

ETİĞİN KURUMSALLAŞMASININ İŞ TATMİNİNE VE ÖRGÜTSEL ADALETE OLAN ETKİSİ¹

Ayşe Üstünoldu Kandemir
TÜBİTAK TÜSSİDE

ÖZET

Bu çalışma, etiğin kurumsallaşma düzeyinin çalışanların iş tatminine ve algılanan örgütsel adalete olan etkisini araştırmaktadır. Bir kurumda etiğin kurumsallaşması ilk kez örgütsel adalet değişkeni ile bir arada ve Ar-Ge çalışanları örnekleminde incelenmiştir. Nicel veri toplama yöntemlerinin kullanıldığı ve kolayda örnekleme tekniğinin tercih edildiği bu çalışmada 130 çalışan anketi değerlendirilmiştir. Elde edilen veriler, faktör ve güvenilirlik analizlerinden sonra korelasyon ve regresyon analizlerine tabi tutulmuştur. Sonuçlar, etiğin örtülü kurumsallaşma boyutunun iş tatminini ve örgütsel adaletin tüm boyutlarını pozitif yönde etkilediğini ortaya koymuştur. Ayrıca algılanan örgütsel adalet ile iş tatmini arasında da anlamlı ve olumlu bir ilişki bulunmuştur.

Anahtar Sözcükler: Etiğin kurumsallaşması, iş tatmini, örgütsel adalet

THE INFLUENCE OF INSTITUTIONALIZATION OF ETHICS ON JOB SATISFACTION AND ORGANIZATIONAL JUSTICE

ABSTRACT

In this study, we investigate the influence of institutionalization of ethics on job satisfaction and organizational justice. Organizational justice was firstly examined as a dependent variable with ethics institutionalization using the sample of R&D employees. In our quantitative research we used a convenience sampling and 130 responds were analysed. After exploratory and reliability analysis, data was analysed with correlation analysis and multiple regression models. Results indicated that implicit ethics institutionalization influences all job satisfaction and organizational justice dimensions. Furthermore, a positive relationship between job satisfaction and organizational justice was found.

Key words: Institutionalization of ethics, job satisfaction, organizational justice

GİRİŞ

Günümüz rekabet ortamı, küreselleşme, teknolojideki gelişim ve sınırlı kaynaklar kurumları değişime zorlamaktadır. Bilgi çağında, iyi kurumlar, mükemmel finansal göstergelerin yanında etik, sosyal sorumluluk, iş tatmini, çalışanların yaşam kalitesi gibi faktörlerle de anılmaktadır. Etik, rekabetçi iş dünyasının karmaşıklığı ve yavaş işleyen

¹ Bu çalışmanın şekillenmesinde desteğini esirgemeyen değerli hocam Doç.Dr. Refika Bakoğlu Deliorman'a ve analizlerde bana yol gösteren sevgili arkadaşım Tolga Tezcan'a teşekkürü bir borç bilirim.

hukuksal süreçlerle beraber kurumları istemedikleri durumlardan koruyan stratejik bir faktör haline gelmiştir. (Koonme, Singhapakdi, Virakul ve Lee, 2009:1) İş dünyasında yaşanan etik problemlere ilişkin halkın artan kaygısı, kurumları kendi bünyelerinde etiği kurumsallaştırarak eylem ve davranışlarını kontrol etmeye yönlendirmiştir (Gellerman, 1986: 85). Etiğin kurum politikalarında yazılı olarak yer alması ve üst yönetimce desteklenmesi, kurumun tüm çalışanlarına nüfus ederek alınan kararlarda ve iş pratiklerinde gözetilmesi beraberinde etiğin kurumsallaşmasını getirmektedir (Sims, 2003:242). Başka bir deyişle, etiğin kurumsallaşması, etik düşünce ve eylemlerin kurumun tüm çalışanları tarafından benimsenmesidir.

Bu çalışmada, etiğin kurumsallaşma düzeyinin çalışanın iş tatmini ve algılanan örgütsel adalet üzerindeki etkisi incelenmiştir. Her ne kadar etik üzerine yapılan çalışmalar Eski Yunan Medeniyeti'ne kadar uzansa da bir kurumda etiğin kurumsallaşması araştırmacılar tarafından son yıllarda ilgi görmüştür. Yurtdışında yapılan sınırlı sayıda çalışmada söz konusu değişken ile iş tatmini, takım ruhu ve örgüte bağlılık gibi örgütsel çıktılar arasındaki ilişkiler incelenmiştir (Örneğin, Singhapakdi ve Vitell, 2007; Koonme vd. 2009). Öte yandan etiğin kurumsallaşmasının örgütsel adalet ve iş tatmini değişkenleri ile ele alındığı bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu anlamda çalışmanın bir ilk olduğu söylenebilir. Etik ihlallerle sıkça gündeme gelen pazarlamacılar ve finansçılarla yapılmış pek çok çalışma göz önünde bulundurularak, söz konusu araştırmanın Ar-Ge çalışanları üzerinde yapılmasına karar verilmiştir. Çünkü günümüzde Ar-Ge çalışmaları yürüten firmalar, çöp ve atık yok etme, bilgisayar virüsleri, korsan yazılımlar ve bilgi hırsızlığı gibi iş yapış pratiklerinde sıklıkla etik ikilemlerle karşılaşmaktadır. Tüm bu nedenlerle her üç değişkenin de ele alındığı bir çalışma yapmanın gerekliliği ortaya çıkmıştır.

Araştırma, iki bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde, etiğin kurumsallaşması, iş tatmini ve örgütsel adalet kavramları ile ilgili kısa bir literatür taraması yapılmış, bu alanda yapılan çalışmalara değinilmiştir. İkinci bölümde ise 130 Ar-Ge çalışanı üzerinde yapılan çalışmanın analizleri ve sonuçları paylaşılmıştır.

1. LİTERATÜR ÖZETİ

1.1 Etiğin Kurumsallaşması

Üzerinde görüş birliğine varılmış tek bir etik tanımı olmasa da genel olarak etik, bir grubun ya da kişinin izlediği ahlaki kurallar olarak tanımlanabilir (Velasquez, 1992:9). Bir başka deyişle etik, insanlara doğruyu ve yanlış ayırmalarına yardımcı olan ve doğruyu yapmaları için yol gösteren ilkeler, değerler olarak ifade edilir (Ferrell, Fraedrich ve L.Ferrell, 2005:5).

İş etiği ise iş yaşantısında neyin doğru, neyin yanlış olduğunu bilmek ve doğru olan şeyi yapmaktır. Basit bir ifadeyle iş etiği, iş dünyasındaki davranışlara yön veren kurallar ve standartlardır. Bu anlamda, dürüstlük, adalet, güven, saygı duyma gibi başkalarına gösterilmesi gereken pek çok ilişkiyi kapsamaktadır (Ferrell vd., 2005:6). İş dünyasında etik ve sosyal sorumlu davranan örgütlerin verimliliklerinin, çalışan bağlılığının, müşteri güven ve memnuniyetinin ve finansal göstergelerinin daha iyi olduğu belirtilmektedir (Ferrell vd., 2005:15). Böylece, örgütler tarafından tüm söz konusu kazanımlar göz önünde bulundurularak etik uygulama ve davranışlar kendi bünyelerinde kurumsallaştırılmaya çalışılmıştır.

Etiğin bir kurumda kurumsallaşmasını, Jose ve Thibodeaux (1999:139), iki boyut üzerinden açıklamaktadır. Etiğin örtülü kurumsallaşması (implicit ethics institutionalization), kurum kültürü, etik liderlik ve açık iletişim gibi yazılı olmayan ancak kurumca benimsenmiş değerler, inançlar olarak tanımlanabilir. Etiğin açık kurumsallaşması (explicit ethics institutionalization) ise etik davranış ilkeleri (etik kodlar), etik eğitim, etik komisyon gibi gözle görünür eylemler ve yazılı ifadeleri içerir (Singhapakdi ve Vitell 2007:285). Bu çalışmada etiğin kurumsallaşması iki boyut üzerinden incelenmektedir.

1.1.2. Etiğin Örtülü Kurumsallaşması: Bir kurumda etiğin örtülü olarak kurumsallaşması, etik davranış ve uygulamaların o kurumun kültürüne işlenmiş olmasıdır. Kurumun dürüstlük üzerine kurulu bir kültür geliştirmiş olması, üstler ve astlar arasında açık iletişimin olması, yöneticilerin etik davranışları ile çalışanlara liderlik etmesi örnek olarak verilebilir.

Yapılan araştırmalar kurum kültürü ile etik karar verme süreçlerinin yakından ilişkili olduğunu ortaya koymuştur (Gresham ve Ferrell, 1985: 88). İş yapış süreçlerinde etik olmayan davranışlar, kurum kültürü tarafından desteklendiği takdirde çalışanlarda etik dışı davranışlar gözlenebilir. Örneğin, yöneticiler daha çok satış yapılması için ürünler hakkında çalışanların yalan söylemesine göz yumuyorsa, çalışanlar yaptıkları davranışları sorgulamayabilir. Bir kurumun kültürünü iyi yönetememesi ve kontrol edememesi istenmeyen davranışların sayısında artışa yol açabilir. Amerika’da 2008 yılında Bilgi Yönetimi Topluluğu tarafından yapılan araştırmada bilişim firmaları yöneticilerine “İşe alacağınız adaylarda en çok hangi hususa dikkat edersiniz?” diye sorulmuş ve yöneticiler tarafından ilk sıraya “ahlaklı davranma” konulmuştur (Hoffmann, 2008:8). Böylece, daha aday alınmadan önce firma kendi kurum kültürünü korumaya çalışmaktadır.

Etik davranış ve uygulamaların kurumun dokusunda yer alması ancak etik liderlerle mümkün olmaktadır çünkü liderlerin güçleri ve sahip oldukları liderlik stilleri kurum kültürünün ve etik iklimin yerleşmesinde kilit öneme sahiptir. Örneğin dönüşümcü liderler, çalışanların örgüte bağlılıklarını, güven ve motivasyonlarını arttırmak için yoğun çaba göstermektedir. Ingram, LaForge ve Schwegker (2007: 199) dönüşümcü liderlerin kurumlarındaki etik iklimi kurumsallaştırmaları halinde kurumlarının daha güvenli bir iş yaşantısı olacağını belirtmektedir.

