

**TÜRK HAVA KURUMU ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**ALGILANAN ÖRGÜTSEL ADALETİN BİREYSEL PERFORMANSA
ETKİSİ ve İŞ TATMİNİNİN ARACILIK ROLÜNÜN İNCELENMESİ:
NEVŞEHİR VALİLİĞİ ÇALIŞANLARINA YÖNELİK BİR UYGULAMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Su ÜNLÜ

İşletme Anabilim Dalı

İşletme Programı

MAYIS 2017

**TÜRK HAVA KURUMU ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**ALGILANAN ÖRGÜTSEL ADALETİN BİREYSEL PERFORMANSA
ETKİSİ ve İŞ TATMİNİNİN ARACILIK ROLÜNÜN İNCELENMESİ:
NEVŞEHİR VALİLİĞİ ÇALIŞANLARINA YÖNELİK BİR UYGULAMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Su ÜNLÜ

1403812024

İşletme Anabilim Dalı

İşletme Programı

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Dursun BİNGÖL

Türk Hava Kurumu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü'nün 1403812024 numaralı Yüksek Lisans öğrencisi "Su ÜNLÜ", ilgili yönetmeliklerin belirlediği gerekli tüm şartları yerine getirdikten sonra hazırladığı "Algılanan Örgütsel Adaletin Bireysel Performansa Etkisi ve İş Tatmininin Aracılık Rolünün İncelenmesi: Nevşehir Valiliği Çalışanlarına Yönelik Bir Uygulama" başlıklı tezini, aşağıda imzaları bulunan jüri önünde savunmuş ve oy birliği ile başarılı olarak kabul edilmiştir.

Tez Danışmanı : Prof. Dr. Dursun BİNGÖL

Türk Hava Kurumu Üniversitesi

Kabul/Red



Jüri Üyeleri : Prof. Dr. Enver AYDOĞAN

Gazi Üniversitesi

Kabul/Red



: Yrd. Doç. Dr. Ahmet Turan ÖZTÜRK

Türk Hava Kurumu Üniversitesi

Kabul/Red



: Prof. Dr. Dursun BİNGÖL

Türk Hava Kurumu Üniversitesi

Kabul/Red



Tez Savunma Tarihi: 24 Mayıs 2017

ONAY

Yrd. Doç. Dr. Ruhi KILIÇ

Enstitü Müdürü

Tarih: 27. / 06. / 2017.



**TÜRK HAVA KURUMU ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE**

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum, “Algılanan Örgütsel Adaletin Bireysel Performansa Etkisi ve İş Tatmininin Aracılık Rolünün İncelenmesi: Nevşehir Valiliği Çalışanlarına Yönelik Bir Uygulama” adlı çalışmamın tarafımdan akademik etik ve kurallara aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım kaynakların kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

18.05.2017

Su ÜNLÜ

ÖNSÖZ

Bu tez çalışmasında, algılanan örgütsel adaletin bireysel performansa etkisi ve iş tatmininin aracılık rolünün etkisi uygulamalı olarak incelenmiştir.

Bu çalışmanın ortaya çıkması sürecindeki her aşamasında bana bilgi ve deneyimlerinden yararlanma imkânı veren, yardım ve katkılarını esirgemeyen danışman hocam Sayın Prof. Dr. Dursun BİNGÖL'e sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Ayrıca hayatımın her evresinde benden maddi ve manevi desteklerini esirgemeyen her zaman yanımda olan sevgili aileme teşekkürü bir borç bilirim.

Mayıs 2017

Su ÜNLÜ

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ	iv
İÇİNDEKİLER	v
TABLO LİSTESİ	vii
ŞEKİL LİSTESİ	ix
ÖZET	x
ABSTRACT	xi
GİRİŞ	1
BİRİNCİ BÖLÜM	4
1. ÇALIŞANLARIN ÖRGÜTSEL ADALET ALGILARI	4
1.1 Örgütsel Adaletin Kavramsal Çerçevesi	4
1.1.1 Örgütsel Adalet Kavramının Tanımı ve Özellikleri	4
1.1.2 Örgütsel Adalet Kavramının Türleri ve Boyutları	8
1.1.2.1 Dağıtımsal adalet (Distributive)	9
1.1.2.2 Prosedürel adalet	11
1.1.2.3 Etkileşimsel adalet	14
1.1.3 Çalışanların Örgütsel Adalet Algılarının Önemi ve Değeri	16
1.2 Örgütsel Adaletle Yönelik Teori ve Yaklaşımlar	17
1.2.1 Eşitlik Teorisi (Equity Theory)	17
1.2.2 Deutsch'un Dağıtım Teorisi	19
1.2.3 Leventhal'ın Adalet Yargı Modeli	19
1.2.4 Crosby'nin Görelî Yoksunluk Modeli	20
1.2.5 Thibaut ve Walker'ın Kişisel Çıkar Modeli	21
1.2.6 Grup Değeri Modeli	22
1.2.7 Araçsal Model ve İlişkisel Model	23
1.2.8 Ahlakî Erdemler Modeli ve Çoklu Yaklaşımlar Modeli	23
1.3 Örgütsel Adaletle İlişkili Bazı Örgütsel Süreçler	24
1.3.1 Örgütsel Güven ve Örgütsel Adalet İlişkisi	24
1.3.2 Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Örgütsel Adalet İlişkisi	26
1.3.3 İş Doyumu/Motivasyon ve Örgütsel Adalet İlişkisi	28
1.3.4 Örgütsel Performans ve Örgütsel Adalet İlişkisi	28
İKİNCİ BÖLÜM	31
2. İŞYERİ VERİMLİLİĞİ VE BİREYSEL PERFORMANS ÖLÇÜMLENMESİ	31
2.1 Bireysel Performans Tanımı ve Gerekliği	31
2.2 Bireysel Performansa Etki Eden Temel Unsurlar	32
2.2.1 Yönetimsel Unsurlar	32
2.2.2 Bireyden Kaynaklanan Unsurlar	37
2.2.3 Diğer Unsurlar	38
2.3 Örgütsel Adalet Algısının Bireysel Performansa Etkisi	39
2.3.1 Performans Yönetim Sistemleri ve Örgütsel Adalet	40
2.3.1.1 Performans sistemi aşamalarında örgütsel adalet algısı	42
2.3.1.2 Sistem geliştirme sürecinde örgütsel adalet algısı	43

2.3.1.3	Sistemin yürütülmesi sürecinde örgütsel adalet algısı	44
2.3.1.4	Geri besleme sürecinde örgütsel adalet algısı	45
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM	47
3. İŞ TATMİNİ ÇERÇEVESİ VE BİREYSEL PERFORMANS İLE İLİŞKİSİ	47
3.1	Kavramsal Çerçeve	47
3.1.1	İş Tatmini Boyutları.....	47
3.1.2	Yönetim Yetenekleri.....	49
3.1.3	İş ve Çalışma Koşulları.....	49
3.1.4	Dış Çevre	50
3.1.5	Ücret	51
3.1.6	Terfi	52
3.1.7	Çalışma Arkadaşları	53
3.1.8	İş Tatmini Kavramına Dönük Geliştirilen Hipotezler	55
3.2	İş Tatmini ile Bireysel Performans Arasındaki İlişki	55
3.3	İş Tatmini ile Örgütsel Adalet Arasındaki ilişki	56
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM	58
4. YÖNTEM	58
4.1	Evren ve Örneklem	58
4.2	Veri Toplama Araçları	58
4.3	Verilerin Analizi	60
BEŞİNCİ BÖLÜM	61
5. ARAŞTIRMA BULGULARI	61
5.1	Demografik Bulgular	61
5.2	İstatistiksel Bulgular	62
5.2.1	Tanımlayıcı İstatistiksel Bulgular.....	63
5.2.2	Diğer İstatistiksel Bulgular.....	74
5.2.2.1	Sosyo-Ekonomik özellikler ile örgütsel adalet, iş tatmini ve bireysel performans algıları arasındaki ilişkiye yönelik bulgular	75
5.2.2.2	Örgütsel adalet algısı, iş tatmini ve bireysel performans algısı arasındaki ilişkilere yönelik bulgular.....	86
5.2.3	Araştırma Modeline İlişkin Bulgular.....	88
5.2.4	Regresyon Analizi Bulguları	89
5.2.4.1	Örgütsel adalet algısının bireysel performans algısına etkisi.....	90
5.2.4.2	Örgütsel adalet algısının iş tatmini algısına etkisi.....	91
5.2.4.3	İş tatmini algısının bireysel performans algısına etkisi	92
5.2.4.4	Örgütsel adalet algısı ve iş tatmini algısının bireysel performansa etkisi.....	93
ALTINCI BÖLÜM	95
6. GENEL DEĞERLENDİRME SONUÇ VE ÖNERİLER	95
KAYNAKLAR	101
EKLER	116
Ek-A: Anket Formu		117
ÖZGEÇMİŞ	121

TABLO LİSTESİ

Tablo 3.1	: İş Tatmini kavramına dönük nitel meta analiz çalışması.	48
Tablo 4.1	: Örgütsel adalet ölçeği ve performans ölçeği puan sınırları ve düzeyleri.	59
Tablo 5.1	: Cinsiyet dağılımı.....	61
Tablo 5.2	: Medeni durum.....	61
Tablo 5.3	: Yaş.....	62
Tablo 5.4	: Eğitim durumu.....	62
Tablo 5.5	: Güvenirlilik katsayıları.....	63
Tablo 5.6	: İş tatmini algısı ölçeğinin frekans & yüzde dağılımı.....	63
Tablo 5.7	: İş tatmini algısı ölçeğinin ortalama değerleri.....	67
Tablo 5.8	: Bireysel performans ölçeğinin frekans & yüzde dağılımı.....	68
Tablo 5.9	: Bireysel performans ölçeğinin ortalama değerleri.....	69
Tablo 5.10	: Örgütsel Adalet ölçeğinin frekans & yüzde dağılımı.....	70
Tablo 5.11	: Örgütsel Adalet ölçeğinin ortalama değerleri.....	73
Tablo 5.12	: Yaş değişkeninin örgütsel adalet algısına etkisi.....	75
Tablo 5.13	: Yaş grupları arası farklılık analizi (LSD).....	75
Tablo 5.14	: Cinsiyet değişkeninin örgütsel adalet algısına etkisi.....	76
Tablo 5.15	: Medeni durum değişkeninin örgütsel adalet algısına etkisi.....	77
Tablo 5.16	: Eğitim durumu değişkeninin örgütsel adalet algısına etkisi.....	77
Tablo 5.17	: Eğitim durumu grupları arası farklılık analizi (LSD).....	78
Tablo 5.18	: Yaş değişkeninin iş tatmini algısına etkisi.....	79
Tablo 5.19	: Yaş grupları arası farklılık analizi (LSD).....	79
Tablo 5.20	: Cinsiyet değişkeninin iş tatmini algısına etkisi.....	80
Tablo 5.21	: Medeni durum değişkeninin iş tatmini algısına etkisi.....	81
Tablo 5.22	: Eğitim durumu değişkeninin iş tatmini algısına etkisi.....	81
Tablo 5.23	: Eğitim durumu grupları arası farklılık analizi (LSD).....	81
Tablo 5.24	: Yaş değişkeninin bireysel performans algısına etkisi.....	82
Tablo 5.25	: Yaş grupları arası farklılık analizi (LSD).....	83
Tablo 5.26	: Cinsiyet değişkeninin bireysel performans algısına etkisi.....	84
Tablo 5.27	: Medeni durum değişkeninin bireysel performans algısına etkisi.....	84
Tablo 5.28	: Eğitim durumu değişkeninin bireysel performans algısına etkisi.....	85
Tablo 5.29	: Eğitim durumu grupları arası farklılık analizi (LSD).....	85
Tablo 5.30	: Örgütsel adalet algısının bireysel performans üzerindeki etkisi.....	86
Tablo 5.31	: Örgütsel adalet algısının iş tatmini üzerindeki etkisi.....	87
Tablo 5.32	: İş tatmini algısının bireysel performans üzerinde etkisi.....	87
Tablo 5.33	: Değişkenler arasındaki pearson correlation (r) değerinin aralıkları.....	88
Tablo 5.34	: Araştırma modeline ilişkin bulgular.....	89

Tablo 5.35 : Regresyon sonuçları (H ₁ hipotezi için).....	90
Tablo 5.36 : Regresyon sonuçları (H ₂ hipotezi için).....	91
Tablo 5.37 : Regresyon sonuçları (H ₃ hipotezi için).....	92
Tablo 5.38 : Regresyon sonuçları(H ₄ hipotezi için).....	93
Tablo 5.39 : Araştırma hipotezleri test sonuçları.....	94



ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 1.1 : Çoklu ihtiyaç modeli	24
Şekil 2.1 : Motivasyon süreci.	35
Şekil 2.2 : Stres performans arasındaki ilişki.	36
Şekil 3.1 : İş tatmini alt boyutları ile örgütsel adalet alt boyutları arasındaki ilişki	57
Şekil 5.1 : Yaş grupları arası farklılık analizi.	76
Şekil 5.2 : Eğitim durumu grupları arası farklılık analizi.	78
Şekil 5.3 : Yaş grupları arası farklılık analizi.	80
Şekil 5.4 : Eğitim durumu grupları arası farklılık analizi.	82
Şekil 5.5 : Yaş grupları arası farklılık analizi	83
Şekil 5.6 : Eğitim durumu grupları arası farklılık analizi.	86

ÖZET

ALGILANAN ÖRGÜTSEL ADALETİN BİREYSEL PERFORMANSA ETKİSİ ve İŞ TATMİNİN ARACILIK ROLÜNÜN İNCELENMESİ: NEVŞEHİR VALİLİĞİ ÇALIŞANLARINA YÖNELİK BİR UYGULAMA

ÜNLÜ, Su

Yüksek Lisans, İşletme Anabilim Dalı

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Dursun BİNGÖL

Mayıs 2017, 121 sayfa

Çalışma ortamındaki adalet algısı işgörenlerin iş ortamındaki çalışma performansını etkileyen önemli unsurlardan biri olduğu düşüncesinden yola çıkılarak, Nevşehir valiliğinde çalışan personellerin örgütsel adalet algı düzeylerinin, demografik özelliklere göre farklılaşıp farklılaşmadığı; örgütsel adaletle ve iş tatmini ile bireysel iş performansı arasındaki ilişki incelenmiştir. Çalışmanın örneklem grubunu, Nevşehir İl Valiliği'nde görev yapan 104 personelden oluşturmuştur. Araştırmada nicel araştırma yöntemi benimsenip, betimsel-ilişkisel tarama modeli kullanılarak veriler elde edilmiştir. Veri toplama aracı olarak örgütsel adalet, Minnesota iş tatmini ve performans tutum ölçekleri kullanılmıştır. Verilerin analizinde faktör analizi, aritmetik ortalama, standart sapma, t-testi, tek yönlü varyans analizi (anova) ve TUKEY HSD testlerinden yararlanılmıştır. Araştırma sonucunda örgütsel adalet, iş tatmini ve bireysel performansın cinsiyet, medeni durum, yaş, öğrenim durumu değişkenlerine göre farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Bu sonuçlara ek olarak örgütsel adalet, iş tatmini ve performans arasında aynı yönde güçlü bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır.

Anahtar Kelimeler: Çalışan, Örgütsel Adalet, Bireysel Performans, İş Tatmini.

ABSTRACT

THE INDIVIDUAL PERFORMANCE EFFECT OF ORGANIZATIONAL JUSTICE AND INVESTIGATION INTERMEDIARY ROLE OF JOB SATISFACTION: AN APPLICATION FOR NEVŞEHİR GOVERNORSHIP STAFF

ÜNLÜ, Su

Master, Department of Management

Supervisor: Prof. Dr. Dursun BİNGÖL

May 2017, 121 page

This research is based on the idea that justice perception in the workplace is one of the most important factors that affect working performance of employees. In this sense, it has been studied that whether the levels of organizational justice perception of employees in Nevşehir governorship differ or not according to their demographic features. In addition the relation between organizational justice, job satisfaction and working performance has been investigated. The sample group of the study is composed of 104 employees who worked in Nevşehir governorship. Quantitative research method was used in this study and data were obtained using descriptive-relational data model. attitude scales of organizational justice, job satisfaction scale and performance were used as data collection tool. Factor analysis in analyzing the data, the arithmetic mean, standard deviation, T-test, one-way analysis of variance (ANOVA) and Tukey HSD tests were used. The study shows that there is no difference in the perception of organizational justice by means of gender, marital status, age, education level. In addition to these results, it can said that there is a strong relationship between performance, job satisfaction and organizational justice in the same direction.

Keywords: Employee, organizational justice, individual performance, job satisfaction.

GİRİŞ

İnsanoğlu topluulaşma sũrecini tamamladıktan sonra gereksinimleri sağlamak ve dũzenlemek amacıyla organizasyon, kurum ve yũnetime ihtiyaç duymuştur. Oluşturulan toplumsal yapılar da meydana gelen problemler; gũven, gũvenlik, adalet, eşitlik, ruhsal sağlık ve sosyal iletişim gibi kavramların doğmasına neden olmuştur. Zamanla oluşturulan yazılı ve yazısız kurallar çũzũm için kullanılıp sũrekli gũncellenerek gũnũmũzũn çalışma ve yaşama koşullarını belirlemektedir.

18. yũzyılda sanayi devrimiyle başlayan çalışma ortamı beraberinde ilerleme ve yenileşmenin hızlanmasıyla birlikte fark edilmesi ve çũzũlmesi gereken birçok kurumsal sorun ve bireysel problemleri beraberinde getirmiştir. İş yerlerinde insanların hak ve isteklerini gũzetip, sağlıklı bir şekilde sosyal hayatlarının devamlılığının sağlanması toplumsal barış ve huzurun vazgeçilmez temel oğesidir.

