmadığı algısı, işe alınma sırasında kendilerine adil davranılıp davranılmadığı algısı ve işe alınma sırasında başkalarına adil davranılıp davranılmadığı algısı değişkenleri arasındaki ilişkinin incelenmesidir. Bu amacı gerçekleştirmek üzere aşağıdaki sorulara yanıt aranacaktır.

1. İş doymu ile örgütsel adalet, demografik bazı değişkenler, yapılan işin eğitime uygunluğu, yapılan işin yeteneğe uygunluğu, bu işyerinde çalışmayı, iş yerinde kendilerine haksızlık yapılıp yapılmadığı algısı, iş yerinde başkalarına haksızlık yapılıp yapılmadığı algısı, işe alınma sırasında kendilerine adil davranılıp davranılmadığı algısı ve işe alınma sırasında başkalarına adil davranılıp davranılmadığı algısı arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?

2. Araştırmada ele alınan değişkenlerin iş doymunu yordama düzeyi nedir?

3. İş doymu ile örgütsel adalet, yapılan işin eğitime uygunluğu, yapılan işin yeteneğe uygunluğu, iş yerinde kendilerine haksızlık yapılıp yapılmadığı algısı, iş yerinde başkalarına haksızlık yapılıp yapılmadığı algısı, işe alınma sırasında kendilerine adil davranılıp davranılmadığı algısı ve işe alınma sırasında başkalarına adil davranılıp davranılmadığı algısı cinsiyete, işi isteyerek seçip seçmemeye göre değişmekte midir?

II. YÖNTEM

II.1. DENEKLER

Araştırma, Adana'daki bir tekstil fabrikasında gerçekleştirilmiştir. Bilgi toplama araçları 600 kişiye mesai saatleri içinde, yemek molalarında ve vardiya değişimi sırasında araştırmacı tarafından tek tek açıklama yapılarak elden dağıtılmıştır. Bunlardan eksik ve doldurma boş verme gibi nedenlerden ötürü elenenlerin dışında 280 formdan elden edilen verilerle analizler yapılmıştır (n=280, yaş ortalaması: X=40, SS=7.15, min=18, max=59).

Deneklerin unvan, cinsiyet, medeni durum, eğitimlerine göre dağılımı aşağıda tablolar halinde verilmiştir.

Dağılım % | *Tablo 1. Deneklerin Medeni Durum Ve Cinsiyete Göre Dağılımı*

CİNSİYET	MEDENİ DURUM		
	Bekar	Evli	Toplam
KADIN	9 13,4%	58 86,6%	67 100,0%
ERKEK	17 8,1%	192 91,9%	209 100,0%
TOPLAM	26 9,4%	250 90,6%	276 100,0%

Dağılım % | *Tablo 2. Deneklerin Eğitim Durumu Ve Cinsiyete Göre Dağılımı*

CİNSİYET	EĞİTİM DURUMU					
	Diplomasız	İlkokul	Ortaokul	Lise	Meslek yüksek okulu- Üniversite	Master Doktora
KADIN		13 19,4%	6 9,0%	40 59,7%	8 11,9%	
ERKEK	1 5%	92 43,8%	27 12,9%	76 36,2%	12 5,7%	2 1,0%

TOPLAM	1	105	33	116	20	2
	,4%	37,9%	11,9%	41,9%	7,2%	,7%

Tablo 3. Deneklerin Unvanlarına Göre Dağılımı

A Fabrikası		
	Frekans	%
İşçi	206	77,2
Memur	12	4,5
Ustabaşı	16	6,0
Başmemur	2	,7
Teknisyen	7	2,6
Şef-Amir Yardımcısı	4	1,5
Şef	9	3,4
Müdür Yardımcısı	4	1,5
Servis Müdürü	6	2,2
Genel Müdür Yardımcısı	1	,4
Toplam	267	100,0
Yanıtsız	13	
Genel Toplam	280	

II.2. VERİ TOPLAMA ARAÇLARI

Araştırmada veri toplama aracı olarak Minnesota Doyum Ölçeği (Minnesota Satisfaction Questionnaire), Örgütsel Adalet Ölçeği (Justice Scale) ile denek bilgi toplama formundan yararlanılmıştır. Bu form, deneklerin cinsiyeti, yaşı, medeni durumu, eğitimi, işyerindeki çalışma süresi, unvanı, yaptığı işin eğitimine uyup uymadığı vb. konularında bilgi toplama amacıyla kullanılmıştır.

İş doyumunu ölçmek üzere, Weiss, Davis England ve Lofquist (1967) tarafından geliştirilen ve Oran (1989) tarafından Türkçeye uyarlanan Minnesota Doyum Ölçeği'nden (Minnesota Satisfaction Questionnaire) yararlanılmıştır. Ölçeğin orijinalinin güvenirlik katsayısı .83' tür (Moorman,

1993). Türkiye'deki güvenilirlik çalışması Yıldırım (1996) tarafından yapılmış, test-tekrar test güvenilirlik katsayısı .76, iç tutarlılık katsayısı .90 olarak bulunmuştur. Ölçek 20 maddeden oluşmakta, 5 basamaklı yanıt çizelgesi üzerinden değerlendirilmekte ve puan artıka iş doyumunu da artmaktadır. Alınabilecek en düşük ve en yüksek puanlar 20-100'dür.

Örgütsel Adaleti ölçmek üzere, Niehoff ve Moorman (1993) tarafından geliştirilen Örgütsel Adalet Ölçeği'nden (Justice Scale) yararlanılmıştır. Örgütsel Adalet Ölçeği, adil dağıtım algısını ölçmek üzere bir boyut, adil işlem algısını ölçmek üzere iki temel boyuttan oluşmaktadır.