1.1.2.Etiğin açık kurumsallaşması: Bir kurumda etik ilke ve değerlerin kuruma gömülü olmasının yanında yönetimin etik eylem ve davranışları ciddiye aldığı uygulamalarla ve yazılı belgelerle çalışanlara aktarılması önem taşımaktadır. Etiğin açık kurumsallaşma formlarından biri olan “etik kodlar”, çalışanlara ya da örgütsel davranışlara rehberlik eden, ahlaki standartları içeren yazılı, açıklayıcı ve resmi belgelerdir (Schawartz, 2001:248). Etik kodların şu işlevlere sahip olması beklenir: kurum tarafından kabul edilen ahlaki değerleri içermesi, kurum çalışanlarına iletişiminin iyi yapılması, çalışanlara ve kamuya kurumun etik değerler etrafında çalışmalarını sürdürdüğünü göstermesi, iş karar süreçlerinde yol gösterici olması ve çalışanların performans değerlendirmesinde dikkate alınmasıdır (Montaya ve Richard, 1994:713-714; Malloy, 1998:453).

Ülkemiz kurumlarında etiğin kurumsallaşması yönünde çalışmalar yeni olsa da TEDMER’in (Türkiye Etik Değerler Merkezi) 2007 yılında 98 yönetici ile yaptığı çalışma, %66.7’sinin etik kodlara sahip olduğu yönündedir. 2005 yılında yapılan bir başka

çalışmada ise 137 firma arasından sadece 32 tanesinin etik kodlara sahip olduğu gözlenmiştir (Aydınlık, Ülgen ve Dönmez, Haziran 2007:151).

Etik komisyonlar, açık kurumsallaşma biçimlerinden biridir. Genelde kurumdaki etik programları değerlendirmek, etik kodları oluşturmak ve yaymak, tüm çalışanlar için etik eğitim programları düzenlemek, çalışanların etik dışı davranış ve uygulamaları bildirmeleri için gizliliğin esas alındığı bir sistem kurmak, etik davranışlara ilişkin öneri ve tavsiyelerde bulunmak, etik uygulamaları denetlemek ve yürütmek etik komisyonlar tarafından yapılmaktadır.

Kurumlarda etiğin açık olarak kurumsallaşma yollarından bir diğeri ise çalışanlara sağlanan etik eğitim fırsatlarıdır. Etik eğitimin amacı, çalışanları etik standartlar konusunda bilgilendirmektir. Bu tür eğitimler çalışanlara kendilerinden beklenen etik davranışlar, kurum politika ve değerleri hakkında bilgi verir. Bazı kurumlarda ise etik eğitimi oryantasyon programları içinde yer almaktadır. Bu tür eğitimler, çalışanları hassas konular üzerinde daha çok soru sormaya teşvik ederken, etik meselelerde kimlerin kendilerine yardımcı olabileceği ve etik dışı davranışların yetkililere bildirimleri konularında bilgi vermektedir. Etkili bir etik eğitim programı üst yönetimden desteğini alarak kurumda çalışan herkese ulaşmalıdır (Kirrane, 1990: 53).

1.2. İş Tatmini/Memnuniyeti

İş tatmini, çalışanın işinden genel olarak memnun olması anlamına gelebileceği gibi işinin her bir boyutundan memnuniyet anlamına da gelmektedir (Tett ve Meyer, 1993:261). Örneğin, yöneticilerden duyulan memnuniyet ya da alınan ücretten duyulan memnuniyet gibi. Locke (1969:316) ise iş memnuniyetini, bir kişinin yaptığı işin ihtiyaçlarını karşılama ve değerleriyle örtüşmesi sonucu oluşan zevk veren duygusal durum olarak tanımlamaktadır. İş memnuniyetsizliğini ise tam tersi olarak zevk vermeyen duygusal durum olarak ifade etmiştir.

Spector (1997:2) iş tatminini basitçe insanların işleri ve işlerinin farklı yanları hakkındaki hissiyatları olarak tanımlamaktadır. Nitekim araştırmamızda Spector'un tanımı temel alınmıştır.

Çalışanın kendisinden kaynaklanan özelliklerin (yaş, eğitim durumu, kişilik vb.) yanı sıra işin kendisine ilişkin özellikler (terfi olanakları, ücret, yöneticiler, çalışma arkadaşları vb.) de iş tatmini etkilemektedir.

Yaygın görüşe göre kişinin işinden elde ettiği kazanç, memnuniyete ilişkin en önemli faktörlerdendir. Kişiler, alınan ücretten memnun olmadıkları zaman, işten ayrılma eğilimleri ve işi savaştıkları oranları artabilmektedir. Orpen and Bonnicci'ye (1990:27) göre iş motivasyonu, iş tatmini ile yakından ilişkilidir. Yang vd. (2008:1333) ise ücretten duyulan memnuniyetin, iş memnuniyetinde çok önemli bir yer tuttuğunu belirtmektedir.

Görevde yükselme, terfi, bir işteki başarıya ilişkin ek ödemeler, çalışan tarafından beklensin ya da beklenmesin çalışmada olumlu duygular uyandırmakta ve iş tatminini arttırmaktadır. Ancak araştırmalar, ek ödemelere ya da terfilere ilişkin adaletsiz bir yaklaşım algılandığı zaman çalışanların memnuniyetsizliğinin ve işe gelme oranlarının düştüğünü göstermektedir (Patchen, 1960:349).

Çalışma arkadaşları ile iyi anlaşılabilir, destekleyici bir iş ortamında çalışmak iş tatmini arttırmaktadır. Ayrıca, yöneticilerin çalışanlara yönelik sergiledikleri olumlu tutum ve davranışlar iş tatmininde önemli bir rol oynamaktadır. Bu alanda yapılmış pek çok çalışma

yöneticinin olumlu, ilgili ve iletişime açık davranışlarının çalışanın iş tatminini olumlu yönde etkilediğini göstermiştir (Örneğin; Babin ve Boles, 1996:70; Teven, 2007:155; Saunders, 1992:255). Son olarak işin genel olarak görünümü, sosyal ve ekonomik getirileri, çalışma koşulları ve iklimi, çalışanın iş tatminini etkileyen diğer faktörlerdir.

1.3. Örgütsel Adalet

Greenberg'e (1987:10) göre örgütsel adalet, bir iş yerinin çıktılarının ve süreçlerinin çalışanlar tarafından ne kadar adil algılandığı ve değerlendirildiği ile ilgilidir. Folgar ve Cropanzano (1998:357) ise örgütsel adaleti, çalışanların örgütleri tarafından kendilerine adil davranılıp davranılmadığına inanmalarına önderlik eden çalışma koşulları olarak tanımlamaktadır. Bir örgütte çalışanlar kendilerine adil davranıldığını ve yöneticilerin çalışanlar arasında bir ayrımcılık yapmadığını hissetme ihtiyacı içindedir. Eğer böyle bir hissiyat varsa yöneticiler ile çalışanlar arasında güvene dayalı bir çalışma ortamı oluşur ve aynı zamanda iş tatmini de artar.

Özellikle 1990'ların başında yoğunlaşan araştırmalarla çalışanların adalet algılamaları ile örgütsel çıktılar arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Söz konusu çalışmalarda, çalışanın adalet algılamasının kişinin performansında, iş tatmininde, örgüte bağlılıkta ve işten ayrılma niyetinde belirleyici rol oynadığı tespit edilmiştir (Chi Chang ve Dubinsky, 2005:36).

Örgütsel adalet teorisi, çalışanların örgütteki yaşamları boyunca süreçlere ve etkileşimlere ilişkin düşüncelerini, hislerini sınıflandırarak, bunları adalet algılamaları çerçevesinde üç boyutta incelemektedir: dağıtım, prosedür ve etkileşim adaleti.

Dağıtım adaleti, çalışanların elde ettikleri kazanımların adil olup olmadığına ilişkin algılamalarıdır. Çalışanlar, örgüte sundukları katkının değeri ile (çaba, motivasyon vb.) örgütten aldıkları kazanımların (maaş, promosyon vb.) değerini kıyaslamaktadır. 1970'lerde örgütsel adalet çalışmaları prosedür adaletine kayarak, çalışanların sadece elde ettiği kazançlara yönelik adalet algılamaları değil, aynı zamanda bu kazancın elde edilmesi sürecindeki adalet algılamaları da araştırılmaya başlanmıştır. Prosedür adaletinde, çalışanlar "fırsat eşitliği" kuralının her çalışan için geçerli olduğunu, yönetimin tarafsız bir şekilde karar aldığını, eylemlerinde ve karar verme süreçlerinde dürüst ve yansız davrandıklarını karşılıklı etkileşim ile algılama eğilimindedir (Tyler, 1989:831).

Örgütsel adaletin son olarak ortaya çıkan boyutu etkileşim (interactional) adaleti, örgütsel çıktıları daha çok kişiler arası etkileşim çerçevesinde değerlendirmektedir. Örgütsel pratiklerin insani yanıyla ilgilenen bu adalet algısı tipi, özellikle yöneticilerin çalışanlarla iletişimini mercek altına almıştır (Cohen ve Spector, 2001:279).

Örgütsel adalet yazınına bakıldığında bazı akademisyenlerin (Örneğin Niehoff ve Moorman) etkileşim adaletini prosedür adaletinin bir alt boyutu olarak değerlendirdiğini görmekteyiz. Ancak genel olarak örgütsel adaletin iki temel boyutu kabul edilmekte (dağıtım ve prosedür adaleti) ve etkileşim adaleti üzerinde tartışmalar devam etmektedir (Gürbüz ve Mert 2009: 120).