Başlangıçta ũretim odaklı kurulan işyerleri; iř koşullarını proaktif bir yaklaşım kullanarak geliştiren, çalışanın fiziksel, zihinsel ve ruhsal dũzeylerinin mũmkũn olan en yũksek dũzeye çıkarılmasını temin eden, ũretim ve işletme gũvenliđini esas alan politikalar belirleyerek çağımıza uygun insan odaklı kurumları oluşturmaktadır. Bu kurumlarda çalışanlar kendilerini ođzgũrce ifade edebilme, sorunlarını amirlerine rahatça iletebilme ve kendince bulduğu çũzũmleri sunma hakkına sahiptir. İşçilerin sũrekli eğitildiği, iřle ilgili yenilik ve gelişmelerden sũrekli haberdar edildiği, tehlikeler hakkında eğitim verilip ẽnlemler alındığı, uygulamalar yapıldığı, iřçi sağlığını gũzetip rutin sağlık kontrollerinin yapıldığı, iřle ilgili alınan kararlar hakkında işçilerin gũrũřlerine saygı duyulduğu, yũnetimsel sũrele ilgili işçilerin temsil edilebilme hakkının olduğu kurumlar proaktif bir yaklaşıma sahiptir. Dũnũřũmũ tamamlanan kuruluşların işyeri verimliliğini artırdığı bilimsel verilerle ortaya konulmuş olup (Deb, 2009), bu dũnũřũmle beraber çalışanın duygularını baz alan ođrgũtsel adalet gibi yeni kavramların iř hayatına uyarlanarak kullanılmaya başlandığı gũrũlmektedir.

Örgütsel adalet kavramı çalışanların iş yaşamında gerçekleşen sosyal ve fiziksel olaylara ilişkin adalet algısıyla bir bütündür (Folger, Cropanzano, 1998). İlk kez Adams'ın eşitlik teorisiyle başlayan bu algı; kişilerin çalışma ortamındaki iş arkadaşlarıyla kıyaslama yaparak hissettikleri eşitlik düşüncesinin iş verimi üzerindeki etkileri ile ilgilidir (Luthans, 1981:197). Adaletli bir çalışma ortamının çalışanlar üzerindeki etkisini ve işyerindeki diğer ölçütlerle ilişkisini araştırmaktadır (Ömer Faruk İşcan, 2009). Başka bir açıdan bakıldığında işverenin işgörene karşı gösterdiği davranışları ve aldığı kararları işgörenlerin adil olarak değerlendirmesi ve bu konu hakkında bir şikayetinin olmaması örgütsel adaletin sağlandığına dair bir ölçüt olabilir (Pfeffer ve Langton, 1993).

Genel olarak çalışanların yaptıkları işleri ve sosyal durumlarını etrafındakilerle karşılaştırmak gibi eğilimleri mevcuttur. Eşit işe eşit para, eşit statü, eşit sosyal imkân, eşit izin hakkı bunlardan birkaçıdır. Bunların sağlanması ve uygulama yöntemleri kişinin adalet algısını doğrudan etkilemektedir (Barling ve Michelle, 1993: 651).

İşyerlerindeki örgütsel adalet kavramı incelendiğinde üç ana tema üzerinden değerlendirildiği görülmektedir. İşçi kazanımları üzerine yapılan bu sınıflandırma kazanç (dağıtım adaleti), işlemler (işlemsel adalet) ve kişiler arası ilişkiler (kişiler arası bilgisel adalet) olarak 3'e ayrılır. Dağıtım adaletinde kazanılan hak ve ücretlerin paylaşımı ile, işlem adaletinde kararlar alma sürecinde kullanılan yöntem ve işlemlerin nasıl algılandığı ile, kişiler arası ilişkiler ise işlemler hakkında karar verilirken kişilere gösterilen saygı ve özenle alakalıdır.

Bireyler doğuştan itibaren yetiştikleri fiziki, dini, kültürel ve sosyal ortamdan dolayı farklı algı ve görüşlere sahiptir. Çalışma koşullarında görev paylaşımı ve dağıtım yapılırken; objektif ve ahlaki kurallar dahilinde kişilerin özelliklerine göre farklı yaklaşımlar yapılabilir (Foley v.d, 2002). Benzer özelliklere sahip bireylere aynı yaklaşım uygulanabilirken farklı özelliklere sahip kişilere farklı yaklaşım seçenekleri uygulanmaktadır. Bu durum kişilerin işe adapte olabilme sürelerini kısaltırken yaptıkları işi sahiplenebilme kapasitelerini de yükseltmiş olacaktır.

Adaletin sağlanmasında bir diğer önemli konu da işyerinde sağlıklı iletişimin sağlanmasıdır. İşyerindeki çalışma sınıfları arasında sorunların bildirilememesine bağlı olarak sorunların gerekli makamlar tarafından farkına varılamayıp çözümler üretememesi işyeri verimliliğini azaltmaktadır. Bu iletişimsizliğe bağlı olarak

işyerlerinde sağlığı tehlikeye sokacak iş kazaları, meslek hastalıkları gibi tehlikeli durumlar yaşanabilir. Büyük kuruluşlarda işverenlerin bu diyalog ortamını sağlaması ve takip edebilmesi tek başına çok zordur. Gerekli kurulların oluşturulması, iletişim kanallarının düzenlenmesi işveren tarafından sağlanabilmelidir. Kendini ifade edebilen, sorunlarına ve sorularına cevap alabilen çalışanın adalet algısı artacaktır.

Örgütsel adaletin örgütsel bağlılığı artırdığı ve performans üzerine olumlu etkilerinin olduğu görülmektedir. Aksine sürekli adalet arayışında olup haksızlığa uğradığını düşünen çalışanların ise zamanla farklı tutum ve durumlara sürüklenerek açık saldırgan davranışlar sergilediği görülmektedir (Yazıcıoğlu ve Topaloğlu, 2009).

Ülkemizde adalet algısı üzerine çalışmalar yapılmakta ve işçilerin iş algıları araştırılmaya devam edilmektedir. Bu konu hakkında yapılan çalışmaların sayısının yeterli olmadığı görülürken tahmin edilebileceği üzere örgütsel adalet konusunda büyük oranda çalışma ortamlarının ve iş sahiplerinin de bilgisiz olduğu görülmektedir. Sorunların bireysel çözümler bulunarak çözülmeye çalışıldığı, bu durumun doğal sonucu olarak çalışanların iş doyumu ve verimliliğinin yeterli olmadığı görülmektedir. Bu konuda yapılan çalışmaların işgören, işveren ve iş ortamı koşullarının iyileştirilmesi yönünde, ülkemizdeki iş yerlerinin profili ortaya konularak proaktif bir yapının sağlanması amacıyla benzer ya da daha kapsamlı çalışmaların yapılması gerekmektedir.

BİRİNCİ BÖLÜM

ÇALIŞANLARIN ÖRGÜTSEL ADALET ALGILARI

1.1 Örgütsel Adaletin Kavramsal Çerçevesi

1.1.1 Örgütsel Adalet Kavramının Tanımı ve Özellikleri

İnsanoğlunun adalet ihtiyacı toplumsal yapıların inşa edilmesinden itibaren var olmuştur. Yapılan işler sonucu elde edilen kazançların kimlere ne kadar dağıtılacağı en önemli problem kaynağı olmuş, savaşların ve mücadelelerin ana tartışma konusu haline gelmiştir. Aristo ve Platon'la tarif edilmeye başlanan adalet kavramı M.Ö. 18. yy'da Hammurabi tarafından yasal düzenleme yapılarak yazılı kural olarak ifade edilmeye başlanmıştır. Tarihin her evresinde her örgütün vazgeçilmez erdemi olarak kabul edilmiş ve çeşitli şekillerde tarif edilmeye çalışılmıştır. Geniş bir şekilde ifade edilirse herkesin eşit haklara sahip olduğu, temel özgürlüğü baz alan bir sistemler bütünü olarak ifade edilebilir (Taylor, 2003).

İlk olarak sosyal alanda insanların sahip olduğu hak ve özgürlüklerle ilgilenen adalet kavramı kazanç dağılımına odaklanmıştır. Toplumun yapısı, yaşanan zamanın özellikleri, yaşanan sosyoekonomik dönüşümler, kültürel anlayış ve dini inançlar adalet kavramı üzerinde tesirleri olmuş, yaşanan her döneme özgü adalet anlayışı ortaya çıkmıştır. Buna bağlı olarak sosyal filozoflar adaletin göreceli bir kavram olduğunu ve her zaman güncel perspektif yaklaşıma ihtiyaç duyulduğunu belirtmişlerdir (Çeçen, 2003). Başka bir tanıma göre ise adalet en doğruyu, en iyiyi gösteren en büyük ahlaki erdemdir.

Adalet bir toplum içindeki bireyin nasıl yaşayacağı ve davranacağına dair bir klavuzdur. Aristo ise devlet yönetiminde adalet kavramı üzerinde önemle durmuş ve 3 temel ilke benimsemiştir: Hukuk ve adalet devlet ile toplumun temeli, devlet yönetiminin egemen unsurudur. Ayrıca Aristo ölçülülük ve erdem olmak üzere

adaleti iki konuda değerlendirmiştir. Adaletli olmayı mevcut olan en büyük erdem olarak görmüş, eşitliği sağlayıcı ve dağıtıcı olarak tarif etmiştir. Aristo'dan sonra farklı adalet tanımlamaları kullanılmasına rağmen en çarpıcı olarak faydacılık akımı ortaya çıkmıştır. Faydacılık; insanların haz ve acı algısına göre hareket ettiğini iddia etmektedir. İnsanların haz aldığı etkenlere yaklaşma, acı duyduğu etkenlerden uzakdurma ilkelerini temel prensip olarak kabul eder. Davranışların sonuçlarına göre iyi veya kötü olarak nitelendirilmiştir. İnsanların bir işi yapmaya karar vermeden önce o işten alacağı hazzı veya acıyı önceden hesapladığını ve bunun karar vermede etkili olduğu ileri sürülmüştür. Her zaman haz veren şeylerin temel hedef olduğu, haz alınan şeylerin ölçülebildiği ve bu yapılan şeyin diğer tüm insanlara etkisinin hesaplanabildiği öngörülmüştür. Bu hesaplamalardan sonra alınan toplam haz çekilen toplam acıdan fazlaysa eylem iyi, az ise eylem kötü olarak nitelendirilmiştir (Arslan, 2005).

Faydacılık anlayışındaki çoğunluğun fayda gördüğü eylemleri iyi olarak değerlendirilmesine karşı çıkan Rawls adalet teorisini ortaya sunmuştur. Bu teoriye göre eşit olmayan bireylere eksiklerini de göze alarak, eşit olmayan bir davranış modeliyle yaklaşımın daha uygun olacağını ileri sürmüştür. Toplumsal yaklaşım yerine bireysel yaklaşımı savunmuş ve elde edilen faydanın adaletli bir şekilde nasıl dağıtılabileceğine dair çözümler aramıştır. Rawls adil dağıtım ilkesini adaletin en temel dayanağı kabul ederek, insanı ilgilendiren bütün süreçlerde bunun göz önünde bulundurulması gerektiğini savunmuştur (Rawls, 1985;7). Daha fazla ekonomik çıkar uğruna toplumsal kazanımlardan vazgeçilmesine karşı çıkmıştır. Modern sosyal adalet anlayışının tarifini yapmasına rağmen bu teorisinin en büyük eksik yanı olarak bireylerin eşit konulan kuralları farklı algılayabileceği hesap edilmemiştir.

Örgütsel kurumların inşasıyla beraber sosyal adalet bilimciler işyerlerinin işleyişi ve bireylerin etkilenişlerini incelemeye başlamışlardır. Adaletin iş yerlerinde uygulanış ve algılanış biçimi incelemişler ve Homans'ın dağıtımsal adaleti incelemesiyle tarihsel süreç başlamıştır. İlk olarak 1950'li yıllarda kazançların nasıl dağıtılacağı ile ilgilenmeye başlayan örgütsel adalet kuramı 1970'li yıllarda işveren tarafından verilen kararların nasıl verildiği ve uygulandığını, 1980'li yılların ortalarında ise insan ilişkilerinin adalet sezgisi üzerindeki etkileri incelenmiştir.

Örgütsel adaletin birçok farklı etkenle ilişkisinden dolayı çeşitli şekillerde tarifi yapılmıştır. Bu tarifler yapılırken asıl gerçeklerin bazen adil olarak kabul görmediği,

bir kararın adil olması için iş görenlerin onu adil olarak algılaması gerektiği kabul edilmiştir. Bundan dolayı adaletin subjektif ve zamanla değişebilen bir algılama olduğu kabul edilmiştir (Folger ve Cropanzano, 1998). Bununla birlikte bireylerin çalıştıkları iş yerlerinde alınan kararların adil olduğu hakkındaki düşüncesi de farklı olabilir. Bu da o örgütte adaletin olup olmadığıyla ilgili kesin bir yargıya varmamızı engeller.

Bir işyeri işleyişinde işçilerin kazançları, ödülleri, cezaları ve terfilerinin nasıl dağıtılacağı, nasıl karar verileceği ve onlara nasıl iletiildiği, bu durumun çalışanlar tarafından nasıl algılandığı örgütsel adaleti tanımlar. Yani yöneticinin aldığı kararların çalışanlar tarafından olumlu olarak algılanması örgütsel adaleti gösterir (İçerli, 2010). Örgütsel adalet bireye ne kadar adil davranıldığını incelerken, işyerinde alınan kararların hakça ve adil biçimde alınmasında destekleyici ve yol gösterici olur. İşveren üzerinde çalışanlar lehine ve adaleti bozmadan sağlıklı kararlar alınması için baskı oluşturur.

Örgütsel adalet işyerlerinde işçi ve işveren veya işçi ve alınan kararlar arasındaki problemlerin tespitini sağlar. Çalışan tarafından adil bulunmayan karar ve durumların çözümünü birleştirici bir mekanizmayla da sağlayabilmektedir (Dilek, 2005). Sorunların iş yerinde daha hızlı tespiti, sorunlar kronikleşmeden adil, hukuka uygun ve yerinde çözümlerin bulunabilmesini, bu sayede işyerinde güven ve işbirliğinin artması, sorunların zamanında ve doğru şekilde çözümlenmesini, işveren ve işçi arasında saygı ve sevginin oluşmasını desteklemektedir.

Örgütsel adalet işyerlerindeki adalet algısı üzerinde bir psikolojik değerlendirme olarak da değerlendirilebilir. Örgüt içindeki sosyal ve ekonomik değişikliklere karşın bireyin patronuna, çalışma arkadaşlarına ve kurumuna karşı verdiği ruhsal tepkileri ve adalet algılamasını inceler (Aykut, 2007). İşçinin söz hakkının olduğu, görüşlerine değer verildiği ve işçiye ait çözüm önerilerinin hayata geçirildiği durumlarda bireylerin özgüveninin ve motivasyonunun artacağı görülmüştür. Herkes çalıştığı iş karşılığında aldığı çıkışları adil olarak algıladığında hem çalışma ortamı içindeki moral ve motivasyon yüksek olmuş hem de kaynağın bol olduğu durumlarda işçilerin adalet hakkında daha az söylendiği de tespit edilmiştir.

Ters bir açıdan bakılırsa da örgütsel adalet, adaletin örgüt içerisindeki yansımalarını inceler. Bireylerin iş ortamının ast-üst ilişkisinden nasıl etkilendiği ve

işyeri çalışma ortamında neden gerekli olduğunu anlamamıza yardımcı olur (Greenberg, 1990). Kuralların daima adaletli olduğu, kazançların daima eşit dağıtıldığı ve eşitsizliğe bağlı oluşan kayıpların telafi edildiği işyerlerinde çalışanların adalet algısı fazla ve iş doyumunu yüksek olmaktadır (İşcan ve Naktiyok, 2004). Adaletin iş yerine yansımaları planlanırken subjektif olduğu unutulmadığında bireysel pencerede planlama yapıldığında daha pozitif geri dönüşümler alınacağı görülmektedir.

Her bireye konulan çalışma koşulları ve yaklaşımlar, bireyin sosyoekonomik düzeyi, sosyal şartları, fiziki durumu, psikolojik faktörleri göz önünde bulundurularak değerlendirilmelidir. Bunun yanında yakın zamanda iş veya sosyal ortamındaki değişimler, insanlarla ilişkileri ve kendini diğer insanlarla karşılaştırma güdüsü bireyin duygularını etkileyebilir. Bundan dolayı kendisine adil gelen görüş ve sonuçların bir süre sonra adil olmadığı hissine kapılabilir. Algının neden olduğu faktörleri iyi tanımlamak kişiye özgü hayat sürecinin iş hayatına etkilerinin tespiti ve bu durumlara çözümler üretmek örgütsel adaletin sınırları içerisine girer. Örgütsel adaletin artması; örgütsel güvenin, örgütsel etkinliğin ve örgütsel verimliliğin yükselmesini sağlayarak mevcut çalışanlarının iş potansiyelinin artmasını sağlar (Atalay, 1990).