Adil dağıtım (Distributive Justice), farklı iş sonuçlarının-ücret düzeyi, iş yükü, iş sorumlulukları- adillliğini tayin eden 5 (1.-5. maddeler) maddeden oluşmaktadır. Adil İşlemin (Procedural) boyutlarından biri formal işlemlerdir. İşyerinde karar alma mekanizmalarını ölçen Adil İşlem Ölçeği (Formal Procedure) 6 (6.-11.maddeler) maddeden oluşmaktadır. Bu maddeler, bilginin yansız ve doğru biçimde toplanmasının sağlanması, çalışanların fikri, sorunların çözümü için üst makamlara başvurma sürecini ölçen maddelerdir. Adil İşlemin boyutlarından bir diğeri adil etkileşimdir. Adil Etkileşim Ölçeği (Interactional Justice) 9 (12.-20. maddeler) maddeden oluşmaktadır Bu maddeler, çalışanların kendi ihtiyaçlarının dikkate alındığını ne kadar hissettiklerini ve iş kararları için yeterli açıklamanın ne kadar yapıldığını ölçmektedir. Örgütsel Adalet Ölçeği toplam 20 maddeden oluşmakta, 5 basamaklı yanıt çizelgesi üzerinden değerlendirilmekte ve her biri örgütsel adaletin bir boyutuna ait olmak üzere üç ayrı toplam puan elde edilmektedir. Alınabilecek en düşük ve en yüksek puanlar adil dağıtım için 5-25, adil işlem için 6-30 ve adil etkileşim için 9-45'tir. Puan artıka örgütsel adalet algısı yükselmektedir

Örgütsel Adalet Ölçeğinin alt boyutlarının Türkçe formunun Cronbach Alpha katsayıları, Adil Dağıtım .81, Adil İşlem .89 ve Adil Etkileşim .95'tir. Ölçeğin orijinal formu için Cronbach Alpha güvenilirlik katsayılarının Adil Dağıtım .74, Adil İşlem .85 ve Adil Etkileşim .92 olduğu bildirilmektedir (Niehoff/ Moorman, 1993). Ölçeğin alt boyutlarına ilişkin test-tekrar test güvenilirlik katsayıları şu şekildedir: Adil Dağıtım .44, Adil İşlem .65 ve Adil Etkileşim .73'tür. Geçerlik çalışması için Minnesota Doyum Ölçeği yardımıyla iş doyumuyla örgütsel adalet arasındaki ilişki incelendiğinde ölçeğin alt boyutlarına ilişkin korelasyon katsayılarının Adil Dağıtım için .38, Adil İşlem için .62 ve Adil Etkileşim için .68 olduğu saptanmıştır (Yıldırım, 2002; 2003).

II.3. İŞLEM

Araştırmada veri toplama araçları olarak kullanılan denek bilgi formu ile iki ölçek birlikte araştırmacı tarafından uygulanmıştır. Bilgi toplama formu

daima ilk sırada verilmiş, ölçeklerin veriliş sırası ise bir denekten diğerine değiştirilmiştir. Güven sağlamak amacıyla formlar bir zarf içinde verilmiş, deneklere isimlerinin istenmediği bildirilmiş ve formlar doldurulduktan sonra zarfın kapatılması istenmiştir. Formlar (zarflar) araştırmacı tarafından dağıtılıp geri toplanmıştır. Formların doldurulması ortalama 15-20 dakika almaktadır. Uygulama mesai saatleri içerisinde gönüllü deneklerle, deneklerin işyerlerinde gerçekleştirilmiştir. Verilerin toplanması toplam bir ay sürmüştür

III. BULGULAR

III.1. KORELASYON ANALİZİ SONUÇLARI

İş doyumu ile araştırmada ele alınan değişkenlerin ilişkisine bakmak için, SPSS 13.0 paket programı yardımıyla, Pearson Momentler Çarpımı Korelasyon analizi yapılmıştır. Tablo 4'ten izlenebileceği gibi, iş doyumu, eğitim dışındaki değişkenlerle anlamlı ilişkiler göstermektedir.

Tablo 4: İş Doyumu İle Araştırmada Yer Alan Değişkenlerin Korelasyon Analizi Tablosu

	İş Doyumu	Adil Dağıtım	Adil İşlem	Adil Etkileşim
İş Doyumu	1			
Adil Dağıtım	.45**	1		
Adil İşlem	.45**	.43**	1	
Adil etkileşim	.52**	.39**	.68**	1
Yaş	.10	.24**	.06	.04
Eğitim	-.07	-.18**	-.15*	-.06
Çalışma Yılı	.17**	.34**	.08	.07
Unvan	.10	.00	.06	.11
Yapılan İşin Eğitime Uygunluğu	.31**	.34**	.18**	.25**
Yapılan İşin Yeteneklere Uygunluğu	.41**	.41**	.25**	.28**
Kendi Konumunda Çocuğunun Çalışmasını İsteme	.32**	.33**	.23**	.23**
Haksızlık (Kendilerine)	-.40**	-.37**	-.41**	.45**
Haksızlık (Başkalarına)	-.27**	-.29**	-.35**	-.35**
İşe Alınma Sırasında Adil Davranılması (Kendilerine)	.26**	.28**	.23**	.18**

İşe Alınma Sırasında Adil Davranılması (Başkalarına)	.30**	.25**	.26**	.19**
--	-------	-------	-------	-------

* $p < .05$, ** $p < .01$

Tablo 4'ten izlenebileceği gibi, adil dağıtım, adil işlem, adil etkileşim, çalışma yılı, yapılan işin eğitime uygunluğu, yapılan işin yeteneğe uygunluğu, bu işyerinde kendi konumlarında çocuğunun çalışmasını isteme, işe alınma sırasında kendilerine ve başkalarına adil davranıldığı algısı ile iş doyumunu arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki vardır.

Örgütte kendilerine ve başkalarına haksızlık yapıldığı algısı ile iş doyumunu arasında negatif yönde anlamlı bir ilişki belirlenmiştir.

Yaş ve eğitim ile iş doyumunu arasında anlamlı bir ilişki saptanmamıştır.

III.2.REGRESYON ANALİZİ SONUÇLARI

Araştırmada ele alınan değişkenlerin iş doyumunu ne ölçüde yordadıklarını belirlemek amacıyla basit ve aşamalı regresyon analizi yapılmıştır.