1.4. Etik, İş Tatmini ve Örgütsel Adalet Arasındaki İlişki

Etik ile örgüt çıktıları arasındaki ilişkinin incelendiği pek çok görgül çalışma bulunmaktadır. Etik kodların önemsendiği ve iletişiminin iyi yapıldığı firmalarda çalışanların daha çok etik davranış sergiledikleri yapılan çalışmalarla ortaya konmuştur

(Ferrell ve Skinner, 1988: 103-109; Weeks ve Nantel, 1992:753-760). Yine etik kodlara sahip firmaların çalışanlarının örgüte bağlılıklarının ve iş tatminlerinin, etik koda sahip olmayan firmalara nazaran daha yüksek olduğu bulunmuştur (Valantine ve Barnett 2003: 359; Somers, 2001:190; Valentine ve Fleischman, 2008:159). Muhasebe ve finans sektöründe yapılan bir çalışmada ise kurumsal etik değerlerin, kişilerin iş tatmini ve işten ayrılma eğilimlerini etkilediği yönündedir (Valentine, Greller ve Richtermeyer, 2006:582). Etik iklim üzerine yapılan görgül çalışmaların çokluğu (Örneğin; Schwepker, 2001:9; Mulki, Jaramillo ve Locander, 2006:19 ve 2008:559; Dickson, Smith ve Erthart, 2001:212; Elçi ve Alpan, 2009:297, Tsai ve Huang, 2007:565) dikkat çekerken, etiğin kurumsallaşması üzerine yapılan çalışmaların sınırlı olduğu görülmektedir. Bu çalışmalardan biri, konuya ilişkin ölçeğin de geliştiricileri olan Singhapakdi ve Vitell'e (2007) aittir. Pazarlama uzmanları arasında yaptıkları çalışmanın sonuçlarına göre, etiğin açık ve örtülü kurumsallaşmasının iş tatmini, örgüte bağlılık ve takım ruhunu pozitif yönde etkilediği bulunmuş ancak etiğin örtülü kurumsallaşmasının söz konusu değişkenler ile ilişkisi daha güçlü bulunmuştur.

Örneklemin insan kaynakları yöneticileri olduğu bir başka çalışmada ise etiğin kurumsallaşmasının iki boyutu ile iş yaşam kalitesi arasında pozitif yönde bir ilişkili bulunmuştur. Ayrıca, etiğin örtük kurumsallaşmasının ve iş yaşam kalitesinin, işle bağlantılı çıktılar (iş tatmini, örgüte bağlılık ve takım ruhu) üzerinde olumlu etkisi olduğu saptanmıştır (Koonme vd., 2009:1).

Görgül çalışmaların sonuçlarından hareketle etik ile iş tatmini arasında yakın bir ilişki olduğu söylenebilir. Çalışanın davranışlarına yön veren ve neyin doğu, neyin yanlış olduğunu içeren yazılı kodlar ve içinde yer aldıkları iş yapma kültürü, çalışanları muğlak bir alanda değil, sınırları çizilmiş bir alanda çalışmaya teşvik etmektedir. Böylece çalışan belirsiz bir ortamda çalışmayarak kendini daha güvende hissetmekte ve beraberinde iş tatmini artmaktadır.

Etik organizasyonlardan söz ederken, işyerine ait pek çok farklı değişken sıralanabilir: Eşitlik, dürüstlük, adalet, yansızlık, saygı görme vb. Örneğin bir çalışan kendisine adil davranılmadığını ve bazı çalışanların kayırıldığını hissediyorsa, o kurumda etik kodlar ve uygulamalar çok iyi yerleşmiş olsa bile etik davranışın o kurumda içselleştirilmediği düşünülebilir. Dolayısıyla algılanan örgütsel adaletsizlik, çalışanın kurumuna ilişkin etik algılamasını da kendi iş tatminini de olumsuz yönde etkileyebilir. Nitekim, olumlu ya da olumsuz örgütsel adalet algılaması ile iş tatmini arasındaki ilişki pek çok görgül çalışma ile ortaya konmuştur (Örneğin Yıldırım, 2007: 253; İşcan ve Naktiyok, 2004:181; Sayın, 2009:87; Whisenant ve Smucker, 2009:157, Özer ve Urtekin 2007:107, DeConinck ve Stilwell 2004:225). Sonuçlar, adalet algılaması ile iş tatmini arasında doğrusal bir ilişki olduğu yönündedir.

Örgütsel etik çalışmaların, örgüte bağlılık, iş tatmini gibi iş çıktıları ile ya da örgüt iklimi ya da kültürü ile ilişkilendirildiğini görmekteyiz. Ancak bu çalışmalarda örgütsel adaletin bağımsız bir değişken olarak kullanılmadığı göze çarpmaktadır. Trevino, Klebe ve Waver (2001:651-671) ise örgütsel adalet ile etik çalışmaların benzer davranışsal çıktılara yol açtığına dikkat çekmektedir. Buna göre, etik olmayan bir şekilde yönetilen örgütler, çalışanların farklı davranışları ile karşılaşabilir ve hatta bazıları zarar verici olabilir. Nitekim, Trevino, Klebe ve Waver'ın (2001) 6300 çalışan üzerinde yaptıkları araştırma, örgütsel adalet ve etik programların uyumlu birlikteliğinin çalışanların zarar verici ya da yardımsever davranışları etkilediğini bulmuştur. Araştırma sonuçları, çalışanların

kurumlarına ilişkin adalet algılamaları ve kurumda etik çalışmaların yakından takip edildiğine ilişkin algılamaları, çalışanların daha az etik dışı davranış sergilemesine yol açtığı ve ahlaki olmayan davranışları rapor etme isteklerini arttırdığı yönündedir.

Çalışma kapsamında yapılan literatür taraması ve yukarıda verilen görgül çalışmaların bulgularından hareketle, bu araştırmanın hipotezleri şunlardır:

H1: Etiğin örtülü ve açık kurumsallaşması ile çalışanın iş tatminini arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki vardır

H2: Etiğin örtülü ve açık kurumsallaşması ile algılanan örgütsel adalet arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki vardır

H3: Algılanan örgütsel adalet ile iş tatmini arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki vardır

2. YÖNTEM

2.1. Araştırmanın Amacı ve Özgünlüğü

Bu çalışmanın ana amacı, etiğin kurumsallaşma düzeyinin çalışanın örgütsel adalet algılamasına ve iş tatminine olan etkisinin incelenmesidir. A-Ge çalışanları üzerinde yapılan çalışmada, ayrıca örgütsel adalet algılaması ile iş tatmini arasındaki ilişki de irdelenmiştir. Sınırlı sayıdaki çalışmalarda, etiğin kurumsallaşması ile takım ruhu, iş tatmini, örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiler incelenmiş (Örneğin, Singhapakdi ve Vitell, 2007; Koonme vd. 2009) ancak örgütsel adalet ile olan ilişkisi irdelenmemiştir. Ülkemiz kültürel bağlamında ise etiğin açık ya da örtülü kurumsallaşmasının, iş tatmini ve örgütsel adalet değişkenleri ile olan ilişkisinin ele alındığı bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu yanıyla çalışmanın bir ilk olduğu ve literatüre önemli bir katkı sağlayacağı söylenebilir.

Öte yandan etik kaygıların ve ikilemlerin sıkça dile geldiği (bilgi hırsızlığı, kopyacılık, virüsler, kimyevi atıkların yok edilmesi vb.) Ar-Ge alanında², etiğin kurumsallaşması ve diğer değişkenlerle ilişkisi üzerine görgül bir çalışmaya rastlanmamıştır. Nitekim, Ar-Ge alanı ile yakından ilişkili bulunan 3000 bilim uzmanı arasında yapılan çalışmada, her üç kişiden biri araştırmalar sırasında etik dışı davranışta bulunduğunu itiraf etmiştir (Guterman, 2006:2). Dolayısıyla, bu çalışmanın Ar-Ge alanında etiğin kurumsallaşması, iş tatmini ve örgütsel adalet arasındaki ilişkileri incelemesi bakımından da özgün bir niteliğe sahip olduğu söylenebilir.

2.2. Araştırmanın Kısıtları

Yukarıda belirtilen gerekçeler nedeniyle bu çalışmanın literatüre özgün bir katkı sunacağını düşünmekle beraber, taşıdığı sınırlılıklara da değinmek gerekmektedir. Öncelikle çalışmanın örnekleme oldukça sınırlıdır, ancak çalışmanın sonuçlarını genelleme gibi çabamız değil de yapılar arasındaki ilişkiyi incelemek ana amacımız olduğu için söz konusu kısıtın çok elzem bir sorun olmadığı düşünülebilir. Bir başka sınırlama, zamanın az olması ve maliyet kısıtı ile on-line anket yöntemine başvurulmasıdır, öte yandan örnekleme

² Uluslar arası Teknoloji Birliği'nin işaret ettiği bir tanıma Ar-Ge, "bilimsel ve teknik bilgi birikimini arttırmak amacıyla sistematik bir temele dayalı olarak yürütülen, yaratıcı bir çaba ve bu bilgi birikiminin yeni uygulamalarda kullanımıdır." (Gemici, 2011)

dahilindeki Ar-Ge çalışanlarının çoğunun bilişim sektöründe bulunmasından yola çıkarak on-line anketin hedef kitleye ulaşmak için daha uygun bir araç olabileceği de düşünülebilir. Etik konular doğası gereği hassas konular olduğu için, etiğin kurumsallaşması ölçeğinin, çalışanların daha çok kurumlarında var olan durum üzerinden değil; “ne olması gerektiği” üzerinden yanıtlanmış olması ihtimalinden de söz etmek gerekir.

2.3. Ölçüm Araçları

Bu çalışmada yer alan değişkenleri ölçmek amacı ile üç farklı ölçek kullanılmıştır. Etiğin kurumsallaşması ölçeği Singhapakdi and Vitell (2007) tarafından geliştirilmiştir. 16 ifadeden oluşan, iki boyutu bulunan (örtülü ve açık kurumsallaşma), 5’li likert tipinde (1= Kesinlikle katılmıyorum. 5= Kesinlikle katılıyorum) oluşturulan ölçeğin geçerlilik ve güvenilirlik çalışmaları araştırmacılar tarafından yapılmıştır. Buna göre; örtülü kurumsallaşma Cronbach’s alfa değeri .95 ve açık kurumsallaşma değeri ise .92 bulunmuştur. Ölçek ilk kez Bakoğlu Deliorman ve Üstünoldu Kandemir (2009) tarafından Türkçe’ye uyarlanmıştır. Bu çalışmada ölçek tekrar gözden geçirilmiş ve iki ifade düzeltilmiştir.