Çalışanların, uygulamaların adil olduğuna dair oluşan inancı örgütsel adaletin temel inceleme alanıdır. Meydana gelen bu algı tutumlara, tutumlar da ileride olumlu veya olumsuz davranışlara neden olur ve örgütsel yaşamı şekillendirir. İşyerinde oluşan adil olmama duygusu, işyerine olan bağlılık ve güveni azaltıp, çalışma verimini düşürüp ileride bireyin psikolojik ve sosyal hayatını etkileyerek, dolaylı olarak toplum ve işyeri düzenini olumsuz etkiler (Eker, 2006). Çalışanın adil olmama hissiyle aidiyet duygusunun azalması; iş performansının düşmesi, kişisel diyalogunun azalması, sosyal ortamlardan kaçınma, genel görev ve talimatlara aykırı davranma, iş güvenliğini tehlikeye sokma, iş sağlığına özen göstermeme, düşmanca hal ve davranışlar içinde bulunma, işi bırakma gibi olumsuz durumlara neden olabilmektedir. Çalışanlar adil olmayan uygulamalarla karşılaştığında adaletin, hakkın ve hukukun ne olduğunu betimlemeye yönelik eylemsel-sözel tepki veya tamamen tepkisiz bir duruş sergileyebilirler. Akıllarında gerçeğin ve adilin ne olduğu ve ne yapılması gerektiğiyle ilgili sorular oluşur. En son olarak karar verdikleri adil davranış algısı ve davranışları ortaya çıkar. Adalet ihtiyacını karşılayabilmek hem

çalışanın bu konudaki meşguliyetini azaltır hem de adaleti sağlamak amacıyla oluşturduğu subjektif adalet tasarımlarını düşünmesini engelleyebilir. İşverenlerin bu anlayışla işçilere ait adalet davranışlarını tespit edebilmeli ve çalışma planlarını dizayn ederken göz önünde bulundurmalıdır. Onun içindir ki; gerçek adaletin olup olması önemli değildir, önemli olan hissedilen adalettir. İşveren de çalışanlara istedikleri adaleti (tüm bireyleri gözetecek şekilde) verebilmeli ve adil görünebilmelidir. Bunu sağlarken toplumun gelenek görenekleri, kültürü ve içinde bulunduğu zamanın adalet algısına olan etkilerini göz önünde bulundurabilmelidir.

Son yıllarda ülkemizde yapılan çalışmalara bakıldığında ise örgütsel adaletin kişiler arası ilişkiler boyutu, iş doyumu, iş bağlılığı, iş motivasyonu, örgütsel vatandaşlık, tükenmişlik sendromu, iş performansı, sapkın davranışlar, işten ayrılma niyeti, örgütsel sessizlik, liderlik, işe yabancılaşma gibi yeni kavramalarla ilişkisi araştırılmaktadır.

1.1.2 Örgütsel Adalet Kavramının Türleri ve Boyutları

Örgütsel adaletle ilgili yapılan çalışmalarda kaç boyutta inceleneceğine dair birçok fikir ortaya atılarak, 3 ana boyutta incelemeler yapılmaktadır. Birincisi, örgüt içerisinde yapılan işin karşılığı olarak elde edilen mal veya kazançların bölüştürülmesiyle ilgilenen dağıtımsal adalet, ikincisi kararların nasıl alınacağına dair işlem adaleti ve sonuncu olarak da insanlar arası ilişkileri inceleyen etkileşimsel adalettir.

Örgütsel adaletin tarihçesine baktığımızda 1965 yılında Adams'ın eşitlik teorisi ile beraber ilk çalışmalar başlamıştır. Bu teoriye göre çalışanlar kendi hak ve kazançlarını başkalarının hak ve kazançlarıyla karşılaştırırlar. Karşılaştırma sonunda işgörende işyeri ve işveren hakkında adil olup olmadıklarıyla ilgili algılama oluşur. Bu algı kendisine karşı ne kadar adil olunmasıyla ilgilidir (Özdevecioğlu, 2003). Bu şekilde işyerindeki çıktılarının dağılımıyla ilgilenen dağıtımsal adaleti tanımlamıştır. 1970'li yıllarda işlemsel (prosedürel), 1980'li yıllardan itibaren de etkileşimsel adalet incelenmiştir. Bazı yazarlar etkileşimsel adaleti prosedürel adaletin alt başlığı olarak kabul etmişlerdir. Greenberg (1993) ve Colquitt (2001) ise etkileşimsel adalet üzerinde çalışmalar yaparak iki farklı boyuta ayırmışlardır. Bilgisel ve kişiler arası adalet olarak tanımlanan bu başlıklarla beraber örgütsel adaleti 4 ana boyutta incelemişlerdir.

Araştırmacılar arasında örgütsel adaletin boyutlarının neler olduğu hakkında tam bir görüş birliği olmasa da 3 ana boyutta incelenmektedir.

1.1.2.1 Dağıtımsal adalet (Distributive)

Örgütsel adalet kavramının çıkışında ilk tariflenen boyuttur. Bir örgütteki kazanılan hak, mal ve ücret gibi çıktıların nasıl pay edileceğiyle ilgilenmektedir. Bireyler sundukları iş karşılığı elde ettikleri kazanımların adaletli dağıtılıp dağıtılmadığıyla ilgilenir. Bu kazanımlara örnek olarak ücret, izin, terfi, ceza, ödül, statü ve roller verilebilir. Bireyler çalışma ortamında kendi çabaları sonucu elde ettikleri sonuçları daima başka çalışanlarla karşılaştırır. Gösterdikleri uğraş ve başardıkları performans karşılığında elde ettikleri kazanımları diğerleriyle karşılaştırarak işyeri adaleti ile ilgili algı oluştururlar. Bunun sonucunda ya adil davranıldığını düşünüp iş performansı ve iş bağlılığı artacak ya da adil olunmadığı fikrine kapılıp iş verimliliği azalıp işten ayrılma kararına varabilecek kadar olumsuz düşüncelere sahip olabilirler. Aynı şekilde Adams tarafından ilk defa öne sürülen eşitlik teorisinde de eşit katkının eşit kazanıma yol açması gerekliliği savunulmuştur (İşcan ve Naktiyok, 2004). Teoride katkıların kazanımlara oranlanması kabul edilmiş ve her birey için bu oranın eşit olması gerektiği belirtilmiştir. Dağıtımsal adalet de bu teoriden köken almıştır.

Bireylerin elde ettikleri kazancın standart değerlendirmesi gerçekte pek adil olmasa da yanındaki kişidir. Arkadaşının elde ettiği standart gelir ve hakları değerlendirerek kendisiyle kıyaslama yapar. Subjektif yapılan bu değerlendirme adil olunma ile ilgili algının oluşmasına neden olur. Yalnız kıyaslama yapılan kişi değişirse adalet algılaması da değişebilir (Folger ve Cropanzano, 1985).

Dağıtımsal adaletle ilgili araştırmacılar tarafından birçok tanım ortaya atılmıştır. İşbaşı (2001) dağıtımsal adaleti işyerindeki bütün kazanımların işçiler tarafından adil ve ahlaki olarak paylaşılması olarak belirtmiştir. Yaylı ve Çöp (2009) ise önceden belirlenmiş prensiplere göre çalışan örgütlerde kazançların işçilere eşit olarak dağıtılması olarak nitelendirmiştir. Dağıtımsal adalet boyutunda ahlaki yapı farklılıklarının da göz önünde bulundurulması ileri sürülmüş, ahlaki yapısı farklı olanlar için daha farklı yaklaşım modelleri oluşturulması önerilmiştir (Foley, 2002).

Bireyin dağıtımsal adalet algısını sosyal durumu, psikolojik faktörler ve iş motivasyonu etkileyebilir. İş doyumunu ve verimliliği yüksek bireyler performansa

dayalı sistemi daha yakın bulabilirken, iş motivasyonu düşük olanlar ise kazanımların eşit dağılımını tercih edebilir. Bu da bireylerin her zaman daha fazla yarar gördükleri davranışları adil görmesine neden olur (Bies, 1992).

Dağıtımsal adalet sadece elde edilen kazanımları değil cezaları da değerlendirir. Verilen cezaların da adil olması ve adil bir şekilde kararlaştırılması önemlidir. İşgörenlerin aldıkları cezaları mümkün olduğunca kabul edilebilir hale getirilmesi ve daha önce verilen kararlarla uyumlu olması her zaman gözetilmelidir. Çalışan-işyeri ilişkisini bozmayacak şekilde olan, örgütün verimliliğini ve genel motivasyon ortamını bozmayan adil kararlar da örgütsel adaletin dağıtım şemasının ilgilendiği konular arasındadır.

Dağıtım adaleti bazı prensiplere dayalı olarak 3 şekilde incelenebilir. Bunlardan birincisi elde edilen kazanımların herkese eşit olarak dağıtılmasını kabul eden “eşit paylaşım”, ikincisi ise çalışanların sundukları işi ve aldıkları sorumluluğu gözeterek yapılan “eşit temelli paylaşım” (hakkaniyet) ve en son olarak da bireylerin gereksinimlerini baz alarak yapılan “ihtiyaç temelli” paylaşımıdır. Kazanç odaklı işletmelerde insan ilişkilerinin ve sosyal yapının korunma ilkesini benimseyen eşit yaklaşım, bireylerin refahı ve kişisel gelişimini esas kabul eden işletmelerde ise ihtiyaç temelli yaklaşım kabul edilir (Deutsch, 1975). Buradan anlaşılacağı üzere işyerinin amacı doğrultusunda adalet yaklaşımı farklılık arz edebilir. Daha farklı bir ifade ile de bireylerin adalet algısı ve isteklerine göre işyerinin adalet dağıtım yaklaşımı düzenlenebilir.

Dağıtımsal adalette işverenlerin çalışanlarına karşı önyargılı olmamaları önemlidir. Yönetimsel kararlar alınırken; tutarlı olarak, kişisel ihtiras ve arzuların arınmış biçimde olunmalıdır. En doğru olacak karara ulaşmak ve çalışanların adalet algısına uyumlu bir yapı oluşturmak temel hedef olmalıdır.

İlk başlarda sadece kazançların dağılımının işçilerdeki adalet duygusuna olan etkilerini inceleyen örgütsel adalet örgüsü; kazanımların oluşturulma prosedürlerini açıklamada yeteri kadar dikkatli olmamıştır (Yürür, 2008). Bunun üzerine sadece elde edilen kazançların türü ve miktarına odaklanmayan, çıktıların oluşturulması sürecinde alınan karar ve davranışları inceleyen prosedürel boyut tariflenmeye başlanmıştır.

1.1.2.2 Prosedürel adalet

Dağıtımsal adaletin yetersiz kalması ve bireylerin adalet algılamalarına yeterli açıklık getirememesi üzerine 1970'li yıllarda prosedürel adalet için yeni bir boyut tarif edildi. 1975 yılında ilk kez Thibaut ve Walker'ın tarafından hukuk alanında yapılan araştırmayla temeli atılmıştır. Sosyal alandan örgütsel alana geçiş Folger ve Greenberg (1985) sayesinde olmuştur. Genel olarak tarif edilirse dağıtımın sonuçlarından çok dağıtımın nasıl yapılacağı ile ilgilenmektedir.

Prosedürel adalet, sonuçların dağıtım işlemi esnasında kullanılan süreç ve kararları kapsar. Bireylerin iş eylemi nedeniyle hak ettiği kazançların dağıtım sürecinin ne kadar adil olduğuyla ilgilenir (Greenberg, 1990.). Bu kazançlar arasında ödül, terfi, sosyal imkânlar ve çalışma koşulları sayılabilir. Alınan kararların, kararların verilme sürecinin ve prensiplerinin ne kadar adil olduğu da prosedür adaletini ilgilendirir (Erdoğan, 2009).

İşçilerin çalıştıklarına karşın elde ettikleri kazanımları hangi prensipler ışığında hangi yolla belirlediği, karar işlem prosedürlerinin nasıl ilerlediği ve işçiler tarafından adil algılanma derecesi prosedürel adaletin ana inceleme alanıdır. Başka bir ifade ile de işçilerin adalet algısı oluşurken sadece kararlarla değil kararların oluşturulma sürecini de dikkate alırlar. Aynı zamanda alınan kararların nesnel ve öznel durumlarla ilişkili olduğu belirlenmiştir (Konovsky, 2000).

Prosedürel adaleti, Folger ve Cropanzano (1998,34) çıktılarının oluşturulması için kullanılan süreç, usul ve mekanizmaların hissedilebilen adaleti olarak tariflemektedir. Moorman (1993, 531) ise etkili yöntem ve rehberlerin dağıtımsal adaleti etkileme derecesi olarak tanımlamıştır.

Kullanılan işlemler ve prosedürler istenilen arzulara ulaşmak için araçlardır. Fakat her zaman kusursuz değildir. İşlem dağıtımsal adaletin idamesini sağladığı sürece adil ve geçerlidir. İşlemlerin etkisizliği veya adaletsizliği durumunda ödül ve kazançların adil dağıtılamayacağı gösterilmiştir (Niehoff, Moorman, 1993).

Dağıtım adaleti üzerine Adams gibi araştırmalarda bulunan Leventhal (1980) dağıtım tercihi kuramında kararların adalet algısına uyumlu olması için 6 temel kural açıklamıştır. Bunlar;

1. Çalışanların karara alma sürecine dahil edilmesi (temsil hakkı)
2. Kararlara itiraz edebilme ve yanlış kararları düzeltebilme hakkı
3. Alınan kararların gerçek bilgileri yansıtması

4. Alınan kararların birbirleri ile tutarlı olması
5. Kararlar alınırken çalışanlara önyargılı olunmaması
6. Kararların etiğe uygun olması

Bu prensiplere uygun kararlar hem bireyin kuruma bağlılığını artıracak hem de alınan kararlar hakkındaki adalet duygusunu tatmin edecektir. Leventhal ayrıca prosedürel adaleti dağıtım adaletinin gerçekleşebilmesi için ön şart olarak koşmuştur. Greenberg (2000: 146) ise prosedürel adaletin sağlanması için temsil hakkının tutarlı, tarafsız ve önyargıdan uzak olunması gerektiğini vurgulamıştır.

Prosedür adaleti 4 ana başlıkta değerlendirilebilir: Kontrol teorisi, değer açıklayıcı model, grup değeri modeli ve prosedür tercih modeli. Kontrol modelinde, çalışanlar karar alınma prosedürlerinde kendi fikirlerinin etkilerini hissedebilmeleri sonucu adalet algılamalarının arttığını ileri sürmektedir (Coetzee, 2005: 4.7). Böylece süreç kontrolünde paya sahip olduklarını düşünmektedirler. Değer açıklayıcı modelde, çalışanların süreç hakkında görüş bildirmelerine izin verilmektedir. Verilen karar çalışanların fikirlerinden etkilenmese bile kendilerini ifade etme olanağı bulduklarından dolayı adalet algıları daha da artacaktır (Tyler 1987). Görüşlerine saygı duyulduğunu ve önyargılı olunmadığını kabul edeceklerdir. Grup değeri modelinde çalışanlar, sosyal statü, saygı ve güven gibi konulara önem verirler. Kazanımlardan daha çok yöneticilerin sürece aktif olarak katılımlarının sağlanmasını, bu sırada kendilerine saygı ve nezaket gösterilmesini beklemektedirler. Çalışanların asıl amacı sosyal statü kazanmak, özgüven ve özsaygılarını artıracak bir ortam oluşturmaktır. Böylece örgütün değerli bir elemanı olarak hissetmek istemektedirler (Greenberg, 1990). Tarafsızlık, güven ve kibar davranılması bu modelin önem verdiği 3 temel konudur. Prosedür tercih modelinde ise çalışanlar istediği kazanımları elde etmek için istediği prosedür sürecini kullanmak isteyebilir. Bu prosedürler 7 ana başlıkta toplanmıştır (Coetzee, 2005: 4.7-4.8). Bunları sıraladığımızda;

1. Yöneticinin seçimi
2. Kazanımların paylaşılması için ölçeklendirme yapılması
3. Kazanımların paylaşılması için verilerin hazırlanması
4. Yöneticilerin kararlarını denetleyecek kurum veya kişilerin var olması
5. Kararlara itiraz edilebilmesi
6. Yanlış verilen kararların düzeltilme mekanizmasının mevcut olması

Thibaut ve Walker (1975) süreç kontrolü kuramında prosedürel işlemlere ait karar verilirken söz hakkı verilmesi, çalışanların verilen karar ve uygulamaları daha çok sahiplenebilmesini ve çıkan sonuçlara daha çok katlanabilmesini, sahiplenebilmesini sağlayacaktır. Böylece ilk kez prosedürel adaletin kontrol süreci tarif edilmiştir.

Özmen (2007) tarafından yapılan çalışmaya göre sonuçların belirlendiği süreç hakkında söz sahibi olanların sonuç olumsuz olsa dahi söz hakkı almayanlara göre alınan kararları daha adil buldukları gösterilmiştir. Karar alma prosedürleri üzerinde kontrolü olduğunu düşünen bireyler alınan dağıtımsal sürece ait kararları daha fazla kabullenip sonuçlarına daha ılımlı olurlar (Yıldırım, 2009). Bireylerin işverenlere duydukları güven de adalet algısını etkilemektedir. İşverenlere karşı güvenin olduğu örgütlerde alınan kararlara ve karar alma süreçlerine bakış daha adil olur. Güvenin olmadığı durumlarda ise kullanılan prosedür ve işlemler işçiler tarafından daha fazla önemsenir hale gelmektedir (Bos, 2001: 255).

Bireyler prosedürel adaletin incelediği karar verme süreçlerinin adil olmadığını düşündüğünde iş bırakma eğiliminin arttığı, performansın azaldığı, örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık gibi kavramların gelişmediği, sosyal hayatının olumsuz etkilendiği, ruhsal ve psikolojik olarak çöküntü yaşadığı, saldırgan ve uyumsuz davranışların arttığı ileri sürülmüştür (Folger ve Cropanzo, 1998).

Dağıtımsal adalet ve prosedürel adalet çalışanlarda farklı adalet algısıyla değerlendirilip farklı tutumlara neden olmaktadır. Prosedürel adalet daha evrensel ve kurumlarla ilgilenirken, dağıtımsal adalet daha çok birey ve onun kazanımları odaklıdır. Dağıtımsal adalet kazanç ve hakların paylaşımına odaklanmışken, prosedürel adalet ise örgütsel yönetim ve işlemlerle ilgilidir. Dağıtım adaleti iş tatmini ile ilişkilirken, prosedürel adalet örgütsel güvenle bağlantılıdır (Yürür, 2008). Örgütsel adaletsizlikte çalışanlar, kişilere ve sorunun kaynağına tepki gösterirken, prosedürel adaletsizlikte ise bütün bir örgüte veya işyerine karşı tutum takınırlar (Özdevecioğlu, 2009).