III.2.1. İş Doyumunun Örgütsel Adalet Değişkeninden (Adil Dağıtım, Adil İşlem, Adil Etkileşim) Yordanmasına İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

İş doyumunu örgütsel adalet değişkeninden yordanması ile ilgili olarak, her bir boyut için ayrı ayrı basit regresyon; üç boyutun bir arada ele alındığı durumla ilgili olarak aşamalı regresyon analizi bulguları aşağıda sunulmuştur.

Tablo 5 :İş Doyumunun Adil Dağıtım Değişkeninden Yordanmasına İlişkin Basit Regresyon Analizi Sonuçları

Yordayıcı Değişken	R	R ²	F	B	Beta	T
Adil Dağıtım	.450	.203	70.762 *	1.123	.450	8.412*

* $p < .05$

Yapılan basit regresyon analizine göre,adil dağıtım algısının çalışanların iş doyumunun anlamlı bir şekilde yordayıcısı olduğu görülmektedir.İş doyumuna ilişkin toplam varyansın % 20.3'ünün adil dağıtım algısıyla açıklandığı belirlenmiştir (Tablo5).

Tablo 6: İş Doymunun Adil İşlem Değişkeninden Yordanmasına İlişkin Basit Regresyon Analizi Sonuçları

Yordayıcı Değişken	R	R ²	F	B	Beta	t
Adil İşlem	.450	.203	70.614 *	.963	.450	8.403 *

* $p < .05$

Yapılan basit regresyon analizine göre, adil işlem algısının çalışanların iş doymununun anlamlı bir şekilde yordayıcısı olduğu görülmektedir. İş doymuna ilişkin toplam varyansın % 20.3'ünün adil işlem algısıyla açıklandığı ifade edilebilir (Tablo6).

Tablo 7: İş Doymunun Adil Etkileşim Değişkeninden Yordanmasına İlişkin Basit Regresyon Analizi Sonuçları

Yordayıcı Değişken	R ²	R ²	F	B	Beta	t
Adil etkileşim	.517	.267	101.291 *	.672	.517	10.064 *

* $p < .05$

Yapılan basit regresyon analizine göre, adil etkileşim algısının çalışanların iş doymununun anlamlı bir şekilde yordayıcısı olduğu görülmektedir. İş doymuna ilişkin toplam varyansın % 26.7'inin adil etkileşim algısıyla açıklandığı belirlenmiştir (Tablo7).

Tablo 8: İş Doymunun Örgüsel Adalet Değişkeninden (Adil Dağıtım, Adil İşlem, Adil Etkileşim) Yordanmasına İlişkin Aşamalı Regresyon Analizi Sonuçları

Analiz Aşaması	Yordayıcı Değişken	R ²	R ² 'deki Artış	F	Beta	t
1	Adil etkileşim	.267	.267	101.291 *	.517	10.064 *
2	Adil Dağıtım	.336	.074	30.940*	.291	5,756 *

* $p < .05$

Yapılan aşamalı regresyon analizinde, adil dağıtım, adil işlem, adil etkileşim değişkenlerinin üçü bir arada ele alındığında iş doymuna ilişkin toplam varyansın %33.6'nın açıkladıkları; iş doymununun en güçlü

yordayıcısının %26.7 ile 1. sırada adil etkileşim olduğu, bunu 2. sırada %7.4 ile adil dağıtımın izlediği saptanmıştır. Adil işlemin yordamaya anlamlı bir katkısının olmadığı belirlenmiştir (Tablo8).

III.2.2. İş Doyumunun Araştırmada Ele Alınan Değişkenlerden Yordanmasına İlişkin Aşamalı Regresyon Analizi Sonuçları

Yapılan aşamalı regresyon analizi sonucunda elde edilen bulgulara göre, araştırmada ele alınan değişkenlerden, adil etkileşim, yapılan işin yeteneğe uygunluğu, adil dağıtım, işe alınma sırasında başkalarına adil davranıldığına ilişkin algı işyerinde kendilerine haksızlık yapıldığı algısının iş doyumunu yordamaya anlamlı katkıları olduğu belirlenmiştir

Tablo 9'dan da izleneceği gibi, ilgili R² değerine göre yordamaya anlamlı katkıda bulunan değişkenlerin iş doyumunu puanlarında gözlenen toplam varyansı açıklamadaki ortak katkıları %40.1'tür.

Tablo 9: İş Doyumunun Araştırmada Ele Alınan Değişkenlerden Yordanmasına İlişkin Aşamalı Regresyon Analizi Sonuçları

Analiz Aşaması	Yordayıcı Değişken	R ²	R ² 'deki Artış	F	Beta	T
1	Adil etkileşim	.267	.267	101.291 *	.517	10.064 *
2	Yapılan İşin Yeteneğe Uygunluğu	.345	.078	33.136*	.291	5,756 *
3	Adil Dağıtım	.380	.035	15.581 *	.216	3.947*
4	İşe Alınma Sırasında Başkalarına Adil Davranılması	.395	.014	6.496*	.126	2.549 *
5	Haksızlık (Size)	.405	.010	4.631 *	-.116	-2.152 *

*p < .05

İş doyumunu yordamaya anlamlı katkıda bulunan değişkenler sırasıyla şöyledir:

1. aşamada adil etkileşim toplam varyansın %26.7'ini açıklamaktadır. Adil etkileşim ve iş doyumunu arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla yapılan

analiz sonucunda Pearson korelasyon katsayısının ($r=.52$; $p<.05$, bakınız Tablo 4) anlamlı olduğu ve pozitif bir ilişkinin bulunduğu saptanmıştır. Buna göre, adil etkileşim algısı yükseldikçe iş doyumunun arttığı söylenebilir

2. aşamada yapılan işin yeteneğe uygunluğu toplam varyansın %7.8'ini açıklamaktadır. Çalışanların yaptıkları işin yeteneklerine uygunluğu ile iş doymu arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla yapılan analiz sonucunda Pearson korelasyon katsayısının ($r=.41$; $p<.05$; bakınız Tablo 4) anlamlı olduğu ve pozitif bir ilişkinin bulunduğu saptanmıştır. Buna göre, çalışanların yaptıkları işin eğitimlerine uygun olduğu düşüncesi arttıkça, iş doymu düzeyi de yükselmektedir

3. aşamada adil dağıtım toplam varyansın %3.5' ini açıklamaktadır. Adil dağıtım ve iş doymu arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla yapılan analiz sonucunda Pearson korelasyon katsayısının ($r=.45$; $p<.05$; bakınız Tablo 4) anlamlı olduğu ve pozitif bir ilişkinin bulunduğu gözlenmiştir. Buna göre, örgütte adil dağıtım algısı yükseldikçe iş doyumunun arttığı ileri sürülebilir.