İş tatmini ölçeği, Cellucci ve DeVries (1978) tarafından geliştirilmiştir. Ölçek, Scott J. Vitell ve D.L. Davis’in (1990) bilgi sistemleri yöneticileri üzerinde yaptığı çalışmadan alınmıştır. Bu çalışmanın örnekleme de söz konusu araştırmadaki örnekleme benzediği için özellikle bu ölçeğin kullanılması tercih edilmiştir. 5’li likert tipine göre oluşturulan ölçek, her bir boyut altında 4 ifadeden ve toplamda 5 boyuttan oluşmaktadır: ücret, terfi olanakları, çalışma/iş arkadaşları, yöneticiler ve işin kendisinden duyulan memnuniyet. Cellucci and DeVries tarafından yapılan güvenilirlik analizlerinde, memnuniyet boyutlarının alfa değerleri, ücret için .78, terfi için .76, iş arkadaşları için .85, yöneticiler için .82 ve son olarak işin kendisi için .88 olarak tespit edilmiştir. Ölçek, pek çok farklı sektörde ve kültürel yapıda uygulanmış (Örneğin; Vitell ve Davis, 1990; Tsai ve Huang, 2007) ancak yapmış olduğumuz literatür taramasına göre Türkiye’de kullanılmamıştır. Dolayısıyla, ölçeğin orijinali İngilizce olduğu için Türkçe’ye uyarlanmıştır. Öncelikle ölçek, yabancı dilde eğitim veren bir üniversitenin örgütsel davranış alanında doktora yapan dört öğrencisi tarafından ayrı ayrı Türkçe’ye çevrilmiş, ardından her bir çeviri, araştırmacı tarafından değerlendirilmiş ve son haline getirilmiştir. Ölçek son olarak yabancı diller bölümünde yurtdışında doktora çalışmalarını sürdüren ve çeviri yapan bir akademisyenle paylaşılarak, ölçeğin Türkçe versiyonunun İngilizce’ye çevrilmesi istenmiştir. Ardından orijinal ölçek ile çeviri versiyonu karşılaştırılmış ve birkaç ufak değişiklik yapılarak ölçek nihai hale getirilmiştir.

Bu çalışmada kullanılan bir diğer ölçek ise Niehoff ve Moorman (1993) tarafından geliştirilen örgütsel adalet ölçeğidir. Ölçek dağıtım ve prosedür adaleti olmak üzere iki boyutludur ve 5’li likert tipinde hazırlanmış olup 20 ifadeden oluşmaktadır. Dağıtım adaleti, beş ifadeden oluşmakta ve kurumların ödemelerde, iş yükü ve sorumluluk dağılımında ne kadar adil olduklarına ilişkin algılamayı ölçmektedir. Prosedür adalet boyutunun alt faktörlerinden formal prosedürler boyutu, altı ifade içermekte ve iş kararlarının tarafsız ve düzgün olarak nasıl verildiği, çalışanların ne kadar dinlendiği ve takdir edildiğine yönelik algılamayı ölçmektedir. Prosedür adaletinin diğer alt boyutu olan etkileşim adaleti, dokuz ifadeden oluşmakta ve karar alma süreçlerinde çalışanların ihtiyaçlarının ne kadar düşünüldüğü ve kendilerine uygun açıklama yapılıp yapılmadığına

ilişkin algılamalarını ölçmektedir (Niehoff ve Moorman, 1993:537). Ölçek, ülkemizdeki pek çok araştırmada da kullanılmış, (Örneğin, Çakar ve Yıldız, 2009; Polat ve Ceep, 2008; Ertürk, 2003; Yıldırım, 2007, Gürbüz ve Mert, 2009) ve boyutların alfa değerleri .75 ve üzeri bulunmuştur. Yapılan çalışmaların bir kısmında ölçek iki boyutlu, bir kısmında ise üç boyutlu bulunmuştur ancak ifadelerin bir kısmının faktör yükleri orijinal ölçekte olduğu gibi uygun boyutlar altında değil, farklı boyutlar altında yer almıştır. Dolayısıyla ülkemizde yapılan çalışmalar da örgütsel adalet ölçeğinin boyutlarına ilişkin karmaşıklığı ispatlar niteliktedir. Bu çalışmada, literatürdeki örgütsel adalet boyutları üzerindeki tartışmalardan hareketle ölçek iki boyutlu olarak ele alınmıştır. Örneğin, Cohen-Charash ve Spector (2001) yaptıkları meta-analiz çalışmasında etkileşim adaleti boyutunu bağımsız bir değişken olarak ele almamaktadır. Cropanzano ve Greenberg (1997:352) ise etkileşim boyutunu prosedür adalet boyutunun sosyal görünüşü olarak değerlendirmektedir. Niehoff ve Moorman (1993:540) yaptıkları güvenilirlik analizinde, dağıtım adaleti cronbach alfa değerini .74, formal prosedür .85 ve etkileşim adaletini ise .92 bulmuşlardır. Yıldırım (2007) ve Gürbüz ve Mert (2009) tarafından Türkçe'ye uyarlanan ölçeğin ifadeleri karşılaştırılmış ve Yıldırım (2007) tarafından uyarlanan ölçek tercih edilmiştir. Çalışmada ayrıca yaş, cinsiyet, toplam iş deneyimi, şu anda çalışılan firmadaki deneyim, pozisyon ve sektör gibi demografik değişkenlere de yer verilmiştir.

2.4. Örneklem ve Verilerin Toplanması

Araştırmanın ana örneklemini son üç yılda TÜBİTAK TÜSSİDE'de, Ar-Ge eğitim programlarına katılan farklı firmalardaki Ar-Ge çalışanları oluşturmaktadır. Dolayısıyla kolayda örnekleme yapılmıştır. Ön mektupla toplamda 303 kişiye e-mail olarak gönderilen anketlerin 50'si dağıtım hatası olarak geri dönmüştür dolayısıyla mailler karşı tarafa ulaşmamıştır. 113 mail ise hatasız olarak gitmiş ancak anketler yanıtlanmamıştır. Tekrar tekrar atılan maillerle 140 kişi anketleri yanıtlayarak araştırmacıya ulaştırmıştır. Böylece toplamda geri dönüş oranı % 46 olup, toplamda 130 anketin değerlendirmeye alınması uygun görülmüştür.

Çalışmada kullanılan ölçeklerin güvenilirliğini test etmek ve ölçek ifadelerini önceden sınamak için pilot çalışma gerçekleştirilmiştir. Bunun için TÜBİTAK Serbest Bölge'de yer alan Ar-Ge firmaları ile iletişime geçilmiş ve 38 Ar-Ge çalışanı üzerinde pilot test gerçekleştirilmiştir. Analizler sonucunda, araştırmada yer alan her üç değişkene ilişkin ölçekler, tatmin edici düzeyde güvenilir bulunmuş ve ifadeler üzerinde herhangi bir değişiklik yapılmamıştır. Pilot çalışmadaki ölçeklerin cronbach alfa güvenilirlik katsayıları şunlardır: Etiğin kurumsallaşması .89, iş tatmini .94 ve örgütsel adalet .97

2.5. Verilerin Analizi

Araştırma kapsamında toplanan veriler SPSS 17.0 paket programı ile analize tabi tutulmuştur. Likert tipi hazırlanmış ifadeler, açık uçlu sorular ve çoktan seçmeli sorular üzerinde tanımlayıcı analizler yapılmıştır. Buna göre toplamda 56 ifadeden oluşan tüm ölçeklerin alfa güvenilirlik katsayısı .96'dır.

Araştırma örnekleminde yer alan Ar-Ge çalışanlarının %27'si kadın ve %73'ü erkek olup yaş aralığı 23-60'tır. Çalışanların %51'i üniversite mezunu, %33'ü y.lisans mezunu ve %10'u ise doktora mezundur. Çalışanların %37'sinin 12 yıldan fazla iş deneyimi varken;

şu anda çalıştıkları firmada bulunma süresi 8 yılı aşanların oranı %31.5'tir. Yine araştırmaya katılanların %53'u Ar-Ge uzmanı, %38.5'i orta düzey yöneticidir.

3. BULGULAR

3.1. Faktör Analizleri

Çalışma kapsamında elde edilen veriler üzerinden yapılan faktör analizi sonucunda “etiğin kurumsallaşması” üç boyutlu bulunmuştur: Açık kurumsallaşma, örtülü kurumsallaşma ve etik uygulamalardaki etkinlik. (Tablo 1) Orjinali iki boyutlu (açık kurumsallaşma ve örtülü kurumsallaşma) olan ölçeğin, Bakoğlu Deliorman ve Üstünoldu Kandemir'in (2009) çalışmasında da üç boyutlu olduğu tespit edilmiştir. 16 ifadeden oluşan etiğin kurumsallaşması ölçeğine uygulanan analizde KMO ve Bartlett's Testi katsayısı .861, açıklanan varyans ise %58 bulunmuştur. Faktör analizi sonucu üç ifadenin ayrıışarak bağımsız bir boyut oluşturması (Tablo'da görünen “etik uygulamalardaki etkinlik”) gözlemlenen etik uygulamaların farklı algılanmasından ve kültürel bakış açısının farklılığından kaynaklanabilir.