Genel olarak bakıldığında prosedürel adaletsizlik kişilerin daha fazla tepkisini çeken bir durumdur. Örgütsel kararları içerdiğinden dolayı işçilerin örgüte güvenini dolayısıyla işyeri performansını daha belirgin olarak etkileyebilir. Prosedürel adalet, dağıtım adaletini de dolaylı olarak etkilediğinden işyeri yönetiminde en etkili

örgütsel adalet boyutudur. Dağıtım adaletinin başarısı prosedürel adaletin uygulama aşamasındaki başarısına bağlıdır.

1.1.2.3 Etkileşimsel adalet

Örgütsel adaletin üçüncü boyutu olan etkileşimsel adalet Bies ve Moag tarafından ilk kez 1986 yılında adaletin iletişim kriteri olarak tanımlanmıştır. Kişiler arası ilişkiyi temel alan örgüt alanında ise işçi ve işveren arasındaki tavır ve davranışları inceleyen boyuttur. Çalışanların adalet algısının sadece dağıtım ve prosedürel süreçten etkilenmediğini çalışma ortamında maruz kaldıkları muamele ve iletişim olanaklarından da etkilendiği görülmüştür. Bunun yanında çalışanlar arası ilişkide de maruz kaldıkları tavırlar etkileşimsel adaletin inceleme alanına girer.

Etkileşimsel adaleti tanımlarken yöneticiler hakkında oluşan davranışsal adalet olarak da özetleyebiliriz (Moorman, 1993). Dağıtım kararı sırasında bireylere neyin nasıl söyleneceğinin davranışsal biçimidir (Özdevecioğlu, 2003). Adaletin bu boyutu adaletin kaynağı (karar alıcılar) ile adaletin alıcıları (işgören) arasındaki insan ilişkilerini değerlendirir (Kuatnis, 2009). Diğer adalet türlerinin aksine resmi konum, durum ve davranışların haricinde bir anlayışa sahiptir.

Etkileşimsel adalet işverenlerin karar alırken ve açıklarken takındıkları tavır ile oluşan adalet anlayışıdır (Moorman, 1993). Örgütsel adaletin beşeri yönünü temsil eder. Ceza ve ödül verilirken izlenen yol, bunu ifade etme biçimi ve çalışanlara yaklaşım biçimi inceleme alanına girer (Seymen, 2009). Bies ve Moag etkileşimsel adaleti 4 başlıkta toplamıştır. Bunlar;

1. Doğruluk: Çalışanlar, yöneticilerinin daima dürüst olarak gerçek ve tam bir bilgiyle aydınlatılmak istemektedirler.
2. Saygı: Çalışanlar her türlü durum ve koşulda kendilerine nazik davranılıp, fikirlerine değer verildiğini görmek istemektedirler.
3. Soruların uygunluğu: Yöneticiler, çalışanlarla diyalog kurarken önyargı taşıyan ve hiçbir anlam ifade etmeyen sorulardan kaçınmalıdır.
4. Savunma: Yapılan haksız uygulama ve davranışlar sonrasında yöneticiler savunma yapmak zorunda kalabilmektedir. Savunma yumuşak karakterde olup çalışanı yumuşatabilmeli, gayet açık olup tamamen akıllardaki soruları giderebilmelidir. Yeterli bir savunma hem haksız durumların giderilmesine hem de olabilecek olumsuz davranışların önlenmesine yardımcı olur.

Dağıtım adaleti uygulanırken, prosedürel adaletin uygulanma biçimi açıklanırken bireylere karşı anlaşılabilir, nazik bir dilin kullanılmasının yanı sıra dürüst olunmalı ve gerekli bilgilerden haberdar edilmelidir. Bazı araştırmacılar etkileşim adaletini “bireyler arası ilişkiler” ve “bilgisel” olmak üzere iki boyutta incelemiştir (Arbak ve Özer, 2007). Bireyler arası ilişkilerde işverenle işçi arasındaki iletişim esasları konu alınır. Kişilerin birbirine hitap şekli, mimikleri, duyarlı bir şekilde sözünü kesmemesi, saygıdan ödün vermemeleri, kaba gelecek el hareketi veya davranışlardan kaçınmaları, nazik olunarak ciddiyetin korunması kişiler arası ilişkilerin değer verdiği konulardır. Bilgisel adalet ise çalışanların, alınan kararların nasıl belirlendiğini, kazanımların dağıtımının şekli ve yöntemi ile ilgili dürüst ve eksik olmayan bilgilendirmeyi içermektedir. Diğer bir ifade ile bireyler arası adalet verilen kararlara olan tepkiyi incelerken, bilgisel adalet ise çalışanların kararlar hakkında yeterince bilgilendirilmesini amaçlamaktadır (Karabay 2004: 11).

Etkileşimsel adalet işveren ve çalışan arasındaki sosyal iletişim olarak da değerlendirilebilir. Olumlu iletişim çalışanın özsaygısını, kimliğini ve bulunduğu sosyal ortamlardaki rolünü biçimlendirip psikolojik ve fizyolojik olarak kendini daha iyi hissetmesine yardımcı olur. Doğru iletişim kurulan örgütlerde sağlıklı bireyler oluşur ve kendilerini geliştirirler. Genele baktığımızda ise sağlıklı örgütler sağlıklı toplumların temelini oluşturmaktadır.

Çalışanlara mantıklı, doğru ve yeterli açıklama yapıldığında olumsuz sonuçları daha görmezden gelebilmektedirler. Yapılan açıklama anlaşılabilir, karşısındakini incitmeden, bireylerin endişelerini giderici ve işlemlere farklı bir bakış açısı getirecek şekilde olmalıdır. Çalışanlar, kendileriyle iletişim kurulduğu zaman önemsendiklerini hisseder, kararların kendilerine danışılarak alınması ve saygının korunması konusunda hassas davranırlar (Folger ve Cropanzano, 1998).

Etkileşim adaleti bireyler ve örgütler arasındaki haberleşme sürecini de takip eder. Haberleşme esnasında kullanılan dil kadar bilgilerin eksiksiz olması önem teşkil etmektedir. Bilgilendirilmesi doğru yapılan bireylerin adalet algıları yükselir ve alınan kararları anlama kapasiteleri artar. Yeterince bilgilendirilmeyen bireylerin örgütleri hakkında yanlış çıkarımlarda bulunma ve olumsuz tepkiler gösterme ihtimali artmaktadır.

İşten çıkarılma üzerine yapılan araştırmalarda, direkt bir işten çıkarılma eylemi nedeniyle işgörenlerin en fazla tepkiyi gösterdikleri görülmüştür. Yalnız işten

çıkarılmayla ilgili faktörler hakkında yeterince aydınlatılan işçilerin daha az tepki gösterdiği hatta işten çıkarılacağı önceden bildirilen işçilerde de örgütsel bağlılık ve destek hislerinin daha fazla olduğu görülmüştür (Brockner, 1994).

Genel olarak bakıldığında dağıtımsal adalet kazanımları, prosedürel adalet kararları, etkileşimsel adalet ise bireysel ilişkileri temel alır. Dağıtımsal adalette tepki kazancın bölüşümüne, prosedürel adalette tepki örgüt yapı ve yönetimine, etkileşimsel adalette tepki ise daha çok yöneticiye karşı gelişir. Yani etkileşimsel adalette bireyler sorunun kaynağı olarak prosedürlerden ziyade yönetici kaynaklı olduğunu düşünüp kişisel tepkiye yönelmektedir (Cohen-Charash ve Spector, 2001).

1.1.3 Çalışanların Örgütsel Adalet Algılarının Önemi ve Değeri

Örgütsel adalet çalışanların istek ve düşüncelerini tarif etmeye odaklanmış, örgüt içinde algılanan adalet duygusunu tarif etmeye çalışmıştır. Adalet algısı artan bireyler yönetimsel adalet sürecine katılmış ve bu kararların hem süreç kısmında hem karar kısmında kontrol etme deneyimini yaşamışlardır. Süreç kısmına ya bireysel ya da oluşturdukları gruplar vasıtası ile dahil olan çalışanlar örgüt yönetiminde hem söz sahibi olmayı başarmışlar hem de çıktılarının daha adil dağılımını sağlamışlardır. Prosedürel adalette çalışanların rol oynadığı örgütlerde çıktılarının maksimize olduğu görülmüş, örgüt bağlılığı ve performansı artmıştır. Örgütsel adalet katkısında bulunan çalışanlar çıktılarının dağılımı hakkında da söz sahibi olmuşlar ve kendi adalet ihtiyaçlarına göre eşit, eşit temelli ve ihtiyaç temelli olarak kazançların dağılımını sağlamışlardır.

Örgütsel adaletin kişiler arası ilişkilerde rol oynamasıyla çalışanlar öz saygı ve kimlik kazanarak kendilerini rahatça ifade edebilme ortamı bulmuşlardır. Kurdukları sosyal ilişkilerle hem saygınlık kazanıp hem de statü kazanmışlardır. Örgüt içerisinde kendine kimlik oluşturan bireyler psikolojik, fizyolojik, maddi ve sosyal koşullarını, oluşmasını tasarladıkları örgütsel adalet süreçlerine borçludurlar.

Örgütsel adaletin kurumsallaştığı işyerlerinde yöneticiler açısından da işleyiş ve yönetim kolaylaşmıştır. İstenilen hedeflere daha kısa sürede ve daha doğru biçimde ulaşılmıştır.

Yoksunlukların, eşitsizliklerin ve adaletsizliklerin tanınıp tariflenmesiyle keşfedilen örgütsel adalet; sorumlulukların paylaşılması, yönetim süreçlerin belirlenmesi, çalışanların adalet algılarının yükseltilmesi ve herkesin yönetim

sürecine müdahil olmasını sağlayarak proaktif, olumsuz sonuçların giderilebildiği sağlıklı kuruluşların doğmasına yardımcı olmuştur. Sağlıklı kuruluşlar da her yönden sağlıklı bireylerin kendilerini geliştirmelerini sağlayarak sağlıklı toplumun temellerini atmaktadır.

1.2 Örgütsel Adaletle Yönelik Teori ve Yaklaşımlar

1970'li yıllardan itibaren sosyal adaletin örgütsel alana geçişini tarifleyen birçok teori ortaya atılmıştır. Bu teoriler zamanla örgütsel adaletin boyutlarının tariflenmesi ve oluşumlardaki mekanizmaların açıklanmasına yardımcı olmuştur. Birçok araştırmacı boyutların birbiri arasındaki sınırların ve teorilerin kapsama alanları hakkında farklı görüşlere sahip olsa da tarihsel süreç boyunca örgütsel adaletin temel taşlarını oluşturmuştur.

Greenberg (1987) yılında ortaya atılan teorileri sınıflandırarak reaktif ve proaktif olarak ikiye ayırmıştır. Reaktif içerikli olan teoriler adaletsiz durumda bireyin verdiği tepkileri inceler. Proaktif içerikli olanlar ise örgüt içerisinde uygulanan işlemlerin nasıl yönetilebileceğine ve prosedürel adaletin nasıl uygulanacağına yöneliktir.

Birçok yazar tarafından ortaya konulan teoriler, kavram kargaşası yarattığından dolayı adaletle ilgili karışık sınıflamalara girmeden örgütsel adaletle ilgili temel modellerden bahsedilecektir.

1.2.1 Eşitlik Teorisi (Equity Theory)

Örgütsel adaletle ilgili ilk temel teori Adams'ın eşitlik teorisidir. Basit mantık olarak, kişilerin çalıştıkları ortamda kendileriyle iş arkadaşlarını kıyaslama ihtiyacı ile başlamaktadır. Bu kıyaslama da bireyin kuruma kazandırdıklarının kurumdan kazandıklarına oranıdır. Başka bir ifade ile girdi ve çıktılar olarak söylenebilmektedir. Girdi olarak söylenen şeyler performans, zekâ, etnik farklılıklar, beceri, çaba, verimlilik, çalışma süresi, eğitim durumu, sosyal konum ve tecrübe sayılabilir. Çıktılar ise ödül, ceza, terfi, iyi çalışma koşulları ve ücret sayılabilir. Çalışanların algıladıkları adaletsizliğin nasıl ortaya çıkıp, adaletsizlik ortamında nasıl davranışlar ortaya koyduklarıyla ilgilenmektedir.

Bireyler kendi girdi çıktı oranlarını aynı veya benzer örgütte çalışan kişilerle karşılaştırır. Kendi oranının kıyasladığı kişiye oranı, kişinin tatmin olma duygusunu ortaya koyar. Bu oran, çalışanlar arasında değişkenlik gösteriyor ise çalışanların bazı tutum ve davranışlar takınmasına sebep olmaktadır. Oranın düşük veya yüksek olması bireylerde tepkisel durumlara neden olup iş performansı ve adalet duygusu zedelenebilecektir.

Çalışanların hissettikleri adaletsiz durumlarda gösterdikleri tepkilerin çeşitliliği bireysel farklılıkların dikkate alınması gerektiğini öngörmüştür. Huseman bu durumu “eşitlik duyarlılığı” olarak adlandırmış, bireylerin kişisel çıkarına göre örgüt içerisindeki adaletsizliklere farklı tepkiler verebildiğini söylemiştir. Çaba-fayda oranlamasıyla ifade edilen eşitlik teorisinde 3 farklı durumla karşı karşıya kalınır. Çaba-fayda oranı tüm bireylerde eşit ise ortamda adalet algısı gerçekleşir ve çalışanlar mutludurlar. Bu oran, yanında çalıştığı kişiden daha az ise kişi olumsuz davranışlar sergiler, iş verimliliği ve iş tatmini azalır. Eğer bu oran yanında çalıştığı kişiden fazla ise de suçluluk duygusu oluşmasına neden olabilmektedir. Birey oranı fazla veya az olsun yaşadığı duygusal karmaşadan dolayı eşitliğin sağlanmasını talep etmektedir (Çakmak, 2005). Bu talep doğrultusunda çalışanlar bazı davranış modelleri üretebilmektedirler (Ataman, 2002). Çabanın artırılması veya azaltılması, faydanın azaltılması veya artırılması, bireyin sahip olduğu çaba ve faydayı farklı oranlarda algılaması, fayda ve sonucu sağlamaya çalışan ölçütlerin yeniden yorumlanması ve işten ayrılma bunlar arasında sayılabilmektedir. Bundan farklı olarak çaba-fayda oranı yüksek bireylerin çıktılarında daha kolay vazgeçebildikleri, oranı düşük olanların ise tam tersi olarak verimliliklerinin azalması oranlarının daha da azaldığını göstermiştir.

Çaba-fayda oranı ya da diğer adıyla kazanım katkı oranı düşük olan bireyler eşitliği sağlamak için ücretlerinde artış isteyebilir, çalışma verimliliğini azaltabilir, arkadaşının ücretinin azalmasını talep edebilir veya daha çok çalışmasını isteyebilmektedir. Kazanım katkı oranı yüksek ise ücretinin azalmasını isteyebilir, çalışma süresini artırabilir, arkadaşının ücretinin artışı talep edebilir veya arkadaşının çalışma süresinin daha az olmasını talep edebilmektedir.

Eşitlik teorisi dağıtımsal adaletin tanımlanmasında temel yapıtaşlarından birisi olmuştur. Birçok eksik noktası mevcuttur. Çabanın ve faydanın nasıl hesaplanacağı,

bireyin kimle karşılaştırılacağı ve faktörlerin tanımlanması konusunda eksiklikleri mevcuttur.

1.2.2 Deutsch'un Dağıtım Teorisi

Adams gibi örgütsel adaletin dağıtımsal boyutunda incelemeler yapmaktadır. Bireylerin gösterdikleri çabalar ne kadar farklı olursa olsun sonuç olarak aynı kazancı elde etmelerini savunan bir prensiptir. Denkliği savunan bu model bireyleri kazanım olarak eşitlemeyi ve sosyal birliği bozulmadan devamını hedeflemektedir. Örgüt üyeleri arasındaki uyumun devamını sağlar ve kişisel farklılıkları görmezden gelerek herkesi eşit olarak kabul eder. Psikolojik, sosyolojik, fiziksel ve ekonomik potansiyelin adalet algısı elemanlarıyla düzenlenebileceğini belirtmiştir (Taşkiran, 2011).

Deustsch, örgütte yönetimle ilgili belirtilen işlemlerin nitelik ve niceliği, tecrübeye önem vermesi, zamanlamanın ayarlama biçimi, performans ölçütlerinin istatistikler kullanılması, kural ve standartların varlığı, standartları oluşturmak için kullanılan ölçüm sistemleri, prosedürel işlemler esnasında izlenen yöntemler işçilerin adalet algısını etkileyen ana unsurlar olarak kabul edilmiştir.

1.2.3 Leventhal'ın Adalet Yargı Modeli

Leventhal eşitlik teorisinin yetersiz olduğunu görmüş ve daha kapsamlı bir teoriye ihtiyaç duymuştur. Eşitlik teorisinde eşitlik kavramının tek boyutlu olduğunu, sadece dağıtımsal adaletle ilgili olup yönetsel süreçlerin işlemediğini ve kişiler arası kazanç ilişkilerine çok odaklandığını belirterek eleştirilerde bulunmuştur.

Leventhal örgütteki sosyal ortamın bozulmaması için bir taraftan eşit kazanç dağıtılmasını savunurken diğer taraftan da örgütsel verimliliğin maksimize edilmesi için ilkeler belirlemiştir. Bunlar,

1. Tutarlılık: Alınan kararların farklı zamanda farklı kişiler için aynı şekilde uygulanabilmesini öngörür. Böylece kişilerin adalet algısını artırır.
2. Tarafsızlık: Yöneticilerin karar verirken önceki durum ve davranışlardan etkilenmeden adil bir karar verebilme yetisidir.
3. Gerçeklik: Alınan kararların eksiksiz olması, güvenilir ve uzman kişilere danışılarak düzenlenmesini hedeflemektedir.