4. aşamada işe alınma sırasında başkalarına adil davranıldığına ilişkin algı değişkeni toplam varyansın %1.4'ünü açıklamaktadır. Yordamaya anlamlı katkıda bulunan işe alınma sırasında başkalarına adil davranıldığına ilişkin algı ile iş doymu arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla yapılan analiz sonucunda Pearson korelasyon katsayısının ($r= .26$; $p<.05$; bakınız Tablo 4) anlamlı olduğu ve pozitif bir ilişkinin bulunduğu gözlenmiştir. İşe alınma sırasında başkalarına adil davranıldığına ilişkin algı yükseldikçe iş doyumunun arttığı ileri sürülebilir.

5. aşamada işyerinde kendilerine haksızlık yapıldığı algısı değişkeni toplam varyansın %1'ini açıklamaktadır. Yordamaya anlamlı katkıda bulunan işyerinde başkalarına haksızlık yapıldığı algısı değişkeni ile iş doymu arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla yapılan analiz sonucunda Pearson korelasyon katsayısının ($r= -.27$; $p<.05$; bakınız Tablo 4) anlamlı ve negatif olduğu saptanmıştır. Buna göre, çalışanların işyerinde kendisine haksızlık yapıldığı düşüncesi arttıkça, iş doyumunda azalma eğilimi olduğu ileri sürülebilir

III.2.3 t Testi Analizi Sonuçları.

İş doymu ile örgütsel adalet (adil dağıtım, adil işlem, adil etkileşim), yapılan işin eğitime uygunluğu, yapılan işin yeteneğe uygunluğu, işsiz kalacağını düşünme, bu işyerinde kendi konumlarında çocuğunun çalışmasını isteme, iş yerinde kendilerine haksızlık yapıp yapılmadığı, iş yerinde başkalarına haksızlık yapıp yapılmadığı, işe alınma sırasında kendilerine adil davranılıp davranılmadığı ve işe alınma sırasında başkalarına adil davranılıp davranılmadığı algısı cinsiyete, işi isteyerek seçip seçmeme ve aylık ücretli-

saat ücretli olma durumuna göre değişip değişmediğini belirlemek amacıyla yapılan t testi analizi bulguları aşağıda özetlenmiştir.

Cinsiyete ilişkin yapılan t testi analizi sonucunda, Tablo 10'dan izlenebileceği gibi, çalışanların adil etkileşim, işyerinde kendilerine ve başkalarına haksızlık yapıldığı algıları cinsiyete göre anlamlı bir fark göstermektedir. Buna göre kadınlar erkeklere göre, işyerinde kendilerine ve başkalarına haksızlık yapıldığını daha fazla düşünmektedirler. Buna karşılık erkeklerin adil etkileşim algıları kadınlara göre daha yüksek olduğu saptanmıştır

Tablo 10 : Cinsiyete Göre t Testi Analizi Sonuçları

	KADIN(n=67)		ERKEK(n=212)		t
	X	SS	X	SS	
İş Doyumu	68.0151	10.68994	69.2838	12.56524	-.745
Adil Dağıtım	16.5143	4.51603	16.8194	4.98174	-.447
Adil İşlem	14.8898	4.89564	16.5431	5.84873	-2.093*
Adil Etkileşim	25.2053	9.08039	26.2178	9.41846	-.775
Yapılan İşin Eğitime Uygunluğu	3.5455	1.16595	3.3667	1.22722	1.045
Yapılan İşin Yeteneklere Uygunluğu	3.6818	.97915	3.5625	1.22610	.721
İşsiz Kalacağımla Düşünme	3.5758	1.20334	3.7358	1.17479	-.961
Kendi Konumunda Çocuğunun Çalışmasını İsteme	2.2879	1.29811	2.6019	1.40163	-.1616
Haksızlık (Kendilerine)	2.4925	.80478	2.1706	.90989	2.591*
Haksızlık (Başkalarına)	2.2061	.74170	2.3791	.84984	2.093*
İşe Alınma Sırasında Adil Davranılması (Kendilerine)	2.3134	.90803	2.3714	.87777	-.467
İşe Alınma Sırasında Adil Davranılması (Başkalarına)	1.9552	.84267	2.0000	.84875	-.377

*p<.05

İşi isteyerek seçip seçmemeye ilişkin yapılan t testi analizi sonucunda, Tablo 11'den izlenebileceği gibi, çalışanların yalnızca işsiz kalmayı düşünmeleri işlerini isteyerek seçip seçmemelerine göre bir farklılık göstermemektedir.

İşlerini isteyerek seçenlerin adil dağıtım, adil işlem, adil etkileşim, yapılan işin eğitime uygunluğu, yapılan işin yeteneğe uygunluğu, bu işyerinde kendi konumlarında çocuğunun çalışmasını isteme, işe alınma sırasında kendilerine adil davranılıp davranılmadığı algısı ve işe alınma sırasında başkalarına adil davranılıp davranılmadığı algısı puanları işi koşullar nedeniyle seçenlere göre daha yüksektir. Buna karşılık, işlerini koşullar nedeniyle seçenlerin işi isteyerek seçenlere göre, iş yerinde kendilerine ve başkalarına haksızlık yapıldığına ilişkin algılarının daha yüksek olduğu belirlenmiştir