Tablo 1: Etiğin Kurumsallaşması Faktör Analizi

İfadeler (N=16)	Ort.	Faktör Yükleri		
		Örtülü kurumsal. Alfa .87	Açık kurumsal. Alfa .83	Etik uyg. etkinlik Alfa .65
% Açıklanan varyans (58,046)		25,845	18,45	13,751
Etik çalışmalarda üst düzey yönetici olmayışı ®	2,75		,808	
Üst yönetimin, etik eğitim programlarında olmayışı ®	2,79		,756	
Etik komite olmaması®	2,68		,738	
Etkin bir etik eğitim programının olmaması ®	2,55		,689	
Etik denetimden geçmeme ®	2,74		,581	
Üst yönetimin etik dışı kararlara ilişkin sorumluluk alması	3,16	,611		
Dürüstlük üzerine bir kültür geliştirilmesi	3,81	,831		
Etik davranışın vazgeçilmezliği	3,77	,774		
Etik itibara yönelik sorumluluk	3,78	,766		
Ortak davranışa yönelik değerler sistemi	3,42	,712		
Etik çatışma ve ikilemler tartışılmakta	3,35	,668		
Üst yönetim, toplumun genel refahını katkı sağlamakta	3,82	,667		
Şüphe uyandıran davranışlara izin verilmesi ®	3,64	,552		
Güçlü etik eğitim programlarının varlığı	2,68			,822
Üst yönetim etik eğitim programlarını değerlendirmesi	2,62			,789
İyi etik kararlara için ödüllendirmenin olmayışı®	2,47			,454

® Ters kodlanmış ifade

Türkçe'ye ilk kez uyarlanan iş tatmini ölçeğinin toplam güvenilirlik katsayısı tatmin edici bulunmuştur (Cronbach alfa .92). Yapılan faktör analizinde KMO ve Bartlett katsayısı .918

ve açıklanan varyans %59 bulunmuştur. Faktör analizinde bir ifadenin ayrıştığı ve bir boyut altına girmediği görülmüş ve aynı zamanda “madde silindiğinde alfa değeri” çok yüksek çıkmıştır. Dolayısıyla söz konusu ifadenin, “Kurumumda terfiler seyrek”tir”, analizlerden çıkarılmasına karar verilmiştir. Böylece, 19 ifade üzerinde yapılan faktör analizi, iş tatmini ölçeğinin beş değil, üç boyutunu desteklemiştir. Buna göre; “terfi memnuniyeti, çalışma arkadaşlarından duyulan memnuniyet ve üstlerden duyulan memnuniyet” boyutları bir faktörün altında toplanmıştır. Yeni boyut, “terfi memnuniyeti ve diğerlerinden duyulan memnuniyet” olarak adlandırılmıştır. (Tablo 2) Diğer iki boyut ise Tablo 2’den de anlaşılacağı üzere, ücret memnuniyeti ve işin kendisinden duyulan memnuniyettir. Söz konusu boyutların birleşmesi, sektöre, iş yapış şekillerine ve kültüre bağlı olarak Ar-Ge çalışanlarının algılama düzeylerinde olası bir farklılaşma ile açıklanabilir.

Tablo 2: İş Tatmini Faktör Analizi

İfadeler (N=19)	Ort.	Faktör yükleri		
		Terfiden ve diğerlerinden memnuniyet (Alfa .866)	Ücret memnuniyeti (Alfa .769)	İşin kendisinden memnuniyet (Alfa .795)
% Açıklanan varyans (% 58,706)		25,195	18,660	14,850
Sorumluluğa göre ücretin yeterli olması	3,01		,810	
Yapılan işe göre ücretin azlığı®	2,85		,789	
Yan ödemelerin iyi olması	2,59		,758	
Rakiplere göre daha iyi ücret	2,91		,637	
Yöneticilerin mükemmel olması	3,33	,804		
Yöneticilerin arka çıkması	3,65	,773		
Fikirlerin önemsenmemesi®	3,75	,652		
Sorumluluk sahibi insanlarla çalışma	3,79	,643		
Sorumluluk miktarından memnuniyet	3,30	,635		
İşi iyi yapma ve terfi alma	3,13	,608		
İnsanlarla çalışmaktan memnuniyet	3,85	,584		
Yönetimin adil davranmaması®	3,42	,575		
Yeteri kadar destek almama®	3,94	,542		
İlerleme hızından memnuniyet	2,52	,487		
Terfi konusunda kurumu beğenmeme®	2,81	,421		
İşin ilgi çekici olması	4,09			,843
İşin tatmin edici olmaması®	3,77			,800
Başka iş yapmayı tercih etme®	3,42			,672
Bir şeylerin yerine getirilmesini isteme	3,71			,458

® Ters kodlanmış ifade

Bu çalışmada, örgütsel adalet değişkeni Cronbach alfa katsayısı .97 bulunmuştur. 20 ifadeden oluşan ölçek üzerinde yapılan faktör analizinde, KMO ve Barlett değeri .945 olup faktörlerin açıklama düzeyinin %69 olduğu ve toplam iki faktörde toplandığı gözlenmiştir.

Yapılan analiz sonucunda beş ifadenin (Çalışma programım adildir, Yöneticilerim işim hakkında verilen kararlar konusunda yeterli gerekçe sunarlar, Yöneticilerim işimle ilgili kararların doğuracağı sonuçları benimle paylaşırlar, İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana anlamlı gelen açıklamalar yaparlar, Yöneticilerim işimle ilgili alınan her kararı bana net olarak açıklarlar) faktör yüklerinin birden çok boyut altında birbirine çok yakın değerler aldığı gözlemlenmiş ve analizden çıkarılmasına karar verilmiştir.

Örgütsel adalet ölçeğinin kalan 15 ifadesi üzerinde yapılan faktör analizi Tablo 3'te verilmiştir. Analiz sonucunda, çalışanların dağıtım adaleti algılamasını ölçen ifadelerin, prosedür adaleti ifadelerinden ayrışmadığı görülmüştür. İki boyutta yer alan ifadeler dikkatlice incelendiğinde, Ar-Ge çalışanlarının kurumlarına ilişkin adalet algılamalarının iki perspektif üzerinden şekillendiği fark edilmiştir. Birincisi “kendilerine ilişkin adalet” algılamaları ve bir diğeri “iş karar süreçlerine ilişkin adalet” algılamalarıdır. Dolayısıyla birinci boyut, “bireysel adalet” ve ikinci boyut ise literatürde olduğu gibi “formal prosedürler” olarak adlandırılmıştır. (Tablo 3)

Tablo 3: Örgütsel Adalet Faktör Analizi

İfadeler (N=15)	Ort.	Faktör yükleri	
		Bireysel adalet (Alfa .943)	Formal prosedürler (Alfa .891)
% Açıklanan varyans (69.255)		39,995	29,260
Yöneticilerin kişisel ihtiyaçlara duyarlı olması	3,27	0,802	
Elde edilen kazanımların adilliği	3,35	0,802	
İş sorumluluğu adilliği	3,38	0,756	
İş yükünün adil olması	3,35	0,742	
Ücretin adil olması	3,05	0,727	
Saygılı davranma ve önem verme	3,67	0,725	
Nazik ve ilgili davranma	3,72	0,710	
Dürüst ve samimi olma	3,53	0,691	
Çalışan haklarını gözetme	3,42	0,690	
Kararların tarafsız alınması	3,25	0,599	
Bütün çalışanların görüşlerini alma	2,65		0,825
Karar öncesi doğru bilgi toplama	2,86		0,823
Çalışanlara ayırım gözetmeme	3,44		0,792
Alınan karara karşı çıkma	3,15		0,662
Karar açıklama ve ek bilgi verme	3,62		0,640

Faktör analizleri sonucu ortaya çıkan yeni boyutlara ilişkin tanımlayıcı istatistik analiz sonuçları Tablo 4'te verilmiştir. Buna göre Ar-Ge çalışanları, en çok kendi yaptıkları işten memnuniyet duymaktadırlar (m=3.74), ikinci olarak etiğin örtülü kurumsallaşması gelmektedir (m=3.59). Öte yandan, en düşük ortalamalar, etiğin açık kurumsallaşması (m=2,70) ve etik uygulamalarda etkinlik (m=2,58) boyutlarında görülmektedir. Sonuçlardan yola çıkarak, kurumların etiği açık olarak kurumsallaştırmalarına ilişkin çok az çalıştıkları algılamasının Ar-Ge çalışanları arasında yaygın olduğu söylenebilir.

Tablo 4: Araştırmada Kullanılan Ölçeklere ve Boyutlarına İlişkin Tanımlayıcı İstatistik Analizleri

Ölçekler	Boyutlar	Ort.	Std. Sapma
Etiğin kurumsallaşması	Açık kurumsallaşma	2,702	1,126
	Örtülü kurumsallaşma	3,593	0,867
	Etik uygulamalarda etkinlik	2,585	1,006
İş tatmini/memnuniyet	Ücretten memnuniyet	2,840	1,018
	Promosyondan ve diğerlerinden memnuniyet	3,407	0,823
	İşin kendisinden memnuniyet	3,746	0,850
Örgütsel adalet	Bireysel adalet	3,399	0,917
	Formal prosedürler	3,143	0,973

3.2. Korelasyon ve Regresyon Analizleri

Etiğin örtülü ve açık kurumsallaşmasının, iş tatmini ve algılanan örgütsel adalet değişkenleri ile ilişkisine bakmak için öncelikle Pearson Korelasyon analizi yapılmıştır. Tablo 5’teki sonuçlara göre, etiğin tüm boyutları ile iş tatmini ve örgütsel adalet boyutları arasında pozitif yönde bir ilişki vardır. Sadece “etik uygulamalarda etkinlik” boyutu ile “işin kendisinden duyulan memnuniyet” arasında bir ilişki bulunmamaktadır ($p= 0.110$). Genel olarak incelendiğinde, etiğin örtülü kurumsallaşması ile diğer değişkenler arasındaki ilişkinin gücü, açık kurumsallaşmaya göre daha yüksektir. Örgütsel adalet algısı boyutları ile iş tatmini boyutları arasında da yüksek bir ilişki görülmektedir. Nitekim, en yüksek ilişki, bireysel adalet algısı ile terfiden ve diğerlerinden duyulan memnuniyet arasındadır ($p=.000$ $r=.872$).