4. Düzeltilebilme: İşyerinin hatalı veya eksik kararlarının tekrar düzenlenmesi için gerekli prosedürlere sahip olmasıdır.
5. Temsil edilebilme: Yönetimsel kararların hedefi olan bireylerin kazanımlarını ve sosyal haklarını savunmak için yönetimsel süreçler içine dahil edilme durumudur.
6. Etik: Alınan kararların bireyler tarafından değerlendirilme biçimi olarak tarif edilebilmektedir. Kişiden kişiye değişebilir.

Belirlenen ilkeler ışığında adalet yargı modelinin prosedürel (etkileşimsel) adaleti düzenlemeyi hedeflediği görülmektedir. Bu ilkelerin sadece iş ortamında değil, aile ve sosyal ilişkilerde de etkili olduğu gösterilmiştir. Fry ve Leventhal (1979) çevre ortamlarda ilkelerin adil bulunup bulunmadığıyla ilgili çalışma yapmışlardır. Çalışma sahası olarak işyeri ve aile ortamı seçilmiştir. Çalışma sonucunda kuralların uygulanmasında tutarlılık ilkesinin katılımcılar tarafından diğer ilkelere göre daha fazla önemsenir olduğu görülmüştür.

Adalet yargı modeline göre dağıtımsal adalet iş görenlerin durumuna ve örgütlerin hedefine göre farklı şekiller alabilmektedir. Sosyal dokunun korunması istenen örgütlerde eşit temelli paylaşım esas alınmaktadır (Greenberg, 1987).

Leventhal yaptığı çalışmada kazancın yüksek olduğu örgütlerde, yöneticilerin etkileşimsel adaletle ilgili prosedürleri açıklamada daha istekli olduklarını görmüştür. Alınan çıktıkların yetersiz olduğu kurumlarda ise yöneticiler daha gönülsüzdürler. Bundan dolayı yönetimsel kararların gizli tutulması yöneticinin üzerindeki baskının azalmasına ve daha adaletli karar vermesine yardımcı olmaktadır (Leventhal vd.,1972).

Leventhal özet olarak; kazanımları genellikle eşit olarak dağıtan örgütlerde performansın uzun dönemde artacağını ileri sürmüştür. Oluşturulan sosyal adalet ortamı işçilerin motivasyonunu artıracak, örgütsel bağlılık ve iş tatminini de artırarak kazançların zamanla artmasını sağlayacaktır.

1.2.4 Crosby'nin Göreli Yoksunluk Modeli

Örgütlerdeki çıktıkların dağıtım biçiminde sosyal farklılıkların oluşturduğu ilişki konu alınmıştır. Çalışanlar kendi kazanımlarıyla üstlerindeki bireylerin kazanımlarını kıyaslar. Üstlerine yapılan dağıtım çalışmada adaletsizlik olarak algılanırsa yoksunluk hissi duyabilir (Yürür, 2008). Yoksunluk duygusu kişiyi psikolojik ve sosyal olarak

etkileyerek üstlerine karşı saldırgan tutum takınmasına neden olabilir. Eğer kurum içerisinde kazanç sistemi beceri, bilgi ve sorumluluk düzeyine göre ayarlanırsa eşitlik kriterleri daha adil olarak düzenlenebilir. Bu teorinin Adams'ın eşitlik teorisinden en önemli farkı kişinin kendisiyle aynı pozisyonda olan birisiyle değil de üst konumdaki çalışanlarla kendini kıyaslamasıdır.

Bu teoride bahsedilen yoksunluk kesinlik içermez sadece görece olarak hissedilir. Sadece üstlerle olan ilişkiyi değil diğer toplum ve çevrelerle de olan karşılaştırmayı içermektedir. Tarihsel sürece baktığımızda İkinci Dünya Savaşında ilk defa tanımlanmıştır. Hava ve inzibat birlikleri arasında kıyaslama yapılmıştır. İnzibat birliklerinde terfinin daha zor olduğu, hava birliklerinde ise terfinin daha kolay ve hızlı olduğu görülmüştür. Terfinin kolay olduğu hava birliklerinde adalet algısı ve iş tatmininin yüksek olması gerekirken, inzibat birliklerinin daha mutlu olduğu görülmüştür. Bunun nedeni araştırıldığında hava birliklerinde terfinin hızlı olması nedeniyle alt rütbelerdeki askerlerin üst rütbedeki arkadaşlarının terfiyi hak etmediklerine dair olan fikirleridir. Bu da yaşanan tatminsizliği açıklama da görece yoksunluk modelini haklı çıkarmaktadır (Sweeney, Mc Farlin ve İnderrieden,1990).

1.2.5 Thibaut ve Walker'ın Kişisel Çıkar Modeli

Thibaut ve Walker'ın kişisel çıkar modeli, kararların alınırken izlenen sürecin adalet algısıyla hukuki ilişkisini inceler. Bireylerin çözümü sağlayan üçüncü şahıs veya kurumlara olan bakış açılarının; karar verme sürecinden, kararın niteliği ve bireyin çıkarlarına uygunluğundan etkilendiğini öne sürmüştür. Karar verme yetkisinin üçüncü şahıslarda olması durumunda ilişkinin kısa vadeli ve kararla sona erdiği belirtilmiştir. Daha çok çalışma ortamları mahkeme salonları olmuştur. Kişilerin sadece kazanımlarla değil kazanımların belirlendiği işlemler hakkında kontrol isteğinden bahsetmektedir. Böylece ilk kez prosedürel (etkileşimsel) adaleti tarif etmişlerdir. Kararların oluşturulması esnasında çalışanlar tarafından verilen tepkileri inceleyerek daha çok örgütsel adaletin prosedürel boyutuyla ilgilenmektedir.

Thibaut ve Walker daha çok anlaşmazlık durumlarıyla ilgilenerek alınacak kararları ve tepkileri araştırmışlardır. Taraflar arasında çözüm süreci olarak adlandırılan prosedürel boyutu, kanıtların sunulduğu süreç aşaması ve çözümün açıklandığı karar aşaması olarak 2'ye ayırmışlardır. Süreç aşaması, adından da anlaşılacağı gibi kanıtların araştırılması, ortaya konması ve hazırlanması

aşamalarını içerir. Karar aşamasında ise verilen son kararın kontrolü ve analizi yapılır. Hem karar süreci hem süreç kontrolü aşamalarına sahip olan prosedürel süreçlerin daha adil bulunduğu ve sonucun her iki tarafta da kabul edilebilirliğinin yüksek olduğu gösterilmiştir (Özen, 2002).

Prosedürel adalet boyutu önemli bir teori olmasına, süreç kontrolü kavramı çokça işlenmesine rağmen bireylerin kararları üzerine olan tesirlerine yeterince işlemediğinden dolayı eleştirilere hedef olmuştur (Lind ve Tyler, 1988).

1.2.6 Grup Değeri Modeli

Grup değeri modelinde prosedürel adaletin psikolojik boyutları incelenmiştir. Thibaut ve Walker modelinden farklı olarak ilişkiler kısa süreli değil uzun sürelidir. Grubun sürekliliğini sağlayan bazı kurallar mevcuttur. Bunlar;

1. Tarafsız olma: Bireyler grup içerisinde iletişim kurmaya başlar ve sosyal ortam şekillenir. Uzun dönemde bireyler grup içinde kalmalarının karşılığında kazanımlar elde ederler ve bu kazanımların yanlı olup olmadığını sorgularlar.
2. Üçüncü tarafa güven: Bireyler gruptaki yönetici kişilerin adil olduğuna kanaat getirirlerse uzun dönemde sahiplenme güdüsü ortaya çıkar.
3. Sosyal pozisyon: Grup içinde saygı duyulan, fikirlerine önem verildiğini hisseden bireyler grup içinde önemli bir mevkide olduğunu düşünür.

Örgütsel adalet algısı bazen sadece kişiler bazında değil bireylerin oluşturdukları grup kimliğinden etkilenebilir. Oluşturulan grupların veya toplulukların ürettiği ortak hedef, politika ve vizyonu, kişinin kimliğinin ve adalet algısının oluşmasında kılavuz görevi görmektedir. Grup oluşturulduktan bir süre sonra tutum belirleme ve ortak hareket etme anlayışı grup psikolojisiyle oluşur. Ortak talepleri belirlenen grubun ortak adalet algısı oluşmaktadır (Taşkiran, 2011: 109).

Sendikalar, sivil toplum örgütleri bu modelin inceleme alanına girmektedir. Buralarda oluşturulan örgütsel adalet ortamı, boyutlarının tariflenmesiyle şekil alır. İşyerleri bazında bakıldığı zaman işgörenler grubun birliğini oluşturacak işlemlere ve kararlara sahip çıkarlar. Grup bilinciyle hareket eden bireyler dolaylı olarak işyerindeki prosedür ve dağıtımsal adalet hakkında temsil hakkı kazanırlar (Mehrabi, 2012).

Bu adalet kuramında en önemli özelliğın grup bağılılığının gelişme sürecinin kısa süreli değıil uzun süreli oluşturulan ilişkilerle oluştuğudur. Onun için kısa süreli çıktılar değıil uzun süreli sonuçlar değıerlendirilmelidir (Tyler, 1989).

1.2.7 Araçsal Model ve İlişkisel Model

Adalet algılamasının nasıl oluştuğı ve nasıl yaklaşımlar sunduğı hep inceleme konusu olmuştur. Ama asıl soru insanlar neden örgütsel adalete ihtiyaç duyarlar sorusudur. Bu soruya şimdiye kadar iki şekilde cevap verilmiştir (Cropanzano, 2001). Adaleti istemelerinin birinci sebebi yüksek kazanç elde etme arzusu, ikinci sebebi ise örgütteki yerlerini ve kimliklerini tarif etmek içindir.

Araçsal modelde kişiler maksimum gelir elde edebilmek için prosedürel adalet üzerinde etki oluşturmak isterler. İşlemlerin işleyişi üzerinde kontrol sahibi olmanın çıktıları artıracığına inanırlar. Yönetim kararlarının kendi istedikleri gibi değıışmesi sonuçları daha adil değıerlendirmelerine sebep olmaktadır. Uzun dönemde kazanacaklarına dair kanaata sahip olduklarından olumsuz sonuçları daha kolay kabullenirler.

İlişkisel modelde bireyler grup içerisinde uzun döneme yayılacak ve grup dayanışmasını artıracak prosedürel işlemlere önem verirler. Uzun dönemde grubun kendilerine fayda oluşturacağından emindirler. Grup içerisinde adalet algılamalarını arttırarak yerlerini ve statülerini belirlerler.

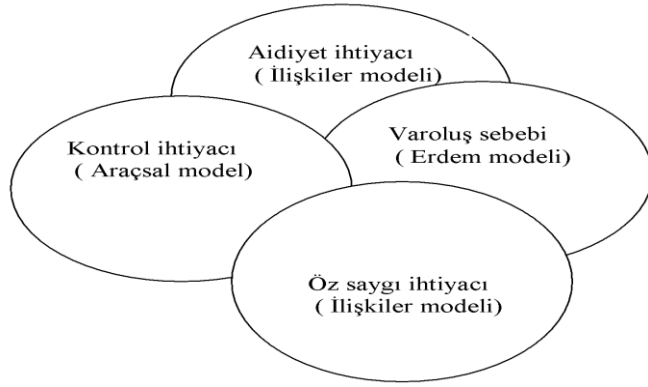
1.2.8 Ahlaki Erdemler Modeli ve Çoklu Yaklaşımlar Modeli

a) Ahlaki Erdemler Modeli

Folger (1998), bireylerin ne ekonomik çıkar ne de sosyal statü elde etmeyi gözetmeden sadece erdemli olarak adalet algılarını oluşturabileceklerini savunmuştur. Bu haliyle ekonomik amaçlı hedefi inceleyen araç modeli ve sosyal konum hedefli ilişkisel modelden ayrılır.

b) Çoklu Yaklaşımlar Modeli

Williams 1997 yılında bireyler arası ilişkilerde en az 4 psikolojik etmeden bahsetmiştir: Kontrol, ait olma, özsaygı ve var olma. Bu dört ihtiyaç adalet algılama ihtiyaç modelleriyle eşleştirilmiştir.



Şekil 1.1: Çoklu ihtiyaç modeli

Ait olma-öz saygı; ilişkiler modeliyle, var olma; erdem modeliyle ve denetleme araçsal modelle eşleştirilmiştir.

Adalet, bireyleri birbirine yaklaştırırken, eksikliğinde ise örgüt parçalanabilir. İhtiyaçlar arasındaki yakın bağlantılar adaletin dolaylı veya direkt etkilerini göstermektedir (Cropanzano, 2001).

1.3 Örgütsel Adaletle İlişkili Bazı Örgütsel Süreçler

1.3.1 Örgütsel Güven ve Örgütsel Adalet İlişkisi

Toplum, sosyal yaşam ve örgüt ortamında bireyler sürekli olarak güven arayışındadırlar. Güvenin sağlanması için de adalet beklentilerinin yeterince karşılanmasını istemektedirler. Bu da örgütsel adaletle örgütsel güven arasında çok sıkı ve iki yönlü bir ilişki olduğunu göstermektedir. Adil bir adalet ortamı sağlanan örgütlerde örgütsel güvenin yüksek olduğu görülmüştür (Brashear T. G., 2005).

İşyerlerinde oluşan örgütsel güven çalışanların karar ve uygulamaları bir nevi kabullendiği anlamına gelir (Özen, j., 2002). Örgütsel güveni oluşturma görevi ilk olarak işverene aittir (Whitener, E.M., 1998). İş görenlerin karar alma süreçleri üzerinde kontrol payı olması, temsil hakkı, fikirlerini rahatça açıklayabilmesi ve işçi-işveren iletişiminin saygıya dayanması örgütsel güven oluşumunu sağlamaktadır (Özen,j., 2002).

Örgütsel güvenin sağlandığı kurumlarda çalışanların verimliliği ve motivasyonu oluşmakta bu da örgütsel performansın artmasına yardımcı olmaktadır. Örgütsel performansın artması kurumun rakiplerine göre daha hazır olmasını sağlar. Örgütsel adalet kültürü gelişen işyerlerinde birtakım inanç, etik ve değerler sistemi

oluşturulur. Bu değerlere sahip çıkan bireylerin işyerinde oluşturduğu tutum ve fikirleri iş dışı sosyal yaşamında da uyguladığı görülmüştür.

Örgütsel güvenin sağlandığı işyerlerinde belirli etik kurallar, değerler, yönetimsel kararlar ve yönetimsel yapılar oluşmaktadır. Oluşturulan standart prosedürler örgüt içindeki işleyişi daha kolay hale getirmekte ve kararların daha hızlı alınmasını sağlamaktadır. Süreç kontrolü hakkında payı ve bilgisi olan çalışanların dağıtım kararlarına karşı adalet algısı ve adaptasyonu artmaktadır. Örgütsel adalet süreci oturmuş kurumlarda örgütsel adalet, iş tatmini ve örgütsel bağlılık artmaktadır. Adalet algısı ve kültürü yerleşmiş olan iş görenler psikolojik, fizyolojik, ekonomik ve sosyal olarak tam bir mutluluk içindedirler. Olumsuz durumlara karşı çözüm üretme alışkanlıkları ve kişileri yönlendirebilme yetileri mevcuttur.

Adalet algısının yüksek olduğu kurumlarda değerlendirmeler tarafsız, özsaygı yüksek, kararlar denetime açık, kimlik algısının ve katılımın yüksek olduğu görülmektedir. Prosedürel adalet iyi düzenlendiğinden dolayı dağıtımsal adaletin sonuçlarına çok itiraz edilmemektedir. Dağıtımsal adaletin iyi uygulandığı ve işçi-işveren iletişimin iyi olduğu yerlerde etkileşimsel adaletin de sürekliliğini kaybetmediği görülmüştür.

Örgütsel adalette en önemli parametre algıların yönetimidir. Adalet algısı bir kısım çalışan için iyi diğer kısım için ise olumsuzsa örgüt içinde karışıklık çıkabilir. Birbirine karşı olan gruplaşmalar ortaya çıkabilmektedir. Örgüt içi yardımlaşma, ortak hareket etme bilinci ve sosyal iletişim azalmaktadır.

Adaletsizlik algısında birçok faktör etkilidir. Demografik özellikler bunlardan birisidir. Gençlerin yaşlılara göre adaletsizliğe tahammülleri daha azdır. Arkadaşlarına göre daha fazla kazanca sahip olan bireyler baskı altında kalarak suçluluk duygusu yaşayabilir. Örgütün bir süre sonra başkalarına da aynı avantajı sağlayabileceğini düşünerek güvenleri zedelenebilir.

Örgütlerin yönetim biçimleri ve anlayışlarına göre örgütsel güven farklı tanımlanabilir. Bazı örgütler emir-komuta zinciri ile yönetilirken, bazı örgütlerde işgörenler karar alma süreçlerine katılarak sorumluluk alabilir. Sorumluluk alan işgörenlerin, güven duygusunun gelişerek işlerini sevmeleri ve örgüte güvenlerinin olduğu söylenmektedir. Ödül dağıtımının adil olması dağıtımsal adaleti, yönetim işlemlerinde işçilerin katkısı prosedürel adaleti, işçi-işveren ilişkilerinin değer verme ve bilgilendirme düzeyinde olması ise etkileşimsel adaleti tarifler. Bu boyutların

ilgilendiği alanlara göre de örgütsel güven farklılıklar gösterebilir. Özellikle etkileşimsel adaletin iyi uygulanması diğer adalet türlerine olan itirazı azaltmakta ve örgütsel güvenin oluşmasında katkı oluşturmaktadır.