Tablo 11 : İş İsteyerek Seçip Seçmemeye Göre t Testi Analizi Sonuçları

	İŞİ İSTEYEREK SEÇME(n=67)		İŞİ KOŞULLAR NEDENİYLE SEÇME(n=208)		
	X	SS	X	SS	t
İş Doyumu	72,707	10,24341	67,7691	12,41218	3,046*
Adil Dağıtım	18,7624	3,92619	16,0774	4,93618	4,557*
Adil İşlem	17,9133	5,43715	15,5303	5,63316	3,037*
Adil Etkileşim	28,5173	9,13334	25,03399	9,32234	2,668*
Yapılan İşin Eğitime Uygunluğu	3,9385	,9336	3,2464	1,24330	4,791*
Yapılan İşin Yeteneklere Uygunluğu	4,2000	,75416	3,4029	1,20478	6,342*
İşsiz Kalacağını Düşünme	3,5672	1,24589	3,7246	1,16441	-,946
Kendi Konumunda Çocuğunun Çalışmasını İsteme	3,2090	1,45162	2,2864	1,28803	4,642*
Haksızlık (Kendilerine)	1,9104	,94918	2,3527	,85689	-3,392*
Haksızlık (Bşkalarına)	2,1970	,94819	2,5169	,77488	-,2489*
İşe Alınma Sırasında Adil Davranılması (Kendilerine)	2,5522	,82174	2,2767	90319	2,326*
İşe Alınma Sırasında Adil Davranılması (Bşkalarına)	2,2239	,91818	1,9038	,81079	2,551*

*p<.05

IV. TARTIŞMA

Yapılan regresyon analizi sonucunda, örgütsel adaletin her bir boyutunun tek tek iş doyumunu yordadığı, hepsi bir arada ele alındığında adil etkileşimin öne çıktığı gözlenmektedir.

Ayrıca, araştırmada yer alan tüm değişkenler göz önüne alındığında, iş doyumunu yordamada kişisel değişkenlerden çok örgütsel değişkenlerin önemli katkılarının olduğu belirlenmiştir.

İş doyumunu yordayan en güçlü değişkenin adil etkileşim olduğu belirlenmiştir ve toplam varyansın %26.7' sini açıklamaktadır. Çalışanların örgütsel adalet algıları açısından değerlendirildiğinde, adil dağıtım adil işlem ve adil etkileşimin her birinin tek başına iş doyumunu anlamlı bir şekilde yordadığı ve pozitif yönlü ilişkili olduğu; ancak, adil etkileşimin daha güçlü açıklama gücüne sahip olduğu gözlenmektedir. Bu bulgular araştırmacı tarafından yapılan başka bir çalışmanın sonuçlarıyla tutarlıdır (Yıldırım, 2005). Ülkemizde örgütsel adaletin iş doyumunun önemli yordayıcılarından biri olarak ortaya çıktığı düşünülmektedir.

Çalışanlar örgütsel süreçlerin adillliğini değerlendirirken kararların alınma biçiminden çok, alınan kararların nasıl uygulandığına daha fazla önem verdiği ortaya çıkmaktadır. Sürecin yapısal ve biçimsel boyutundan (adil işlem) çok sosyal boyutuna (adil etkileşim) önem verildiği saptanmıştır. Bu bulgu literatür ile tutarlıdır (Schappe, 1998). Adil etkileşim örgütsel işlemler hayata geçirilirken, çalışanların maruz kaldıkları kişilerarası uygulamaların niteliğine ilişkin algılar olarak ifade edilmektedir (Bies, 1986; aktaran: Scarlicki ve Folger, 1997). Schappe'nin (1998) yaptığı araştırmanın bulgularına göre, adil etkileşim, adil işlem algısına göre iş doyumunu daha güçlü bir şekilde yordamaktadır. Bu durum Grup Değeri Modeliyle açıklanabilir. Bu modele göre, insanlar grup üyeliklerine önem verirler; kararlar uygulanırken kişilerin duygularına ve grup üyeliklerine önem verilmelidir. Adil işlem görelisi olarak daha duruşan ve nesnel iken; adil etkileşim yani, kararların uygulanması aşamasında kişilerarası uygulamalar boyunca sosyal etkileşimler, insanlara grup içindeki statüleri hakkında bilgi verir. Örneğin bir uygulama-davranış nazik ve duyarlı-dikkatli ise bu uygulamaya maruz kalan kişinin grup içindeki statüsünün yüksek olduğuna; bunun tersine özensiz ve nazik olmayan davranış-uygulama kişinin grup içindeki statüsünün düşük olduğuna işaret edebilir. Kendisine adil davranıldığı algısı çalışanın örgüte yönelik duygusal tepkilerini etkileyebilir. Çalışanlar, kendilerine haksız davranıldığını hissettiklerinde, çalıştıkları örgüte yönelik olumsuz tutumlar geliştirirler. Çalışanların hoşnutsuzluk duyguları örgüte ve örgüt çevrelerine karşı iyi niyetlerini yitirmelerine yol açar (Smither vd, 1993).

Örgütte karar vericiler alınan kararların uygulanış biçimine önem vermelidirler. Duyarsız uygulamaya maruz kalanlar daha düşük performansa, çalışmaya yönelik olumsuz tutumlara eğilimlidir. Bu durum hem kişisel hem de örgüt açısından olumsuz sonuçlar doğurur.

Adil dağıtım, bir bireyin ulaştığı, elde ettiği sonuçları ya da ona ayrılan payı hakça algılaması kendilerine düşen payın adil olup olmamasına ilişkin algısı olarak ifade edilmektedir (Greenberg, 1988; 1990).Yapılan analizler sonucunda adil dağıtımın, iş doyumunu yordayan değişkenlerden biri olduğu ve aralarında pozitif bir ilişkinin olduğu gözlenmiştir. Adil dağıtım algısı arttıkça iş doyumunu da artmaktadır. Bulgu literatürle tutarlıdır.

Yapılan regresyon analizinde iş doyumunu yordayan değişkenlerden bir diğeri işe alınma sırasında başkalarına adil davranıldığına ilişkin algı ile iş doyumunu arasında pozitif yönlü ilişki belirlenmiştir. Bu algı yükseldikçe iş doyumunun arttığı ileri sürülebilir. İşe başlarken adil bir iş ortamına girileceği düşüncesi çalışanları olumlu yönde etkileyerek iş doyumlarının artmasına katkıda bulunabilir. Bulgu literatürle tutarlıdır. Bazı çalışmalarda, işe başvuranların işe alımdaki seçim sürecine ve tekniklerine ilişkin tepkileri ölçülmüştür. Adil olmayan işe alma pratiklerinin örgütler hakkındaki olumsuz tutumla ilişkili olduğu (Smither vd.1993);çalışanların iş ortamını adil olarak düşünmediklerinde, işe yönelik olumsuz tutuma sahip oldukları, iş doyumlarının azaldığı gözlenmiştir (Konovsky /Cropanzano, 1991).