Çalışmanın amacı, bağımsız değişken olan etiğin kurumsallaşmasının bağımlı değişkenler olan iş tatmini ve örgütsel adalet üzerindeki olası etkisini incelemek olduğu için, çoklu regresyon analizleri ile söz konusu etki irdelenmeye çalışılmıştır. Tablo 6, iş memnuniyeti ile etiğin kurumsallaşması arasındaki ilişkiyi incelemektedir. Buna göre; etiğin örtülü kurumsallaşması ile iş memnuniyetinin tüm boyutları (ücret memnuniyeti $\beta=,601$; terfiden ve diğerlerinden memnuniyet $\beta=,730$; işin kendisinden memnuniyet $\beta=,540$, $p<0.001$) arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

Tablo 5: Etiğin Kurumsallaşması, İş Tatmini ve Örgütsel Adalet Değişkenleri Arasındaki Korelasyonlar

(N=130)		1	2	3	4	5	6	7	8
Açık kurum. (1)	P.Corr. Sig.	1							
Örtülü kurum. (2)	P.Corr. Sig.	,392** ,000	1						
Etik uygulama. Etkinlik (3)	P.Corr. Sig.	,562** ,000	,338** ,000	1					
Ücret mem. (4)	P.Corr. Sig.	,341** ,000	,655** ,000	,337** ,000	1				
Terfiden ve diğer. mem. (5)	P.Corr. Sig.	,243** ,005	,720** ,000	,258** ,003	,645** ,000	1			
İşin kendisinden mem. (6)	P.Corr. Sig.	,196* ,026	,528** ,000	,141 ,110	,526** ,000	,642** ,000	1		
Bireysel adalet (7)	P.Corr. Sig.	,285** ,001	,704** ,000	,243** ,005	,695** ,000	,872** ,000	,578** ,000	1	
Formal prosedürler (8)	P.Corr. Sig.	,243** ,005	,669** ,000	,295** ,001	,575** ,000	,733** ,000	,463** ,000	,778** ,000	1

** Korelasyon 0.01 düzeyinde anlamlı * Korelasyon 0.05 düzeyinde anlamlı (sig. 2-tailed)

Öte yandan etiğin açık kurumsallaşması ve etik uygulamalarda etkinlik boyutları ile iş tatmini değişkenleri arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır. Ayrıca Tablo 6 dikkate alındığında etiğin kurumsallaşma boyutları, ücret memnuniyetinin %43'ünü, terfiden ve diğerlerinden duyulan memnuniyetin %51'ini ve son olarak işin kendisinden duyulan memnuniyetin %29'unu açıklamaktadır.

Tablo 6: Etiğin Kurumsallaşması ile İş Tatmini Değişkenleri Arasındaki Regresyon Analiz Sonuçları (p<0.001)

Bağımlı değişkenler	Bağımsız değişkenler	B	t	Sig.	F	Adjusted R ²
Ücret memnuniyeti	Açık	,045	,543	,588	33,729	0.432
	Örtülü	,601	8,231	,000		
	Etik uygulama	,108	1,334	,185		
Terfiden ve diğerlerinden memnuniyet	Açık	-,073	-,941	,349	45,782	0.510
	Örtülü	,730	10,775	,000		
	Etik uygulama	,052	,692	,490		
İşin kendisinden memnuniyet	Açık	,011	,116	,908	16,377	0.293
	Örtülü	,540	6,495	,000		
	Etik uygulama	-,048	-,516	,606		

Kıscacası, etiğin kurumsallaşmasının örtülü boyutu dışında diğer boyutlarının iş tatmini üzerinde bir etkisi olmadığı görülmektedir. Bu durumda sadece örtülü kurumsallaşma ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki bulunduğu için H1 hipotezinin kısmen kabul edildiği söylenebilir.

İkinci hipotezi test etmek için, etiğin kurumsallaşma boyutları ile algılanan örgütsel adalet boyutları arasındaki ilişkiye bakılmıştır. Regresyon analizi sonucuna ait bulgular Tablo 7’de verilmiştir. Buna göre; örtülü kurumsallaşma ile algılanan örgütsel adalet boyutları arasında pozitif yönde ve anlamlı bir ilişki vardır (Bireysel adalet için $\beta=,740$ ve formal prosedürler için $\beta=,742$; $p<0.001$). Dolayısıyla etiğin örtülü kurumsallaşmasının, çalışanın örgütsel adalet algılaması üzerinde etkisinin olduğu söylenebilir. Öte yandan etiğin açık kurumsallaşmasının ve etik uygulamalarda etkinlik boyutlarının çalışanın örgütsel adalet algılamasını yordadığını söyleyemeyiz. Tablo 7, aralarında anlamlı bir ilişki olmadığını göstermektedir.

Etiğin kurumsallaşma boyutları, bireysel adalet algılamasının %48’ini ve formal prosedürler algılamasının da %44’ünü açıklamaktadır. Sonuç olarak, etiğin kurumsallaşma boyutlarından sadece biri (örtülü kurumsallaşma) ile algılanan örgütsel adalet arasında anlamlı bir ilişki olduğu için H2’nin de kısmen desteklendiği söylenebilir.

Tablo 7: Etiğin Kurumsallaşması ile Örgütsel Adalet Değişkenleri Arasındaki Regresyon Analiz Sonuçları

Bağımlı Değişkenler	Bağımsız Değişkenler	β	t	Sig.	F	Adjusted R ²
Bireysel Adalet	Açık	,009	,135	,893	41,199	0.483
	Örtülü	,740	10,044	,000		
	Etik uygulama	,000	,001	,999		
Formal Prosedürler	Açık	-,070	-,991	,324	35,351	0.444
	Örtülü	,742	9,158	,000		
	Etik uygulama	,113	1,454	,148		

Son olarak, algılanan örgütsel adalet ile iş memnuniyeti değişkenleri arasındaki ilişkiyi incelemek için regresyon analizleri yapılmıştır. (Tablo 8) Analiz sonuçlarına göre, çalışanların bireysel adalet algılaması, ücretten duyulan memnuniyeti ($p<0.001$ $\beta=.628$), terfiden ve diğerlerinden duyulan memnuniyeti ($p<0.001$ $\beta=.763$) ve işin kendisinden duyulan memnuniyeti ($p<0.001$ $\beta=.552$) olumlu yönde etkilemektedir. Yani çalışanların bireysel adalet algılamaları arttıkça, işten duydukları memnuniyet de artmaktadır.

Tablo 8: Örgütsel Adalet ile İş Tatmini Değişkenleri Arasındaki Regresyon Analiz Sonuçları

Bağımlı değişkenler	Bağımsız değişkenler	β	T	Sig.	F	Adjusted R ²
Ücret memnuniyeti	Bireysel adalet	,628	6,207	,000	60,140	.478
	Formal prosedürler	,086	,854	,395		
Terfiden ve diğerlerinden memnuniyet	Bireysel adalet	,763	11,200	,000	209,381	.764
	Formal prosedürler	,140	2,050	,042		
İşin kendisinden memnuniyet	Bireysel adalet	,552	4,789	,000	31,928	.324
	Formal prosedürler	,034	,294	,769		

Öte yandan formal prosedürler algılamasının, iş tatmini boyutlarının hiçbirisi ile ilişkisi bulunmamaktadır. Dolayısıyla örgütsel adalet algılaması ölçeğinin bireysel adalet boyutu, iş tatmininin tüm boyutlarını etkilerken, formal prosedürler boyutu iş tatminini etkilememektedir. Son hipotezin, H3'ün de kısmen desteklendiği söylenebilir.

4. SONUÇLARIN DEĞERLENDİRİLMESİ

Bu çalışmada, etiğin kurumsallaşması, Ar-Ge çalışanları arasında ilk kez incelenmiş ve etiğin örtülü olarak etik karar verme süreçlerine ve uygulamalara dahil edildiği bulunmuştur. Dolayısıyla, Ar-Ge çalışanları arasında etik yönetime dayalı bir anlayışın hakim olduğu, örtülü kurumsallaşma algısının (m= 3,59) açık kurumsallaşmaya (m= 2,70) nazaran daha yüksek olduğu söylenebilir. Örtülü kurumsallaşma algısının yüksek çıkması, bu alanda yapılmış çalışmalar tarafından desteklenmektedir. Singhapakdi ve Vitell'in (2007) çalışmasının bulguları dikkate alındığında, örtülü kurumsallaşma, örgüte bağlılığın, iş tatmininin ve ekip ruhunun önemli bir yordayıcısı olarak bulunmuş ancak açık kurumsallaşma ile söz konusu değişkenler arasında önemli bir ilişki bulunmamıştır. Koonme ve arkadaşları (2009:1) da etiğin örtülü kurumsallaşmasının iş yaşam kalitesi, iş tatmini, örgüte bağlılık ve takım ruhu üzerinde olumlu etkisi olduğunu bulmuşlardır. Her iki çalışmada da örtülü kurumsallaşma değerlerinin ortalaması açık kurumsallaşmaya göre daha yüksek bulunmuştur. Bir başka çalışmada ise yöneticilerin etiğin örtülü kurumsallaşmasını, açık kurumsallaşmaya nazaran daha çok önemsedikleri tespit edilmiştir (Jose ve Thibodeaux, 1999: 139). Bakoğlu Deliorman ve Üstünoldu Kandemir (2009) tarafından etiğin kurumsallaşması ölçeği ilk kez Türkçe'ye uyarlanarak kamu kurumu niteliğindeki meslek kuruluşlarında uygulanmış ve elde edilen bulgular, örtülü kurumsallaşmanın açık kurumsallaşmaya göre daha çok önemsendiği göstermiştir. Söz konusu çalışmada da etiğin kurumsallaşması iki değil, üç boyutlu çıkmıştır ve örtülü kurumsallaşma ifadelerinin ortalaması açık kurumsallaşma ve etik uygulamalarda etkinlik boyutlarından yüksek çıkmıştır. Son olarak, yönetim bilgi sistemleri uzmanları üzerinde

yapılan bir çalışmada yöneticilerin etik davranış ve uygulamaları desteklediği yönünde çalışanlarda oluşan algılamaların iş tatminini arttırdığı yönündedir (Vitell ve Davis, 1990: 489).