Yapılan araştırmalara bakıldığında ise dağıtımsal ve prosedürel adaletle örgütsel güven, etkileşimsel adaletle yöneticiye güven arasında ilişki bulunmuştur (Abr row, Ardakani, 2013). İşlemsel adaletin örgütsel güven üzerine olumlu, dağıtımsal adaletin ise etkisinin olmadığı görülmüştür (Akagündüz ve Güzel). Fakat yapılan başka çalışmada ise örgütsel adaletin bütün boyutlarının örgütsel güven üzerinde olumlu etkiye sahip olduğu görülmüş ve adalet algısı arttıkça örgütsel güveninde arttığı görülmüştür (Bidarian ve Jafari).

Çalışanların eğitim düzeyi yükseldikçe örgütsel güvenin arttığı gösterilmiştir. Eğitim düzeyi yüksek olanlar idari pozisyonlarda daha fazla olduğu için teknik personele göre örgütsel güven ve iş tatmininin daha fazla olduğu gösterilmiştir (İşcan ve Sayın, 2010). Cinsiyetin örgütsel güven üzerinde etkisi olmadığı fakat çalışma süresi arttıkça örgütsel güvenin azaldığı gösterilmiştir (Polat ve Celep, 2008).

1.3.2 Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Örgütsel Adalet İlişkisi

Örgütsel adalet; iş tatmini, örgütsel verimlilik, iş performansı, örgütsel bağlılık, örgütsel motivasyon ve örgütsel güven gibi iş yaşamını etkileyen faktörlerle yakın ilişkiindedir. Örgütsel adalet olmadan saydığımız bu değişkenlerin keşfedilmesi ve tarif edilmesi yapılamayacaktır. Örgütsel vatandaşlıkta tıpkı diğer faktörler gibi kaynağını örgütsel adaletten almaktadır.

Örgütsel vatandaşlık bireyin normalden farklı olarak çaba ve rol göstermesi olarak tanımlanabilir. Gönüllülük ilkesine dayanır. Örgütsel adaletin dağıtımsal ve prosedürel boyutlarının kişinin adalet algısını fazlasıyla tatmin ettiği durumlarda kişi beklenenden daha fazla sorumluluk alır ve fayda gösterir. Kişi hesapladığı kazançlardan daha fazlasını elde etmiştir (Ünüvar, 2006: 177).

Adalet konusu kişi için önemli olmakla birlikte örgütten asıl beklentisi sosyal alandadır. Ekonomik çıkarlar yerine sosyal iletişim kurmayı ve sosyal bağlar oluşturmayı hedefleyen kuruluşlarda örgütsel vatandaşlık algısı daha yüksek olmaktadır.

Örgütsel vatandaşlığın oluşum mekanizması incelendiğinde olması gereken ilk şart tam bir örgütsel adalet uygulamasının olmasıdır. Böylece insanlar adil ortamı

hissettikleri zaman çalıştıkları kurum ve kişilere karşı farklı bir bakış açısına sahip olurlar. İşverenler ve kurumlar ne kadar adalete sahip çıkarlarsa o kadar işçilerin bağlılığı artmış olmaktadır (Yavuz, 2010: 305).

Adil ortamda bireyler farklı bir psikolojik yapıya bürünürler. Bu ruh halinin etkisiyle örgütsel elemandan örgütsel vatandaşlığa doğru bir değişime uğramaktadırlar. Böylece kendilerinden beklenen emekten daha fazlasını harcar ve beklenmeyen fedakarlıklarda bulunabilmektedirler.

Çalışanların adaletsiz ortamlarda örgütsel bağlılık hisleri kayb olduğu gibi verim ve performansları da düşmektedir. Çalışanlar örgüte ve çalışma arkadaşlarına karşı olumsuz tavır ve davranışlarda bulunurlar. Takındıkları tutum nedeniyle iş ortamında yalnızlaşan bireyler saldırgan davranışlara varana kadar tepkilerini göstermektedirler.

Örgütsel adalet boyutlarından prosedürel adalet, çalışanların yönetim sürecinde kontrol mekanizmasında rol alarak örgütsel güveni artırmaktadır. Örgütsel güvenin üst düzeylere çıktığı durumlarda örgütsel vatandaşlık olgusu doğmaktadır. Prosedürel adaletle örgütsel davranışın birbirini olumlu etkilediği gösterilmiştir. Prosedürel adaletin dağıtımsal adaletten farklı olarak örgütsel vatandaşlığın tün boyutlarını olumlu etkilediği görülmektedir (Moorman, 1991). Kurumsal prosedürel işlemlerden ziyade yöneticilerin gösterdiği adil davranışlar çalışanlara daha fazla etki etmektedir. Bireyler arası adaletin özellikle yöneticilerin oluşturduğu adil ortam bireyleri daha fazla örgütsel vatandaşlığa sürüklemektedir. Örgütsel vatandaşlığın bulunduğu yerde mutlak bir örgütsel adaletten söz edilebilmektedir.

Genel görüşe göre örgütsel çıktılarının eşit ve adil bir biçimde paylaşımı güven ve vatandaşlık algılarını etkilemektedir (Arslantaş,2005:209). Burada bireyin çalıştığı işe bakış açısı da önemlidir. Yaptığı işe sadece ekonomik yönden yaklaşan bireylerde dağıtımsal adalet vatandaşlık bilinci oluşmasına neden olmazken, sosyal boyutla yaklaşan bireylerde ise dağıtımsal adaletin güven ve vatandaşlık duygularının oluşmasına katkısı bulunmaktadır.

Robert Moorman, etkileşimsel adaletin de vatandaşlık algısının oluşturulmasında olumlu yönleri olduğunu vurgulamıştır. Genel olarak bakıldığında ise örgütsel adaletin başta prosedürel adalet olmak üzere bütün boyutların örgütsel vatandaşlığın oluşmasında olumlu katkıya sahip olduklarını belirtmektedir.

1.3.3 İş Doyumu/Motivasyon ve Örgütsel Adalet İlişkisi

Adalet algısının yüksek olduğu yerlerde çalışanların güveni, motivasyonu ve vatandaşlık algıları yüksek olmaktadır. Çalışanlara kazanımların adil olarak dağıtılması, yönetsel süreçlere katılımın artırılması ve bireyler arası iletişimin olumlu olması bireyin iş motivasyonunu ve iş doyumunu artırmaktadır. İş doyumunu artıran bireyler mevcut görevlerini ve işlerini istekli bir şekilde yapmaktadırlar. İstekli çalışma sonucu örgütün performansı ve çalışanların verimliliği artmaktadır. İş tatmini işten alınan çıktılarla bağlantılıdır. Gösterilen çabaya karşın alınan faydanın yeterliliği ve dağıtımda kullanılan adalet iş tatminini oluşturmaktadır. Bu tatmini diğer arkadaşlarıyla kıyaslama yaparak da oluşturabilmektedir (Bingöl, 1997).

Çalışma ortamında adaletin yetersiz olduğunu düşünen bireylerin ilk tepkisi performansını düşürmek yerine örgütsel vatandaşlıklarını bitirme, örgütsel güvenin azalması ve iş tatmininin düşmesi olarak gerçekleşmektedir.

Söyük (2007) yaptığı çalışmada iş tatmininin örgütsel adaletle ilişkisini incelemiştir. Dağıtımsal adalet, prosedürel adalet ve etkileşimsel adaletin iş tatmini ile orta derecede olumlu olarak ilişkili olduğunu göstermiştir. Bir yayında ise örgütsel adalet algısının iş doyumunu %66 açıklayabildiğini öne sürülmüştür. Başka bir araştırma ise iş görenlerin yönetsel süreçte kontrol sahibi olmalarına izin verilmesiyle iş doyumlarının, iş tatminlerinin ve örgütsel bağlılıklarının arttığı gösterilmiştir.

Pişkin (2001) çalışmasında erkeklerde iş doyumunun fazla olduğunu görmüştür. Eğitim, iş pozisyonu ve medeni durumun herhangi bir etkisinin olmadığını göstermiştir.

1.3.4 Örgütsel Performans ve Örgütsel Adalet İlişkisi

Performans sistemleri işyerlerindeki kazançların dağılımını belirleyen, kişilerin performans ölçütlerini objektif olarak değerlendirmeye çalışan, çalışanların performansını artırmayı hedefleyen, insan kaynakları yönetiminin şekillenmesinde yardımcı olan ve personelin hangi konularda eğitim almasının tespitinde kullanılan ölçütlemelerdir (Erdoğan, 1998). İlk başta kullanılan performans sistemleri, objektif olarak performans ölçümünü hedeflemiştir.

Greenberg (1986), performans sürecinin tüm çalışanlara adil olarak uygulanmasının ve iki taraflı sağlıklı iletişimin, çalışanların adalet duygusunu tatmin ettiğini belirtmiştir. Kendi performansı hakkında üstleriyle rahatça iletişime geçilen işyerlerinde çalışanların adalet algıları daha yüksek olmaktadır (Kanfer ve Sawyer 1987). İşe ait özelliklerin performans değerlendirme sürecinde kullanılıyor olması çalışanların daha adil algılamasını sağlayacak ve performanslarının artırılmasında teşvik edici olacaktır (Diphoye ve De pontbriand, 1981). Performans değerlendirme sürecine katılan bireylerin performanslarının arttığı, süreci daha adil olarak değerlendirdikleri ve çıkan sonuçların doğruluna daha kolay ikna edildiklerini göstermiştir.

Birçok performans değerlendirme sistemi kullanılsa da başarı için sistemin türünden ziyade çalışma prensiplerine bağlı olmanın daha etkili olduğu görülmüştür. Teknolojinin gelişmesi, geniş haberleşme ağlarının oluşması ve hizmet sektörünün iş hayatında daha fazla yer kaplaması nedeniyle objektif uygulanamayan testler yöneticilerin beşeri faktörlerinden dolayı yeteri kadar da değerlendirilemezler. Değerlendiriciler yakın tarihli olaylardan etkilenebilir ve bu nedenle olumlu veya olumsuz çıkarımlarını teste yansıtabilirler. Ayrıca bireylerin performanslarını ölçmek için tanımlanmış davranışlar ve performans sonuç kriterlerinin yeterince tanımlanamadığı gösterilmiştir. Performans değerlendirme sistemleri uygulanmaya başladığında başarının en önemli kriterinin çalışanlar tarafından adil bulunma derecelerinin olduğu görülmüştür.

Performans değerlendirmeleri yapılırken beşeri faktörler alınmalı, objektifliğini artırmak temel hedef olarak görülmemelidir. Performans sistemlerinin asıl amacı çalışanları performanslarını artırmaya ikna etmektir. Performans sisteminin etkin olmasını sağlamak için uygulandığı ortamdaki bütün bireylerin adalet algısına uygun olması gerekmektedir. Örgütsel adalet çalışanların performans değerlendirme sistemlerini kabullenmesine yardımcı olur. Sistemin adil olduğunu kabul etme sistemin başarısını arttıran en önemli faktördür (Erel, 1997). Adil bir performans değerlendirme sistemi de çalışanlar arasındaki performans farklarını ortaya koyabilmektedir (Can, 2001:171).

Performans değerlendirme sistemleri çalışanlara ait performans hedefleri belirlemesi ve kazançların dağıtımıyla ilgili planlamalarda kullanılması, örgütsel adaletin gözlenmesinde bir aracı olarak kullanılabilir (Kraimer ve Liden, 2001).

Performans değerlendirmenin örgütsel adaletin boyutlarıyla sıkı bir ilişkisi mevcuttur. Performans değerlendirme süreci hakkında bireylerin haberdar edilmesi ve süreç üzerinde kontrolü sağlamalarına izin verilmesi, örgütsel adalet algısını ve performans değerlendirme sisteminin başarısını olumlu etkilemektedir (Kavanagh, 2007).

Performans değerlendirme sistemleri her zaman olumlu sonuçlar doğurmayabilir. Yönetim tarafından kurulması ve elde edilen verilerin yönetimce dikkate alınmaması, performans sistemlerinin adil görünmesini etkileyerek performans geliştirme amaçlarının gerçekleşmemesine neden olmaktadır. Bundan dolayı performans sistemleri kurulum aşamasında da çalışanlar dahil edilmeli ve sürecin kontrolünde de rol almalarına izin verilmelidir.

Performans değerlendirilmesi sırasında bazı faktörler hatalı sonuçlara neden olabilmektedir. Bunlara bakıldığında benzer özellikteki çalışanların farklı puanlar alabilmesi, yöneticilerin sosyal iletişimlerinin olduğu çalışanları daha iyi göstermesi ve kısa dönemde yapılan performans artışlarının değerlendirmede fazla gösterilmesi sayılabilmektedir. İşgörenlerin olumsuz görüşlerini ortadan kaldırmak için değerlendirme tarafsız ve adil olarak yapılmalıdır (Özçelik, 2000).

Performans değerlendirme sistemleri adil ve çalışanların adalet duygusunu tatmin edebilir düzeyde olmalıdır. Sık yapılan değerlendirmeler sayesinde işveren, çalışanlarının performansları hakkında objektif bir bilgiye sahip olmakta, böylece çalışanlarla performans düzenlenmesi konusunda daha sağlıklı iletişime geçerek eksikler hakkında çalışanları daha doğru yönlendirebilmektedir.

İKİNCİ BÖLÜM

İŞYERİ VERİMLİLİĞİ VE BİREYSEL PERFORMANS ÖLÇÜMLENMESİ

2.1 Bireysel Performans Tanımı ve Gerekliliği

Sürekli gelişip değişen bir sistemde varlıklarını devam ettirmeye çalışan örgütler dinamik bir yapı sergilemektedirler. Sürekli yenilenen bu sistem, hem örgütü hem de örgüt içinde yer alan diğer faktörleri bir dönüşüme zorlamaktadır. Bir bakımdan bu zorunluluk hem örgüt bütünü hem de bireysel performans açısından bakıldığında avantaja dönüşebilmektedir. Aksi durumda bu zorunluluğa uyum sağlayamayan örgütlerin varlığı risk altına girebilir. Bir yönetimde üstlerin görevi olup örgüt geleceğine etki eden stratejik planlama aşamasında, demokratik bir yapıyı örgütü kapsayacak şekilde vizyon ve misyon stratejilerinin benimsenmesi performans için önemli bir gelişmedir. Bu tarz bir yaklaşımın esas mantığıysa, örgütte bulunan bireyin ile kuruluşun çıkarlarının örtüşmesinin sağlanmasıdır. Dolayısı ile bireylerin ve kuruluşların amaçları birbirleri ile uyum sağlarsa performansda da mutlak bir düzeyde artışı da beraberinde getirecektir. Fakat bir örgütte bu ortamı sağlamak iç ve dış çevredeki farklılıklar sebebiyle zorlu bir süreçtir. Öyle ki bazı durumlarda performansın artış beklentisine girmeyip performansta bir düşüşe sebebiyet vermemeye odaklanılacaktır. Bireysel olarak performansta bir artış o örgütün performansının artışı anlamında değildir; fakat başlangıç olarak bir aşamasıdır. Bireysel performans boyutu değişken durumlara göre farklılık gösterecektir. Bireysel performans gereklerinden en temel olanlarının ortaya konulmasının yanı sıra bireysel performansa etki eden örgütselik konusu da bireysel performans bir bütün içinde değerlendirilir.

2.2 Bireysel Performansa Etki Eden Temel Unsurlar

Örgütsel düzeyde başarının odak noktası olan performansta artış kendiliğinden ortaya çıkan bir aşama değildir. Performansın stratejik olarak algılanması ve yönetilmesi gerekir. Performans yönetimi, örgütte insan kaynaklarının en üst düzeyde potansiyelini gerçekleştirme bağlamında yönelik olarak motive edilmesi bağlamında sistemli bir şekilde yönetilmesidir (Hume, 1998: 35). Performans yönetiminin örgüt içerisindeki iki çeşit boyutu ile ayırabiliriz. İlk boyut örgüt bütünlüğünü kapsayan örgütsel performans, ikincisi ise bireysel performanstır (Barutçugil, 2002: 47). Bir kuruluşun performansının artışı veya azalışı, bireysel boyutta da bakılması gerekli bir faktördür. Bireyler çalışma hayatlarının içerisinde bazı konulardaki çalışmaları için takım olarak da bir araya gelebilirler. Böyle durumlarda takım performansın konusundan söz edilebilmektedir. Fakat yine de bir takımın performansı birey performansının da bir göstergesi olarak belirtilebilir.

Örgütsel performans konusunun ortaya konmasının en alt seviyeden başlaması diğer bir deyişle bireysel olarak performansın değişim sürecinin, bireyden başlayarak takıma, çeşitli takımlara, takımlardan o örgütün fonksiyonun farklı bölümlerine daha sonra örgüt tamamına, sonuç olarak bütün paydaşları kapsayan bir düşünsel bütünlüğe ulaşmaktadır. Bir örgütte bireysel performans karşı karşıya gelinen durumlara göre farklı seviyelerde etkilenebilecek unsurları üç şekilde ele alabiliriz.

2.2.1 Yönetimsel Unsurlar

Bireysel performans konusu baktığımızda sadece bireyle ilgiliymiş gibi gözükse de bir yönetimin uygulanma biçimi, örgütteki varlığın algılanmasıyla ilgilidir. Başka bir türlü bakış açısıyla, yenilikçi ve gerçekçi bir yönetim aşaması hayata geçirilmiyorsa çalışanların performanslarını artırma çabaları bir şey ifade etmiş olmayacaktır. Bu sebeptendir ki yönetim unsurlarının üst kademelerden başlayarak tüm kademeleri kapsayacak şekilde yeşertilip yaşatılması lazımdır.