Regresyon analizinde iş doyumunu yordayan değişkenlerden sonuncusu olan örgütte kendilerine haksızlık yapıldığı algısı ile iş doyumunu arasında negatif yönlü ilişki belirlenmiştir. Her insanın gereksinimleri doğrultusunda beklentileri vardır. Dolayısıyla çalışanın da işe girerken işle ve örgütle ilgili beklentilerinin olması doğaldır. İş doyumunu, çalışanların bu beklentilerinin karşılanma düzeyi ile ilgili algısını ifade eder (Savcı, 1999). Çalışan ve örgüt arasındaki psikolojik anlaşma kavramı (Schein, 1980) bireyin örgütten, örgütün de bireyden bir şeyler beklediği gerçeğine dayanır. Bu, hem işin getireceği ücret ve iş miktarı ile ilgili hem de çalışan ve örgüt arasındaki bütün hakları, ayrıcalıkları ve yükümlülükleri içeren bir mübadele ilişkisidir. Dolayısıyla, çalışan, örgütte kendisine ve başkalarına karşı haksızlık yapılmayacağını düşünür. Oysa örgütte kendisine haksızlık yapıldığını düşünen bir çalışanın örgüte yönelik güven duygusu zedelenebilir ve örgüte yönelik olumsuz tutumlar geliştirebilir. Bu da çalışanın iş doyumunu olumsuz yönde etkilenmesine yol açabilir.

Bir işe başlarken koşullar nedeniyle değil de bu işi isteyerek seçme, daha başlangıçtan itibaren işe ve iş çevresine yönelik olumlu tutumların gelişmesine aracı olmaktadır. Olumlu beklentilerle işe başlayan çalışan aksi bir durum

olmadıkça, istediği-sevdiği bir işi yapmanın verdiği memnuniyetle işteki yaşantılarını daha olumlu değerlendirdiği bu araştırma bulgularıyla da desteklenmektedir. Yetişkin bir insanın yaşam diliminin önemli bir bölümünü geçirdiği iş ve iş ortamına yönelik olumlu düşüncelere sahip olması, hem çalışan hem de örgüt açısından son derece önemli-anlamli katkıları olacağı açıktır.

V. SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Yapılan bu çalışmada, örgütsel adaletin ve bazı kişisel ve örgütsel değişkenlerin iş doyumunu ile ilişkisi ve iş doyumunu açıklama düzeyi incelenmiştir. Yapılan analizler sonucunda, genel olarak iş doyumuyla söz konusu değişkenlerin ilişkilerinin anlamlı olduğu ve örgütsel adaletin iş doyumunun önemli bir yordayıcısı olduğu belirlenmiştir.

İş doyumunu ve örgütsel adaletin hem çalışanlar hem de örgütler açısından önemli birer değişken olduğunu söylemek mümkündür. Adalet algısı çalışanlar için önemli bir güdüleyicidir. Adil bir iş ortamı çalışanların iş doyumlarını artırıcı bir etki yapmaktadır. Adil bir çalışma ortamı içerisinde bulunan çalışanlar, örgüte karşı olumlu tutumları aracılığıyla örgütün kendi amaçlarının gerçekleştirilmesini sağlamaya katkıda bulunurlar (Li-Ping Tang/ Gilbert, 1994).

İş doyumlarının artması çalışanların genel yaşam doyumlarının olumlu yönde katkıda bulunurken, bireylerin fizik ve ruh sağlıklarına iyi yönde etkide bulunarak işlerine ve örgütlerine yönelik istenir tutumlar geliştirmelerini sağlar. Bu bağlamda iş doyumunu ve örgütsel adalet ile ilgili farklı örneklem grupları ve değişkenlerle daha ayrıntılı, yeni araştırmaların yapılması, çalışma yaşamının bütünü (hem çalışanlar hem de örgütler açısından) değerlendirildiğinde yararlı olacaktır.

Kaynakça

- BATIGÜN, Ayşegül Durak/ŞAHİN, Nesrin H. (2006), "İş Stresi ve Sağlık Psikolojisi Araştırmaları İçin İki Ölçek:A-Tipi Kişilik ve İş Doyumu," *Türk Psikiyatri Dergisi*, 17/1: 32-25.
- BEHR, Terry A./TABER, Tom D. (1993), "Perceived Intra-Organizational Mobility: Reliable Versus Exceptional Performance as Means to Getting Ahead," *Journal of Organizational Behavior*, 14: 579-594.
- BIES, Robert J./SHAPIRO, Debra L. (1988), "Voice and Justification: Their Influence on Procedural Fairness Judgments," *Academy of Management Journal*, 31/ 3: 676-685.
- BOBOCEL, D. Ramona/FARRELL, Aaron C. (1996), "Sex-based Promotion Decisions and Interactional Fairness: Investigating the Influence of Managerial Accounts," *Journal of Applied Psychology*, 81/1: 22-35.
- ÇAKIR, Özlem (2001), *İşe Bağlılık Olgusu ve Etkileyen Faktörler* (Ankara: Seçkin Yayıncılık)