Etiğin kurumsallaşması ile ilişkili olabilecek diğer çalışmalara bakıldığında, etik iklimin dokuz boyutu ile iş tatmini arasındaki ilişkinin incelendiği bir çalışmada, “hukuk ve profesyonel kodlar” etik iklim boyutunun iş tatminini olumlu yönde etkilediği bulunmuştur (Elçi ve Alpkan, 2009: 306). Öte yandan Tayvanlı hemşireler üzerinde yapılan başka bir çalışmada (N=352) aynı etik iklim boyutu, iş tatmininin hiçbir boyutunu etkilememiştir (Tsai ve Huang, 2007: 573). 313 iş uzmanı ile gerçekleştirilen bir çalışmada ise etik kodların, etik eğitimlerin ve algılanan sosyal sorumluluğun iş tatminini olumlu yönde etkilediği bulunmuştur (Valentine ve Barnett, 2003:167). Dolayısıyla, tüm bu araştırma sonuçları örtülü kurumsallaşma ile iş tatmini arasındaki olumlu ilişkiyi büyük ölçüde desteklemekte, açık kurumsallaşma ile iş tatmini arasında ise kısmen olumlu bir ilişki olduğunu belirtmektedir. Bu çalışma ise etiğin açık kurumsallaşmasının ve etik uygulamalarda etkinliğin çalışanların iş tatmini ve örgütsel adalet algılamasını etkilemediğini ortaya koymuştur. Her ne kadar etiğin kurumsallaşması ile örgütsel adalet arasındaki ilişkiyi inceleyen görgül bir çalışmaya rastlanmasa da mantık, adil davranmanın çalışanlara olan yaklaşımın etik olması gerektiğini düşündürmektedir. Süreçlerde ve ilişkilerde adil olmak aynı zamanda etik davranış ilkelerini benimsemiş örgütlerin kaçınılmaz bir eylemidir. Dolayısıyla bu araştırmanın sonuçları, etiğin kurumsallaşması ile örgütsel adalet arasında doğrusal pozitif yönde bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur.

Çalışanların kurumlarına ilişkin adalet algılamaları ile iş tatminleri arasındaki ilişkilerin incelendiği pek çok çalışmada, iki değişken arasında pozitif ve anlamlı ilişki bulunmuştur. (Örneğin; Gürbüz ve Yüksel, 2008; Çakar ve Yıldız, 2009; Sayın 2009; Özer ve Urtekin, 2007) Bu araştırmanın sonuçları da yapılan görgül çalışmaların sonuçlarını destekler niteliktedir. Bu çalışmada, çalışanların kendilerine adil davranıldığı ve prosedürlerin adil olduğu algısı, tüm iş tatmini boyutlarını olumlu yönde etkilemektedir. Dolayısıyla, eğer kurumlar, çalışanlarının iş tatmini arttırmak istiyorlarsa adil olmayan davranış ve uygulamalardan kaçınmaları gerektiğini söyleyebiliriz. Ayrıca araştırma sonuçları dikkate alındığında, üst yönetimin etik yönetime önem vermesi ve etik yaklaşımı kurumsallaştırması, iş tatminini ve örgütsel adalet algılamasını da arttırdığı yönündedir.

5. ÖNERİLER

Bu çalışmada, etiğin kurumsallaşması, iş tatmini ve örgütsel adalet değişkenleri arasındaki ilişkiler, Ar-Ge çalışanları üzerinde incelenmiştir. İlerideki çalışmalarda, farklı alan ve meslek gruplarında daha büyük bir örnekleme etiğin kurumsallaşmasının incelenmesi, bu çalışmanın bulgularının geçerliliğine katkı sağlayacaktır.

Çalışma sonuçları dikkate alındığında, etiğin örtülü kurumsallaşma algısının açık kurumsallaşmaya göre daha yüksek olduğu görülmektedir. Her ne kadar etiğin açık kurumsallaşmasının, örgütsel adalet ve iş tatmini üzerinde direkt bir etkisi bulunmasa da, etik komisyon kurmak, etik eğitim programları geliştirmek, etik kodlar oluşturmak gibi açık kurumsallaşma uygulamalarının yaygınlaştırılması önerilmektedir. Çünkü, etkili etik eğitim programları sayesinde çalışanlar işle ilgili karar verme ve uygulama aşamalarında doğru yolun ne olacağı konusunda kendilerini daha güvende hissedeceklerdir. Öte yandan yönetimin güçlü desteği ile etik olmayan uygulamalar, etiğin açık olarak

kurumsallaştırılmasıyla engellenebilir. Ayrıca, etiğin örtülü kurumsallaşma boyutu, etik kültür, açık iletişim kanalları, etik liderlik gibi değişkenlerle ilişkisinin farklı veri toplama yöntemleri ile araştırılması önerilebilir. Konu hakkında daha derinlemesine bilgi sahibi olmak için nitel araştırma yöntemleri olan derinlemesine görüşmeler, birincil ve ikincil data analizleri, bilişsel haritalama yöntemleri kullanılabilir.

Bu çalışmanın sonuçları, çalışanların işteki davranış ve süreçlere yönelik olumlu algılamalarının iş tatminini etkilediği yönündedir. Dolayısıyla uygulayıcılara, özellikle yöneticilere ve insan kaynakları uzmanlarına davranış ve eylemlerinde, çalışanlara adil davranmaları ve kurumda etik davranışları destekleyerek etiğin kurumsallaşması yönünde çalışmalarda bulunmaları önerilmektedir.

KAYNAKÇA

ATABEK, U., 2006, “Türkiye’de Bilgi İletişimi Teknolojileri: Bir Etik Tartışma Alanı Olarak Yazılım Korsanlığı”, **İletişim Kuram ve Araştırma Dergisi**, Sayı:23, s:55-62

AYDINLIK, A.Ü., DÖNMEZ, D., Haziran 2007, “Türkiye’de Faaliyet Gösteren En Büyük 500 İşletme’de Etik Kodları Araştırması”, **Öneri: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt: 7, Sayı: 28, s:151- 158

BAKOĞLU, D.R, KANDEMİR Ü.A, 2009, “Kamu Kurumu Niteliğinde Meslek Kuruluşları ve Etik”, **Yolsuzluğun Önlenmesi için Etik Projesi: Kamu Etiği Akademik Araştırmaları** (Avrupa Birliği İnsan Hakları Komisyonu ve Başbakanlık Kamu Görevlileri Etik Kurulu Projesi), Cilt 2, Fersa Ofset Baskı Tesisleri, Ankara, s:13-103

BABIN, B.J., BOLES J.S., 1996, “The Effects of Perceived Co-Worker Involvement and Supervisor Support on Service Provider Role Stress, Performance and Job Satisfaction”, **Journal of Retailing**, Cilt:72, Sayı:1

CARROLL, L., March 2002, “Why ethics is HR’s issue?”, **Workforce**

CHANG, C., DUBINSKI, A.J., 2005, “Organizational Justice in the Sales Force: A Literature Review with Propositions”, **Journal of Business-to-Business Marketing**, Cilt:12, Sayı:1, s:35-71

COHEN-CHARASH, Y., Spector, P.E., Kasım 2001, “The Role of Justice in Organizations: A Meta-Analysis”, **Organizational Behaviour and Human Decision Processes**, Cilt:86, Sayı:2, s:278-321

CROPANZANO, R., GREENBERG, J., 1997, “Progress in Organizational Justice: Tunneling Through the Maze”, **International Review of Industrial and Organizational Psychology**, Cilt:12, s:317-372

ÇAKAR, N.D, YILDIZ S., Bahar 2009 “The Effects of Organizational Justice on Job Satisfaction: Is ‘Perceived Organizational Support’ a Mediator?”, **Electronic Journal of Social Sciences**, Cilt:8, Sayı:28, s:68-90

DeCONINCK, J.B., STILWELL C.D., 2004, “Incorporating Organizational Justice, Role States, Pay Satisfaction and Supervisor Satisfaction, in a Model of Turnover Intentions”, **Journal of Business Research**, Cilt:57, s:225-231

DICKSON, M.W., SMITH, D.B. ve EHRHART M., 2001, “*An Organizational Climate regarding ethics: the outcome of leader values and practices that reflect them*”, **The Leadership Quarterly**, Cilt:12, s: 197-217

ELÇİ, M., ALPKAN, L., 2009, “*The Impact of Perceived Organizational Climate on Work Satisfaction*”, **Journal of Business Ethics**, Cilt:84, s:297-311

ERTÜRK, A., 2003, “*Örgütsel İletişim ve Adalet Algılarının Örgütsel Kimlik Algısı Üzerindeki Etkileri*”, **Yönetim Araştırmaları Dergisi**, Cilt:3, Sayı:2, s: 147-170

FERRELL, O.C., SKINNER, S.J., Şubat 1988, “*Ethical Behaviour and Bureaucratic Structure in Marketing Research Organizations*”, **Journal of Marketing Research**, Cilt:25 s:103-109

Ferrell, O.C, John Fraedrich and Linda Ferrell. **Business Ethics: Ethical Decision Making and Cases**. 6th Edition, Boston: Houghton Mifflin Company, 2005

FERRELL, O.C., GRESHAM, L., Yaz 1985, “*A Contingency Framework for Understanding Ethical Decision Making in Marketing*”, **Journal of Marketing**, Cilt:49, s: 87-96

FINKELSTEIN R., POUSSARD, J.M., BASTOUNIS, M., 2009, “*The Moderating Role of Seeking Social Support on Coping Styles and Perceptions of Organizational Justice: A Study with French and Turkish Students*”, **Social Behaviour and Personality**, Cilt:37, Sayı:6, s: 845 -862

FOLGER, R., CROPANZANO R., 1998, **Organizational Justice and Human Resource Management**. Thousand Oaks, CA: Sage. Alıntı: PARKER, R.J., KOHLMAYER, J.M., 2005, “*Organizational Justice and Turnover in Public Accounting Firms: A Research Note*”, **Accounting, Organizations and Society**, Cilt:30, s:357