Evrende hemen hemen bütün canlı ve cansız varlıklar, ister farkında olsun ister olmasın illaki bir misyon yüklenmişlerdir. Yüklendikleri bu misyonlarını tamamlayan varlıklar ise bir sonraki aşama olan yok olma misyonunu yüklemektedir. Bir örgüt ve kuruluş için de aynı şey geçerlidir. Fakat düşünen ve yaratıcı bir varlık olan insanların eylemleri sonucu oluşan örgütler için bu konu gerçekliğini

korumaktadır. Bu bilinç bir kuruluşta yer alan üst yönetimin üstlendiği misyon bakımından kendisinin varlık nedenini sorgulamaya başlaması ile açığa çıkmaktadır. Yine örgütün veya kuruluşun gelecekte olmak istediği hedeflerde bu sorgulamaya tabidir. Üstlenilen misyonun gerçekleştirilmesi ve hedef vizyona ulaşması için ancak buna uygun teknikler (paydaş analizi, SWOT Analizi gibi) ve buna uygun stratejilerin ortaya konulması mümkün olur. Hangi kademedeyse yer aldığı önemsiz bir örgüt işgöreni misyon ve vizyonu iyi bir şekilde algılayıp uygularsa gerçekleştirilecek stratejiler (program, politika ve bütçe)'de arzu edilen düzeyde olacaktır. Bireye dayalı performans ancak örgütün yüklendiği misyon ve vizyona sahip çıkmayla gerçekleşir. Bu performansın artırmanın yolu ise insanların fikirselsel ve eylemsel olarak kendilerini daha rahat hissedebilecekleri bir örgüt ortamının oluşturulmasından geçmektedir (Koçel, 2003: 128-134).

Lider bir kuruluşta yer alan yöneticinin liderlik vasıfları açısından tanımlandığında "lideri takip eden bireyleri etkileyen ve onların (birey veya gruplar) amaç ve hedeflerine ulaşmaları için onlara yardımcı olan ve rehberlik eden kişi" olarak ele alınabilir (Nahavandi ve Malakzadeh, 1998: 301; Dixon, 1992: 61). Yönetici/lider veya lider yönetici en verimli zamanlarını çalışanların performanslarını artırılmasına yönelik harcayan kişidir. Çalışanların motivasyonunun artırılmasında lider, çalışanları herhangi bir cezaya tabi tutmamalıdır. Yani lider yönetici, amaç memnuniyetine uygun bir performans ölçümleme sistemi ortaya koymalıdır (Bittel, 1984: 201).

Akdemir (2004: 10), yönetim / liderlik anlayışını, otokratik, katılımcı ve ekstrem demokratik yönetim anlayışı olarak üç kategoriye ayırmaktadır. Akdemir'e göre otokratik yönetim anlayışı insanları makine gibi gören baskıcı bir anlayış iken; ekstrem yönetim anlayışı ise bireye aşırı şekilde özgürlük tanıyan lakin bu özgürlükçü anlayış gerek örgüt gerek bireyde herhangi bir performans artışına sebep olmamaktadır. Katılımcı yönetim anlayışında ise demokrasi ve verimlilik ön plana çıkmaktadır. Bu verimlilik ve demokrasi, motivasyonu artırdığı için neticede maksimum bir performans ortaya çıkmaktadır. Katılımcı yönetim anlayışı, davranış ve insan odaklıdır. Yani belirli amaçlar için birlikte çalışarak sonuca ulaşılmasıdır. Organizasyonun en önemli unsurları olan misyon ve vizyon; insan kaynağında bulunan bireylerin amaçları da aynı bağlamda düşünülebilir (Plunkett ve Fournier: 1991: 273).

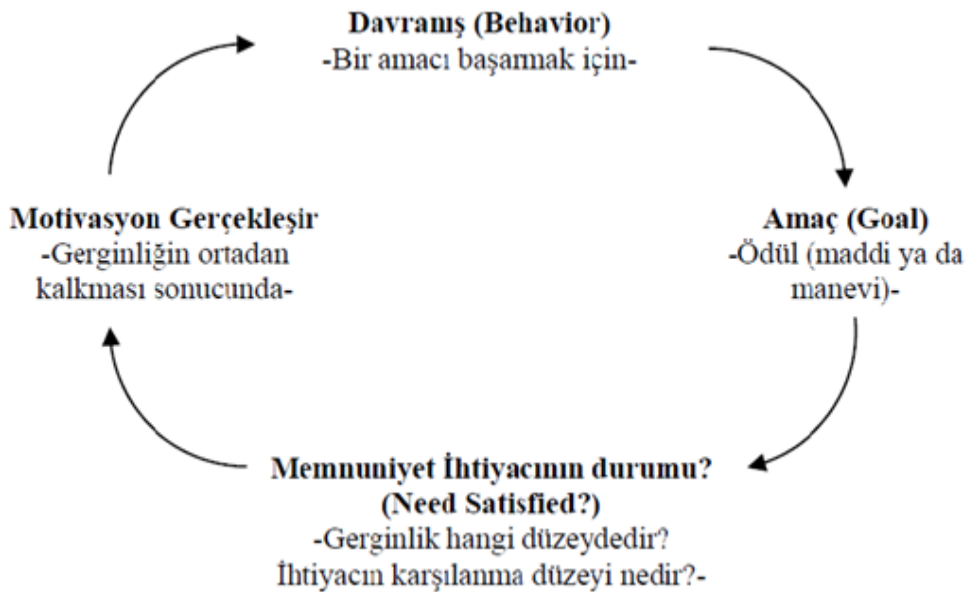
Sağlıklı iletişim ve bilgi paylaşımı katılımcının en önemli öğelerinden biridir. Bir örgüt içerisinde sağlıklı iletişim ve bilgi paylaşımı yapılırsa koruma ve güven sağlanmış olur. Ancak bu yolla lider ve alt kademeler diğer grupların sahip oldukları bilgiye ulaşabilirler (Plunkett ve Fournier: 1991: 273). İletişimi en sade haliyle tanımlamak istediğimizde: bilginin sahip olduğu anlamı elde etmek için sembollerin kullanılması diyebiliriz. Davranışsal açıdan iletişim ise, davranışların değişim sürecini içine alan bir süreç olarak ele alabiliriz. İletişim sürecine ait öğeler; Gönderici (kaynak) – ileti – kodlama – kanal – alıcı - geri-bildirim - gürültü şeklinde ele alınabilir. Bu süreç organizasyonel davranış açısından dört kategori şeklinde ele alınabilir. Bunlar, bilgi teknolojisine dayalı yönetim bilgi sistemleri (Management Information system), telekomünikasyon (Telecommunication), hiyerarşik temelli organizasyonel iletişim süreci (organizational communication process) ve kültürel özelliklerden, statüden, değerlerden, amaçlardan, algı ve kabiliyetlerden etkilenebilen birey iletişimi, yani yüz ifadesi ve mimikler aracılığıyla meydana gelen sözlü olmayan iletişim olarak ifade edilebilir (Luthans, 1992: Koçel, 2003: 531-539). Luthans'a göre (1992: 478). İletişim modellerine bakılmaksızın işgörenlerin performanslarının artışında geri beslemenin önemi azımsanmayacak kadar büyüktür. Etkili bir geri beslemenin özellikleri: özel olma, niyet, kullanışlık, tanımlama, kolayca alınabilmek, zamansallık, geçerlilik ve kolay anlaşılabilirliktir. İletişim sürecinde gerçekleşebilecek bir aksama veya olumsuzluk işgörenin performansını da olumsuz etkiler. Yani performans bakımından zayıf olan bir işgörenin iletişimi etkisiz bir şekilde gerçekleşirken, bu durum hem ekipsel performansı hemde örgütsel performansı olumsuz yönde etkiler. Bundan dolayıdır ki iletişim süreci çalışanlar ve liderler tarafından geliştirilmesi gerekir.

Bireyin motivasyon düzeyi, liderin, katılımcının ve iletişimin performans üzerine etkisini belirleyen önemli ölçüttür. Bu kapsama birkaç örnek vermek istediğimizde: Gazi Mustafa Kemal Atatürk'ün bir savaş meydanında "Ben size savaşmayı değil ölmeyi emrediyorum" sözüne karşılık Türk halkının buna karşı verdiği olumlu tepki sonucunda kazanılan zaferde motivasyon etkisini görebiliriz. Motivasyon etkisi günümüz kuruluşların başarı elde etmeleri içinde gerekli önemli bir argumandır. Akdemir (2004: 77), motivasyonun gerekliliğini teknoloji ile bağdaştırarak şu şekilde ortaya koymaktadır:

Bir örgütte verimlilik seviyesinin artırılmasında işletmenin kullandığı teknoloji, sağladığı istihdam (işgören) ve sahip olduğu yönetim kültürü etkili olur. Fakat bu değişkenlerden en önemlisi işgörenlerdir. Çünkü kullanılan teknolojinin yeniliği ve modernliğinden çok onları kullanan çalışanların performansı önemlidir.

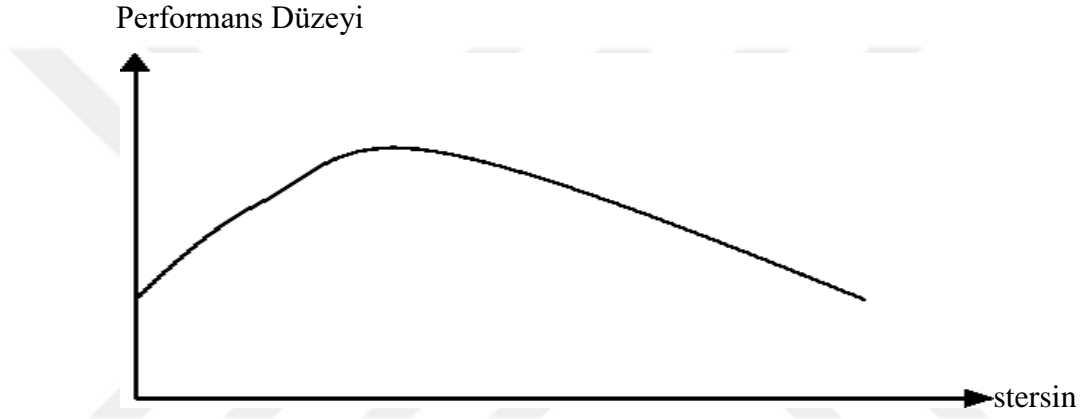
Costley ve Todd'un (1991: 151), motivasyonun tanımlamaları arasında yer alan davranışsal motivasyonu: "İnsan davranışlarını belirli amaçlar doğrultusunda daimi bir şekilde harekete geçiren döngüsel bir süreç" olarak tanımlamaktadır (Şekil 2.1). Fakat uygulamada belirtilen sürecin işlemesi şekil 2.1'deki kadar kolay değildir. Buna sebep olarak bireylerin sahip olduğu amaç ve ihtiyaçlarının birbirlerinden farklı olması ile birlikte amaç ve bireyi memnun edecek çok fazla ve farklı etkenlerin olmasıdır. Aynı işgörende bile motivasyon bazen, yapılan iş, zaman ve olaylara göre değişim gösterebilir. İhtiyaç gereksinimlerin sürekli artması ve bunların karşılanamaması gibi pek çok etmen motivasyonu sınırlayan ve karmaşık hale getiren etmenlerdir. Ancak bu karmaşık süreç, bir örgütte yer alan liderin yönelimleri ile, iyi bir iletişime sahip örgüt kültürünün oluşturulmasıyla ve empati kültürünün uygulanmasıyla pozitif bir yöne evrilebilir Costley ve Todd (1991: 179). Frederic Herzberg'in buna dair görüşü:

Lider/yönetici veya işverenin görevi belirli amaçların başarılması için işgörenleri motive etmek değildir. Motive yerine çalışanlara başarıya ulaşmaları için gerekli fırsatları sunmalıdır. Bu sayede çalışanların motivelerinde artış olur.



Şekil 2.1.: Motivasyon süreci.

Örgüt içerisinde bir bireyin performansına etki eden unsurlar arasında stersin önemli bir yeri vardır. Stres bireyin çevresel tehditlere karşı verdiği fiziksel ve ruhsal tepkidir (Nahavandi ve Malekzadeh, 1998: 534). Yarkes ve Dadson'un 1908 yılında yaptıkları çalışmada stersin belirli bir noktaya kadar performansı olumlu etkilediğini belirli bir noktadan sonraysa bireyin performansını olumsuz etkilediğini belirtmişlerdir (Şekil 2.2). Stres belirli bir noktanın üzerine çıktıktan sonra bireyin dikkatini dağıtacağı için yeteneklerinin sergilemesine engel olmaktadır. Bundan dolayıdır ki bireysel ve örgütsel performansın pozitif yönden devam etmesi için kontrol altına alınıp iyi yönetilmesi gerekir (Işıkhan, 2004: 62-63).



Şekil 2.2: Stres performans arasındaki ilişki.

Performans değerlendirme, bir örgüt içerisinde yer alan bireylerin verimliliğinin değerlendirilmesine pozitif bir etki yapan ve performans yönetiminin de önemli bir unsuru olan bileşendir. Bu performans değerlendirme kapsamında yöneticinin yine yöneticiyi, personelin işgöreni, aynı seviyedekilerin birbirlerini ve alt düzeylerini, bireyin kendi kendisini değerlendirmeye tabi tutmasıdır. Performansın değerlendirmesinin temel amacı ise, bireyin gelişmesi için ihtiyaçların saptanması, bireyin sahip olduğu performansın daha da ileri bir seviyeye taşınması için yardımcı olmak, geçmiş performansı değerlendirme, ileride sahip olabileceği potansiyel performans düzeyini saptamak, örgütün performans hedef setini oluşturmak, uygulanacak yeni maaş ve artış düzeylerini belirlemektir (Hume, 1998: 44-46). Sonuç olarak performans değerlendirme süreci sıradan bir denetleme/değerlendirme sürecinden ibaret olmadığı, bireysel ve örgütsel performans gelişimini de içine alan ve tüm işgörenler tarafından mutlak desteklenen bir realitedir. Bu sayede hem birey hem de yöneticiler sahip oldukları performansı daha

net bir şekilde görüp, bu performansın daha da yükseltilmesi için çaba içerisinde olacaklardır.

2.2.2 Bireyden Kaynaklanan Unsurlar

Bireysel performansa etki eden diğer bir etmen ise bireyin kendisinin içerisinde bulunduğu durum ve niteliklerden ortaya çıkan unsurlardır. Başlıca bu unsurlar bireyin kültürel yapısı, sosyo-demografik özellikler (cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi ve medeni durum), uzman olduğu alan ve maaş seviyesi gibi etmenler gelmektedir.

Bireyin yaş durumu (genç veya ilerlemiş yaş), performans düzeyini etkileyen bir etmendir. Yaşın performans düzeyine etkisi farklı kültürlerin sahip olduğu yönetim anlayışına göre değişim göstermektedir. Buna örnek olarak ABD’de genç yaştaki insanların şirketlerde mevki yükselmesine olanak verilirken; bu durum Japonya’da tam tersinedir belirli bir yaşa gelmeyen insanların üst mevkilerde görev alması imkansızdır (Akdemir, 2004: 16). Genç yaştaki insanların yaşı ilerlemiş insanlara oranla daha dinamik oldukları ve çağa ayak uydurdukları, değişime daha çok açık oldukları bir gerçektir. Fakat daha çok yönetsel konularda işe başlayan genç bireylerin tecrübe ve uygulama konusunda yetersiz oldukları görülebilmektedir. Ayrıca çalışkan yetenekli genç bireylerin, yönetici baskısından dolayı önlerinin

Çalışma hayatı içerisinde cinsiyet çok önemli bir yere sahiptir. Erkek egemenliğinin üstün olduğu toplumlarda erkek üstünlüğünün olduğu yaşam tarzı iş hayatına da sıçradığı görülmektedir. Yine aynı şekilde çocuk sahibi kadınların, çocuğuyla erkeğe oranla daha fazla ilgilendiği için çalışma hayatında adaptasyon düşüklüğüne sebebiyet olmaktadır (Öğüt, 2006; 58). Ayrıca kadınlar sahip oldukları yapısal özellikleri itibari ile duygusal olaylardan etkilenmeye erkeklere oranla daha açık oldukları için strese daha yatkındırlar. Bundan dolayı kadınlar stres durumuna daha çabuk girebilmekte ve bu durumdan kurtulmaları uzun bir süre almaktadır. Aynı zamanda iş hayatında kadınlar, yönelik cinsel istismara maruz kaldıkları bir realitedir (Tutar, 2004). Bütün bu realiteler bireyin ruhsal ve psikolojik olarak yıpranmasına sebep olmakta ve buna bağlı olarak da bireyin performansını düşürmektedir.

Performans etkinliğini bireyin medeni durumuna göre ele aldığımızda ise normal devam eden mutlu evlilikler bireyin iş hayatındaki performansına olumlu etki yaparken, mutsuz ve devam edilmeye elverişsiz evliliklerde ise durum tam tersinedir

yani birey performansı olumsuz etkilenmektedir. Bir örgütte bireyin eğitim seviyesi ne kadar yüksekse o bireyin yükselme olanağı da o kadar yüksektir. Bu bireylerin dış etmenlere karşı etkilenme yani yıpranma seviyeleri de üst boyutlarda gerçekleşmektedir. Lakin bu bireyler yönetimde üst basamaklara çıktıklarında bu bireylerin yüklendikleri sorumluluk ve risk faktörleri arttığı için stres düzeyleri de artmaktadır. Eğitim seviyesi yüksek bireylerin karşılaştıkları problemleri çözme kabiliyetleri de yüksektir (Işıksan, 2004: 8081).

Bir örgütün kurucuları o örgütün kültürünü oluşturmaktadır. Bir kurumda yer alan kültür, katılımcı (alt kültüleri de kapsama) özelliğe sahip olmadığında, örgüt kültürü ile bireyin sahip olduğu bireysel kültür arasında bir farklılık oluşacağından, bu da genel performansın düşmesini sebebiyet vermektedir. Birey sahip olduğu kültürü yok saymak istediğinde kendi içerisinde bir ikilem yaşamasına sebep olur. Bu atmosfer şartlarında da bireyin performansı ister istemez düşmektedir. Bu performans düşüklüğünün yaşanmaması için insani bir yönetim anlayışını benimsenip uygulanması gerekmektedir. Ancak bu yolla sorunlara çözüm getirilebilir (Kaliprasad, 2006: 27).