- DİKMEN, Ahmet A. (1995), *Kamu Çalışanlarında İş Doyumu Ve Yaşam Doyumu* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi) (Ankara: Ankara Üniversitesi).
- ERDOĞAN, Berrin/KRAIMER, Maria/LIDEN, Robert C. (2001), "Procedural Justice as a Two-dimensional Construct: An Examination in the Performance Appraisal Context," *The Journal of Applied Behavioral Science*, 37/2: 205-222.
- ERGIN, Canan (1997), "Bir İş Doyumu Ölçümü Olarak "İş Betimlemesi Ölçeği": Uyarlama, Geçerlik ve Güvenirlilik Çalışması," *Türk Psikoloji Dergisi*, 12/39: 25-36.
- FOLGER, Robert /KONOVSKY, Mary A (1989), "Effects of Procedural and Distributive Justice on Reactions to Pay Raise Decisions," *Academy of Management Journal*, 32/1: 115-130.
- FOLGER, Robert/CROPANZANO, Russell (1998), *Organizational Justice and Human Resource Management* (London: SAGE Publications).
- GILLILAND, Stephen W. (1993), "The Perceived Fairness of Selection Systems: An Organizational Justice Perspective," *Academy of Management Review*, 18 /4: 694-734.
- GREENBERG, Jerald (1987a), "A taxonomy of Organizational Justice Theories," *Academy of Management Review*, 12/1: 9-22.
- GREENBERG, Jerald (1987b), "Reactions to Procedural Injustice in Payment Distributions: Do the Means Justify the Ends?," *Journal of Applied Psychology*, 72/1: 55-61.
- GREENBERG, Jerald (1988) "Equity and Workplace Status: A Field Experiment," *Journal of Applied Psychology*, 73/4: 606-613.
- GREENBERG, Jerald (1990), "Organizational Justice: Yesterday, Today, and Tomorrow," *Journal of Management*, 16/2:399-432.
- GREENBERG, Jerald (1990a), "Employee Theft as a Reaction to Underpayment Inequity: The Hidden Cost of Pay Cuts," *Journal of Applied Psychology*, 75/5: 561-568.
- JUDGE, T.A./WANATABE, S. (1993), "Another Look at the Job Satisfaction Lifesatisfaction Relationship," *Journal of Applied Psychology*, 78/6: 939-948.
- KONOVSKY, Mary A./CROPANZANO, Russell (1991), "The Perceived Fairness of Employee Drug Testing as a Predictor of Employee Attitudes and Job Performance," *Journal of Applied Psychology*, 76: 698-707.
- LEVENTHAL, Gerald S. (1980), "What Should be Done Wity Equity Theory?," GERGEN, K.J./GREENBERG, M.S./WILLIS, R.H. (eds.), *Social Exchanges: Advances in theory and Research* (New York: Plenum): 27-55.
- TANG, Li-Ping T./SARFIELD-BALDWIN, Linda J. (1996), "Distributive and Procedural Justice as Related to Satisfaction and Commitment," *S.A.M. Advanced Management Journal*, 6/3: 25-32.
- MCFARLIN, Dean B./SWEENEY, Paul D. (1992), "Distributive and Procedural Justice as Predictors of Satisfaction With Personal and Organizational Outcomes," *Academy of Management Journal*, 35/3: 626-637.
- MOORMAN, Robert H. (1991), "Relationship Between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behaviors: Do Fairness Perceptions Influence Employee Citizeship?," *Journal of Applied Psychology*, 76/6: 845-855.
- MOORMAN, Robert H. (1993), "The Influence of Cognitive and Affective Based Job Satisfaction Measures on the Relationship Between Satisfaction and Organizational Citizenship Behavior," *Human Relations*, 46/6: 759-776.
- NIEHOFF, Brian P./ MOORMAN, Robert H. (1993), "Justice as a Mediator of the Relationship Between Methods of Monitoring and Organizational Citizenship Behavior," *Academy of Management Journal*, 36/3: 527-556.
- ORAN BAŞKAYA, Nil (1989), *Job Satisfaction of a Group of Academic Staff in Marmara University* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi) (İstanbul: Marmara Üniversitesi).

- PFEFFER, Jeffrey/LANGTON, Nancy (1993), "The Effect of Wage Dispersion on Satisfaction, Productivity and Working Collaboratively: Evidence Fromcollege and University Faculty," *Administrative Science Quarterly*, 38: 382-407.
- SAVCI, İlkay. (1999), *Örgüt ve Birey* (Ankara: 72 Tasarım).
- SCHAPPE, Stephen P. (1996), "Bridging the Gap Between Procedural Knowledge and Positive Employee Attitudes," *Group and Organization Management*, 21/3:337-365.
- SCHAPPE, Stephen P. (1998), "Understanding Employee Job Satisfaction: The Importance of Procedural and Distributive Justice," *Journal of Business and Psychology*, 12/4: 493-503.
- SCHEIN, Edgar H. (1980), *Örgütsel Psikoloji* (Eskişehir: İşitme Özürlü Çocuklar Eğitim ve Araştırma Vakfı Yayını No: 2, 3. baskı) (Çev: A. Sağtürk/Ş. Öz-Alp).
- SCHWARZWALD, Joseph/KOSLOWSKY, Meni/SHALIT, Boaz (1992). "A Field Study of Employee's Attitudes and Behaviors After Promotion Decisions," *Journal of Applied Psychology*, 4: 511-514.
- SHAPIRO, Debra R./BUTTNER, E. Holly/BAARY, Bruce (1994), "Explanation: What Factor Enhance Their Perceived Adequacy," *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 58: 346-368.
- SINGER, Ming (1993), *Fairness in Personel Selection* (England: Ashgate Publishing Ltd.).
- SKARLICKI, Daniel P. / FOLGER, Russell (1997), "Retaliation in the Workplace: The Roles of Distributive, Procedural and Interactional Justice," *Journal of Applied Psychology*, 82/3:434-443.
- SMITHER, James W./RERLY, Ricahard R./MILLSAP, Roger E./PEARLMAN, Kennet/ STOFFEY, Ronald W. (1993), "Aplpicant Reactions to Selection Procedures," *Personnel Psychology*, 46: 49-76.
- SOLMUŞ, Tarık (2004), *İş Yaşamında Duygular ve Kişilerarası İlişkiler* (İstanbul: Beta Basım).
- STEPINA, Lee P./PERREWE, Pamela L. (1991), "The Stability of Comparative Referent Choice and Feelings of Inequity: A Longgitudinal Field Study," *Journal of Organizational Behavior*, 12: 185-200.
- SWEENEY, Paul D./MCFARLIN, Dean B./INDERRIEDEN, Edward J. (1990), "Using Relative Deprivation Theory to Explain Satisfaction With Income and Pay Level: Amultistudy Examination," *Academy of Management Journal*, 33/2: 423-436.
- THIBAUT, John/WALKER, Laurens (1975), *Procedural Justice: A Psychological Analysis*, (New Jersey: Lavrence Erlbaum Associates Publishers).
- WEISS, D.J.R./DAVIS, R.V./ENGLAND, G.E./LOFQUIST, L.H. (1967), *Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire, Minnesota Studies in Vocational Rehabilitation 22* (Work Adjustment Project Industrial Relations Center University of Minnesota).
- YILDIRIM, Fatma (1996), *Banka Çalışanlarında Algılanan Rol Çatışması ve Belirsizliği ve İş Doyumu İle Tükenmişlik Arasındaki İlişki* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi) (Ankara: Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü).
- YILDIRIM, Fatma (2002), *Çalışma Yaşamında Örgüte Bağlılık ve Örgütsel Adalet İlişkisi* (Yayınlanmamış Doktora Tezi) (Ankara: Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü).
- YILDIRIM, Fatma (2003), "Çalışma Yaşamında Örgüte Bağlılık ile Örgütsel Adalet, Örgüt Temelli Özsayı ve Bazı Kişisel ve Örgütsel Değişkenlerin İlişkisi," *Mülkiye*, XXVII /239: 371-402.
- YILDIRIM, Fatma (2005), "Çalışma Yaşamında Örgütsel Adalet, Örgüt Temelli Özsayı ve Bazı Kişisel ve Örgütsel Değişkenlerin İş Doyumuyla İlişkisi," *ERCAN,Fuat/ AKKAYA, Yüksel (Der.)*, *Kapitalizm ve Türkiye II* (Ankara : Dipnot Yayınları-Türk Sosyal Bilimler Deneği):59-86.