GELLERMAN, S.W., 1986, “*Why ‘Good’ Managers Make Bad Ethical Decisions*”, **Harvard Business Review**, Cilt:64, s.85-90

GEMİCİ, Z. “Ar-Ge Nedir? Nasıl Yapılmalıdır?”. <http://www.utb.org.tr/makaleler/arge-nedir-nasil-yapilmalidir.html>. (03.11.2011)

GREENBERG, J., 1987, “*A Taxonomy of Organizational Justice Theories*”, **Academy of Management Review**, Cilt: 12, s:9-22

GREENBERG, J., 1990, “*Organizational justice: Yesterday, today, and tomorrow*”. **Journal of Management**, Cilt:16, s:399-432

GUTERMAN, L., 2006, “*Sense of Injustice Can Lead Scientists to Act Unethically, Study Finds*”, **Chronical of Higher Education**, Cilt:52, Sayı:33, s:2-10

GÜRBÜZ, S., MERT, İ.S., Eylül 2009, “*Örgütsel Adalet Ölçeğinin Geçerlik ve Güvenirlilik Uygulaması: Kamuda Görgül Bir Çalışma*”, **Amme İdaresi Dergisi**, Cilt:42, Sayı:3, s:117-140

GÜRBÜZ S., YÜKSEL M., 2008, “*Çalışma Ortamında Duygusal Zeka: İş Performansı, İş Tatmini, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Bazı Demografik Değişkenlerle İlişkisi*”, **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, Cilt:9, Sayı:2, s:174-190

HOFFMAN, T., Kasım 2008, “*IT Execs Put Ethics, Morals at Top of Hiring Checklist*”, **Computer World**, Cilt:17, s:7-15

INGRAM, T.N., LaFORGE, R.W., SCHWEPKER, J.C.H., 2007, “Salesperson Ethical Decisions Making: The Impact of Sales Leadership and Sales Management Control Strategy”, **Journal of Personal Selling & Sales Management**, Cilt:27, Sayı:4, s:301-315

İŞCAN, Ö.F., NAKTİYOK, A., 2004, “Çalışanların Örgütsel Bağdaşımalarının Belirleyicileri Olarak Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Adalet Algıları”, **Ankara Üniv. SBF Dergisi**, Cilt:59, Sayı:1, s:181-201

JOSE, A., THIBODEAUX, M.S., 1999, “Institutionalization of Ethics: The Perspective of Managers”, **Journal of Business Ethics**, Cilt:22, s:133-143

KOONMEE, K., SINGHAPAKDİ A., VİRAKUL, B., LEE, D., 2009, “Ethics Institutionalization, Quality of Work Life, and Employee Job-Related Outcomes: A Survey on Human Resource Managers in Thailand”, **Journal of Business Research**, p.1-7 doi:10.1016/j.busres.2009.01.006

KIRRANE, D.E., Kasım 1990, “Managing Values: A systematic Approach to Business Ethics”, **Training and Development Journal**, Cilt:1, s: 53-60

LOCKE, E. A., 1969, “What is Job Satisfaction?”, **Organizational Behaviour and Human Performance**, Cilt:4, s:309-336

MALLOY, D.C., 1998, “Codes of Ethics and Tourism: An Expletory Content Analysis”, **Tourism Management, UK**, Cilt:19, Sayı:5, s:453-461

MONTAYA, I.D., RICHARD A.J., 1994, “A Comparative Study of Codes of Ethics in Health Care Facilities and Energy Companies”, **Journal of Business Ethics**, Cilt:13, s:713-717

MULKİ, J.P., JARAMİLLO, F., LOCANDER W.B., 2006, “Effects of Ethical Climate and Supervisory Trust on Salesperson’s Job Attitudes and Intentions to Quit”, **Journal of Personal Selling & Sales Management**, Cilt:26(1), s:19-26

MULKİ, J.P., JARAMİLLO, F., LOCANDER W.B., 2008, “Effect of Ethical Climate on Turnover Intention: Linking Attitudinal and Stress Theory”, **Journal of Business Ethics**, Cilt:78, s:559-574

NIEHOFF, B.P., MOORMAN, R.H., Haziran1993, “Justice as a Mediator of the relationship between Methods of Monitoring and Organizational Citizenship Behaviour”, **The Academy of Management Journal**, Cilt: 36, Sayı:3, s:527-556

ORPEN, C., BONNİCİ, J., 1990, “The Causes and Consequences of Job Satisfaction: A Test of Lawler’s Model”, **Psychology: A Journal of Human Behaviour**, Cilt:27, Sayı:1, s:27-29

ÖZER, P.S., URTEKİN, G.E., Ocak-Haziran 2007, “Örgütsel Adalet Algısı Boyutları ve İş Doyumu İlişkisi Üzerine Bir Araştırma”, **Erciyes Üniv., İİBF Dergisi**, Cilt:28, s:107-125

PATCHEN, M., 1960, “Absence and Employee Feelings about Fair Treatment”, **Personnel Psychology**, Cilt:13, Sayı:3, s:349-360

POLAT, S., CEEP, C., 2008, “Ortaöğretim Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet, Örgütsel Güven, Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına İlişkin Algıları”, **Educational Administration: Theory and Practice**, Cilt:54, s:307-331

SAUNDERS, D.M., 1992, “Employee Voice to Supervisors”, **Employee Responsibilities and Rights Journal**, Cilt:5, Sayı:3

SAYIN, Ufuk, 2009, “Güven: İşletmelerde Algılanan Örgütsel Adalet ve İş Tatmini Arasındaki İlişkide Bir Aracı- Bir Uygulama”, **Y.lisans Tezi**, Atatürk Üniv. Sos. Bil. Enst.,

SCHAWARTZ, M., 2001, “The Nature of the Relationship Between Corporate Codes of Ethics and Behaviour”, **Journal of Business Ethics**, Cilt:32, Sayı:3, s:247-262

SCHWEPKER, C.H., 2001, “Ethical Climate’s Relationship to Job Satisfaction, Organizational Commitment and Turnover Intention in the Salesforce”, **Journal of Business Research**, Cilt:54, s:39-52

SIMS, R.R., 1991, “The Institutionalization of Organizational Ethics”, **Journal of Business Ethics**, Cilt:10, s:503-504

SINGHAPAKDI, A., VITELL, S.J., 2007, “Institutionalization of Ethics and its Consequences: A Survey of Marketing Professionals”, **Journal of the Academic Marketing Science**, Cilt:35, s:284-294

SOMERS, M.J., 2001, “Ethical Codes of Conduct and Organizational Context: A study of the Relationship between Codes of Conduct, Employee Behaviour and Organizational Values”, **Journal of Business Ethics**, Cilt:30, s:185-195

SPECTOR, P.E., 1997, **Job Satisfaction: Application, Assessment, Causes and Consequences**, Sage Publications

TETT, R.P., MEYER, J.P., 1993, “Job Satisfaction, Organizational Commitment, Turnover Intention, and Turnover: Path Analyses Based On Meta-Analytic Findings”, **Personnel Psychology**, Cilt:46, s:259-293

TEDMER, Türk İşgücü Anketi, Türkiye, 2006 Raporu

TEVEN, J.J., Mayıs 2007, “Effects of Supervisors Social Influence, Nonverbal Immediacy, and Biological Sex on Subordinates’ Perceptions of Job satisfaction, Liking and Supervisor Credibility”, **Communication Quarterly**, Cilt:55, Sayı:2, s:155-177

TREVINO, L.K., WAVER, G.R., 2001, “Organizational Justice and Ethics Program ‘Follow-Through’: Influences on Employees’ Harmful and Helpful Behaviour”, **Business Ethics Quarterly**, Cilt:11, Sayı:4, s:651-671

TSAI, M.T., HUANG, C.C., 2007, “The Relationship Among Ethical Climate Types, Facets of Job Satisfaction, and the Three Components of Organizational Commitment: A Study of Nurses in Twain”, **Journal of Business Ethics**, Cilt:80, s:565-581

TYLER, T.R., 1989, “The Psychology of Procedural Justice: A Test of the Group-value Model”, **Journal of Personality and Social Psychology**, Cilt:57, s:830-838

VALENTINE, S., BARNETT, T., 2003, “Ethics Codes Awareness, Perceived Ethical Values, and Organizational Commitment”, **Journal of Personnel Selling and Sales Management**, 23, s:359-367

- VALENTINE, S., GRELLER, M.M., RICHTERMEYER, S.B., 2006, “*Employee Job Responses as a Function of Ethical Context and Perceived Organizational Support*”, *Journal of Business Research*, Cilt:59, s:582-588
- VALENTINE, S., FLEISCHMAN, G., 2008, “*Ethics Programs, Perceived Corporate Social Responsibility and Job Satisfaction*”, *Journal of Business Ethics*, Cilt: 77,s: 159-172
- VELASQUEZ, M., 1992, **Business Ethics: Concepts and Cases**, NJ: Prentice Hall
- VITELL, S.J., DAVIS, D.L., 1990, “*The Relationship between Job Satisfaction and Ethics: An Empirical Investigation*”, *Journal of Business Ethics*, Cilt:9, s:489-494
- WEEKS, W.W, NANTEL, J., Ekim 1992, “*Corporate Codes of Ethics and Sales Force Behaviour: A Case Study*”, *Journal of Business Ethics*, Cilt:11, s:753-760
- WHISENANT, W., SMUCKER M., 2009, “*Organizational Justice and Job Satisfaction in Coaching*”, *Public Organiz. Rev.*, Cilt:9, s:157-167
- YANG, H. and others, 2008, “*The Influence of a Pay Increase on Job Satisfaction: A Study with the Chinese Army*”, *Social Behaviour and Personality*, Cilt:36, Sayı:10, s:1333-1340
- YILDIRIM, F., 2007, “*İş Doyumu ile Örgütsel Adalet İlişkisi*”, *Ankara Üniv. SBF Dergisi*, Cilt: 62, Sayı:1, s:253-278