EK: 1)MINNESOTA İŞ DOYUMU ÖLÇEĞİ**Açıklama:**

Aşağıda işinizin çeşitli yönleri ile ilgili cümleler bulunmaktadır. Lütfen her cümleyi dikkatle okuyarak, işinizden o cümlede belirtilen yönde ne derecede memnun olduğunuzu uygun yanıt aralığına bir (X) işareti koyarak belirtiniz.

1-Hiç Memnun Değilim, 2-Memnun Değilim, 3-Kararsızım, 4-Memnunum, 5-Çok Memnunum

	1	2	3	4	5
1. Şimdiki işimden bana meşguliyet sağlaması bakımından					
2. Tek başıma çalışma olanağının olması bakımından					
3. Arasına değişik şeyler yapabileme şansının olması bakımından					
4. Toplumda "saygın bir kişi" olma şansını bana vermesi bakımından					
5. Amirim emrindeki kişileri idare tarzı açısından					
6. Amirimin karar vermedeki yeteneği bakımından					
7. Vicdanıma aykırı olmaya şeyler yapabileme şansının olması bakımından					
8. Bana iş güvencesi sağlaması bakımından					
9. Başkaları için bir şeyler yapabileme olanağına sahip olmam açısından					
10. Kişilere ne yapacaklarını söyleme şansına sahip olma bakımından					
11. Kendi yeteneklerimi kullanarak bir şeyler yapabileme şansının olması açısından					
12. İş ile ilgili alınan kararların uygulamaya konması bakımından					
13. Yaptığım iş karşılığında aldığım ücret bakımından					
14. İş içinde terfi olanağının olması açısından					
15. Kendi kararlarımı uygulama serbestliğini bana vermesi bakımından					
16. İşimi yaparken kendi yöntemlerimi kullanabileme şansını bana sağlaması açısından					
17. Çalışma şartları açısından					
18. Çalışma arkadaşlarımla birbirleriyle anlaşması bakımından					
19. Yaptığım iyi bir iş karşılığında takdir edilmem açısından					
20. Yaptığım iş karşılığında duyduğum başarı hissinden					

EK: 5) ÖRGÜTSEL ADALET ÖLÇEĞİ

Açıklama:

Bu ölçekte insanların işleriyle ilgili tutumlarını yansıtan ifadeler yer almaktadır. Sizden istenen bu ifadelerin sizin açınızdan ne ölçüde doğru olduğunu uygun yanıt aralığına bir (X) işareti koyarak belirtmenizdir.

1-Kesinlikle Yanlış, 2-Yanlış, 3-Kararsızım, 4-Doğru, 5-Kesinlikle Doğru

	1	2	3	4	5
1. Çalışma programım adildir.					
2. Ücretimin adil olduğunu düşünüyorum.					
3. İş yükümün adil olduğu kanısındayım .					
4. Bir bütün olarak değerlendirildiğinde, işyerimden elde ettiğim kazanımların adil olduğunu düşünüyorum.					
5. İş sorumluluklarımın adil olduğu kanısındayım.					
6. İşe ilişkin kararlar yöneticiler tarafından tarafsız bir şekilde alınmaktadır.					
7. Yöneticiler, işle ilgili kararlar alınmadan önce bütün çalışanların görüşlerini alırlar.					
8. Yöneticiler, işle ilgili kararları vermeden önce doğru ve eksiksiz bilgi toplarlar.					
9. Yöneticiler, alınan kararları çalışanlara açıklar ve istendiğinde ek bilgiler de verirler					
10. İşle ilgili bütün kararlar, bunlardan etkilenen tüm çalışanlara ayırım gözetmeksizin uygulanır.					
11.Çalışanlar, yöneticilerin işle ilgili kararlarına karşı çıkabilirler ya da bu kararların üst makamlarca yeniden görüşülmesini isteyebilirler					
12. İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana nazik ve ilgili davranırlar.					
13. İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana saygılı davranır ve önem verirler.					
14. İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim kişisel ihtiyaçlarıma karşı duyarlıdır					
15. İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim, bana karşı dürüst ve samimidirler.					
16. İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim, bir çalışan olarak haklarımı gözetirler					
17.Yöneticilerim, işimle ilgili kararların doğuracağı sonuçları benimle tartışırlar.					
18.Yöneticilerim, işimle ilgili kararlar için uygun gerekçeler gösterirler.					
19. İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana akla uygun açıklamalar yaparlar.					
20.Yöneticilerim,işimle ilgili alınan her kararı bana net olarak açıklarlar.					