Bireylerin iş hayatında ki ilk yıllarında uzmanlık yolunda özellikle de uygulama açısından yeterli bilgi birikimine sahip olmamaları, örgütte yaşanan yönetsel değişimler, yeni teknolojilere bireyin uzmanlığının yetersiz kalması bireyin uyum sorununun atlatması için yeterli uyum eğitiminin verilmemesi performans düşüklüğüne sebebiyet veren uzmanlık odaklı faktörlerdir (Akıncı, 2001: 81; Akdemir, 2004: 17).

Bir kurumda çalışanların maaş seviyeleri tatmin edici seviyede tutulması ve ayrıca kurum tarafından çalışana yönelik özel maddi imkanlar sağlanması kurumun insan kaynakları yönetimi bakımından önemli bir unsurdur. Çünkü birey eğer performansının karşılığını alamadığını düşünürse doğal olarak bu olumsuz düşünce onun performansına olumsuz yansımaya sebep olur (Eren, 1993: 150; Yalçın, 1994: 170; Gürüz, 1999: 93).

2.2.3 Diğer Unsurlar

Bu kategoriye de bireyin zorunlu sebebiyetten dolayı özel alanlardaki mesleklerde çalışması, bu mesleklerde sosyal güvence alanındaki eksiklikler, herhangi bir ekonomik kriz dönemlerinde ağırlaşan şartlar, çalışılan yer ile ikamet

ettiği yer arasındaki uzaklık ve madde bağımlılığı gibi etmenler bireyin performansına olumsuz etki eden unsurlardır (Barutçugil, 2002: 95-95; Barutçugil, 2002: 261-263; Tokat, 2003: 373; Barutçugil, 2004: 90-91).

2.3 Örgütsel Adalet Algısının Bireysel Performansa Etkisi

İşletmeler ve işgörenlerinin verimliliği ve etkinliği üzerine büyük bir tesiri olan performansın ne kadar gerekli olduğunun anlaşılması ve bu sürecin işgörenler tarafından onaylanması, bu performans sürecinin doğru ve adaletli bir şekilde algılanmasıyla mümkün olmaktadır (Kavanagh vd., 2007).

İlk olarak örgütün adalet yapısında var olan bilgi ve tecrübe birikimlerinin katılımcı ya da hedef doğrultulu performans değerlendirme sürecine uyarlaması gerekir. Bu performans değerlendirme sürecinde, adalet algısına şekil veren faktörlerinde tespit edilmesi gerekir. Bu şekilde oluşturulan tüm performans yönetim modelleri, insan odaklı ve onların beklentilerini esas alan bir temel yaklaşım içerisindedir. Öyle ki bireysel performans ile işgörenlerin örgütsel adalet algıları birbirleriyle etkileşim içerisindedir yani doğrudan aralarında bir ilişki bulunmaktadır (Yung vd., 2011).

Kurumsal performansın artması için işletme yönetiminin temel yapısında yer alan örgüt, yönetici ve işgörenler açısından örgütsel adalet algısının yüksek seviyede gerçekleşmesi büyük önem arz etmektedir. Bu bir örgüt için ele alındığında, kurumsal performans da örgütsel adalet algısının uygulanması, işgörenler tarafında hoş karşılanacak siteme olan güvenleri artacak bu da performanslarına pozitif bir etki yapacak. Bu işgörenler bu benimsedikleri sistemin daha aktif bir şekilde işlenmesine ve sürdürülebilirliğinin sağlanması için artı bir çaba içerisinde olacaklardır. Bu da kurumsal performansın artmasına olumlu bir katkı yapacak (Eker, 2006: 34).

Daha önce yapılan çalışmalarda da örgütsel adalet ile bireysel performans arasında doğru bir orantı olduğunu belirtmişlerdir. Yani örgütsel adaletin sağlandığı ortamlarda hem bireysel hem de takımsal performans da artış görülmektedir (Eker, 2006: 34-35).

Konovsky ve Cropanzano (1991)'nin daha önce yaptıkları çalışmalarda, dağıtım ve uygun işlenen adalet ile performans arasında doğru bir orantı olduğunu varsaymış, örgütsel adalet ve maksimum performans arasında var olan etkileşimi desteklemişlerdir.

Daha önce örgütsel adalet ile işgörenlerin performansları arasında pozitif bir ilişki olduğunu belirten çalışmalarda, çalışanların emeklerinin karşılığını (adil iş kazanımı) almaları, çalışanların örgüte karşı aynı şekilde adil davranmaya teşvik edeceğini bunun sonucunda da işgörende performans artışı görülür. Bu artışın sebebi daha önce de belirtildiği gibi adil kazanıma karşı çalışanın örgüte gösterdiği olumlu tepki gösterilebilir (Deconinck ve Stilwell, 2004).

Dubinsky vd., (1989) yaptıkları çalışmada, yine adil kazanım ile insan kaynakları performansı arasında pozitif bir ilişki olduğunu belirtmişlerdir. Adil kazanıma karşılık insan kaynakları yüksek bir performans sergileyecektir.

Masterson vd., (2000) yaptıkları çalışmada, sosyal mübadele modeli hakkında, çalışanların iş performansının yönetilen odaklı etkileşim adaleti, örgüt odaklı işlemsel adalete oranla daha fazla etkilendiğini belirtmişlerdir. Buna ek olarak etkileşim adaleti ile çalışanın iş performansı arasındaki ilişki, lider ve üye arasındaki mübadele kalitesinden etkilenmektedir.

2.3.1 Performans Yönetim Sistemleri ve Örgütsel Adalet

Performans yönetim sistemleri, işgörenlerin değerlendirilip eksik yönlerinin belirlenmesi bunlara çözüm bulunması, çalışanların performanslarının geliştirilmesi ve yönetsel kararlar alınma açısından çok önemli sistemlerdir (Fuentes vd., 2004).

Çalışanların başarı seviyelerini, sahip oldukları nitelikler, tutumları ve çalıştıkları kurumlara yaptıkları katkıları değerlendirmesinde başvurulan performans yönetim sistemleri, yönetimin çalışan ile çalışmayı ayırt etme ve bunlara dair karar alma konusunda imkanlar sunmaktadır (Bottery, 2001:59).

Bu sistem, ücrette yapılacak artışları, terfiler konusunda alınacak kararlar, eğitimsel gereksinimlerin belirlenmesi, çalışanın işten çıkarma kararları gibi tüm yönetsel bazlı karar verilerini kayıt altında tutmaktadır. Aynı zamanda yöneticiler bu sistemlerden, performans artışının nasıl yapılacağını bu performansın ne şekilde gelişeceğini, nasıl daha fazla işgücüne dayalı verimin artacağını ve çalışanlar arasında rekabet gücünün nasıl gelişeceğini kararlarını alırken bu sistemlerden yararlanmaktadır (Jankingthon ve Rurkkhum, 2012).

Landy, Barnes-Farrel ve Clelland yaptıkları çalışmada, çalışanlar için performans değerlendirmede algılanan adalet ve doğruluk, değerlendirme neticelerinden daha önem arz ettiğini belirtmişlerdir (Stephen ve Chan, 2001:154).

1986'da Greenberg'in performans değerlendirme sistemlerinde örgütsel adaletin etmenlerini ortaya koyan çalışmasında, orta seviyede yer alan yöneticilere performans değerlendirmede prosedür ve dağıtım adaleti algı unsurları ile alakalı, performans değerlendirme bazlı açık uçlu sorulara verilen yanıtlar ile ortaya koymuştur (Greenberg, 1986).

Performans değerlendirme sistemi, bir kurumda çalışan çalışanın görevinde yükselirken yeni iş pozisyonunda başarılı olup olmayacağı hakkında yöneticilere bir fikir verebilir. Makro ve mikro düzeyde bir performans yönetiminin başarılı olması buna muhatap olan işgörenlerin bunu adil olarak algılamasına bağlıdır. ücret artışı ve ödüllendirme gibi adil performans yönetim bazlı kararlar çalışanlar tarafından da adil olarak algılanacaktır (Deconinck ve Stilwell, 2004).

Yönetimsel tüm süreçlerde örgütsel performans yönetim sistemleri adil bir şekilde algılanmadığında veya örgütün adalet yapısı yüzeysel bir izlenim verdiğinde süreç başarısız bir sonuç verir (Mercanlıoğlu 2012).

Bir işletmede örgütsel adalet algısı ile performans arasında doğru orantılı ve karşılıklı bir etkileşim söz konusudur. Yani bir işletmede örgütsel adalet anlayışı seviyesi ne kadar yüksekte gerçekleşiyorsa bunun pozitif etkileşiminden dolayı performansta da bir artış görünecektir. Tam tersine bu sefer performans artıyorsa ve yüksek seviyelerde değerlendirmeye tabi tutuluyorsa o işletmede buna bağlı olarak örgütsel adalet anlayışı da artar (Basım ve Şeşen, 2009:18).

Daha önce yapılan birçok çalışmada; örgütsel adalet anlayışı ve performans değerlendirme sürecinde karşılıklı etkileşimlerde herhangi birinde bir problem olursa diğerinin de buna bağlı olarak olumsuz bir sonuçla noktalandığını belirtilmiştir. 1990'lara kadar yapılan çalışmalarda, sadece çalışanların performanslarının nasıl tarafsız ve doğru ölçüleceği üzerine durulmuş ve değerlendirilenlerin (çalışanların) görüşleri göz ardı edilmiştir (Alpkan vd., 2005:11).

1990'dan sonraki yıllarda yönetim sistemlerinin örgütler üzerinde önemli bir şekilde işlev görmesinde adil algılama unsurunun payı fazladır ve ancak adil algılamanın işlev gördüğü bir ortamda çalışanlar tarafından sistem kabul görür. Yani genel olarak günümüzde artık bütün örgüt yada işletmelerin çalışanları tarafından performans yönetim sistemlerinin kabul görmesi ve benimsenmesine olanak veren temel unsur örgütsel adalet algısıdır (Gomes vd., 2013).

2.3.1.1 Performans sistemi aşamalarında örgütsel adalet algısı

Daha önceki bölümlerde de anlatıldığı gibi örgütlerin performansları ile işgörenlerin performansları birbirleri doğru orantılıdır. Yani işgörenin performansındaki artış örgütün de performansını ve işlevini artırır. Bu sebeple eğer örgütsel başarı isteniyorsa işgören bazlı performans plan çerçevesi yapılırken adil davranılması gerekmektedir (Kavanagh vd, 2007).

Yapılan bu planlar çerçevesinde, çalışan bazlı performans değerlendirme sonuçlarında herhangi bir olumsuzluk veya eksiklik varsa bunun saptanıp çalışanların eksik yönlerinin geliştirilmesi gerekmektedir. Bu yüzden çalışanların performanslarına dayalı sistemlere (planlama ve geliştirme amaçlı) ihtiyaç duyulmuştur. Son yıllarda örgütlerde veya işletmelerde ortaya çıkan bu sistemlere performans yönetim sistemleri denmektedir (Uyargil, 1994:7).

Bu yönetim sistemlerin, şirketlerde veya örgütlerde her geçen gün kullanım alanlarında bir artış ve farklılaşma görülmektedir (Kozlowski ve Steve, 2012:481).

Örgütsel veya kurumsal yöneticilerinin, çalışanlarını kontrol etmek amacıyla kullandıkları performans yönetimi sistemlerindeki gelişmelere ayak uydurmak için kendilerini geliştirdikleri görülmektedir (Teoman, 2007:27).

Kurumsal alanda performans ölçümünde karşılaşılan problemlere karşın bu problemleri çözmeye yönelik elde var olan seçenekleri geliştirerek mevcut alanda daha kapsamlı iyileştirmelere gidilmiştir. Bu nedenle örgütler, çalışanların performans yönetim sistemlerini doğru bir şekilde algılayıp benimsemeleri için bu yönde tüm faydalı ve adil algılama unsurlarını kendi yönetim sistemlerine entegre etmişlerdir (Çöl, 2008).

Bir işletmede yönetici ve patron, çalışanlarının performans değerlendirme sürecinde sadece değerlendirmenin ölçüm yanına bakarsa ve çalışanlarının sistemi kabul görüp benimsenmelerini dikkate almadan yani faydalı ve adil algılamayı önemsenmeyen örgütlerin bu uyguladıkları yönetim sistemleri olumlu bir şekilde çalışıp ilerlemeyeceği ve bundan dolayı da amaç ve hedeflere ulaşamayacağı bir realitedir (Gomes vd., 2013).

Gelişme aşamasında yol kateden performans değerlendirme sistemleri zamanla işletmeler içerisinde kurumsal performansın mevcut var olan sınır ve kapsamlar giderek genişlemiştir. Bundan dolayı bireysel performans yerine artık örgütsel hedeflere nasıl ulaşılacağı ilke edinilmiştir. Mevcut var olan bu boyutlar, finansal

göstergeler, finansal olmayan göstergeler ve teknik göstergeler olarak sınıflandırılmıştır (Gomes vd., 2013).

Finansal göstergeler, bir işletmenin bütçe, ekonomik, karlılık ve kurumsal açıdan büyüme verilerinin incelenilmesi ile ölçülmektedir (Kavanagh vd., 2007:39). Finansal olmaya göstergeler ise pazar payındaki artış, müşteri memnuniyetindeki artış ve mevcut iş yaşam kalitesindeki yükselme olarak sıralanmaktadır (Wang ve Chang, 2005) Son boyut olan teknik göstergeler ise, işletmede mevcut var olan verimlilik, etkililik, kalite, yaratıcılık ve yenilik süreçlerinde meydana gelen değişikliklerdir. Bütün bu kriterler, eğer ruhunda adalet ve hakkaniyet özelliklerini taşıyorsa bütün performans değerleri bu realiteden etkilenecektir (Çöl, 2008).

2.3.1.2 Sistem geliştirme sürecinde örgütsel adalet algısı

Sistem geliştirme süreci üç aşamadan oluşmaktadır. Bunlar:

1. Performans kriterlerinin ve standartlarının belirlenmesi
2. Değerlendirmeyi yapacak değerlendiricilerin belirlenmesi
3. Değerlendirme yöntemlerinin belirlenmesi (Çöl, 2008).

Sistem geliştirmen sürecin ilk aşaması olan performans kriterlerinin belirlenmesi, işgörenlerin neye bakılarak değerlendirileceği aşamadır. Bu kriterlerin adil bir şekilde algılanması işgörenler açısından oldukça önemli bir mevzudur. Bu performans kriterlerinin işgörenler tarafından adil algılanması için, mevcut kriterlerin bireyin performansına ait güvenilir bilgiyi elde edilmesine bağlıdır. Yani performans kriterleri, yapılan işle alakalı ve adil ölçütlerden meydana gelmelidir (Kepir ve Sinangil, 1998: 82).

Sistem geliştirme sürecinin ikinci aşaması değerlendirme yapacak kişinin belirlendiği aşamadır. Bu işi yapacak kişinin değerlendirmeye tabi tutacağı çalışanların işleri hakkında bilgi sahibi olması gerekir. Ayrıca değerlendirmeyi adil olarak değerlendirebilecek kişilerin seçimi de oldukça önemlidir (Chaudhary, 2012: 84).

Değerlendirmeyi yapan değerlendirici, eğer işgörenin yaptığı iş hakkında yeterince bilgi sahibi olursa ve değerlendirme yaparken önyargısız bir tutum içerisinde bulunursa kişilerin performansını ölçmede başarılı olur ve bu da çalışanların değerlendiricinin adil bir şekilde değerlendirmeyi yaptığına inandırır (Kavanagh vd., 2007).

Son aşama olan değerlendirme yöntemlerin belirlenmesi, bu aşamada hem karmaşık hem de değerlendiricileri sıkan, hatalara zemin hazırlayan yöntemlerin kullanıldığı görülmektedir. Bu problemlerden dolayı değerlendirici detaylarda boğulup konsantrasyonunu kaybettiğinden yapılan değerlendirmenin uygulama amacından uzaklaşmasına sebep olmaktadır (Mert, 2013: 3).

2.3.1.3 Sistemin yürütülmesi sürecinde örgütsel adalet algısı

Performans yönetim sistemlerinin meydana getirilmesi aşamasından sonra ki aşama bu sistemin nasıl yürütüleceği aşamasıdır. Performans yönetim sisteminin geliştirme sürecinde örgütsel adalet unsurunun önemli bir etmeni olan söz hakkı, performansın planlama çerçevesinde de önemli bir unsur olarak ortaya çıkmaktadır (Wang ve Chang, 2005).

Performans planlama çerçevesinde çalışan bireye söz hakkı verilerek bu bireyin sürece daha aktif katılımı sağlanmış olur ve bu da o bireyin örgütsel adalet algısını artırır. Bundan dolayı yönetici ve çalışanın sürekli etkileşim içerisindeki yönetim anlayışının benimsenmesi çalışanların örgütsel adalet anlayışının artmasında büyük rol oynar (Karraker ve Williams, 2009).

Performans planlama sürecinin birinci aşamasında ortaya konan hedeflere ait özellikler, çalışanların örgütsel adalet algıları üzerine etkileri olduğu varsayılmaktadır. Yani ortaya konan hedefler, örgütün çalışanlarından beklentilerini göstermektedir. Bundan dolayı ortaya konan hedefler tüm çalışanları değil de kişiye özgü olmalı, yani kişinin bulunduğu koşul ve sahip olduğu özelliklere göre hazırlanmalıdır (Wang ve Chang, 2005).

Ancak bu şekilde hedefler hazırlanırsa çalışanlar tarafından adil bir şekilde algılanacaktır. Hazırlanan hedefler ulaşılabilirliğine ve zamana dayalı olmasına da dikkat edilmesi gerekir. Çalışanlar tarafından ulaşılabilirliği imkansız olarak düşünülen ve planlanan zaman bakımından olumsuz algılanan hedefler gerçekçi değildir. Yani ulaşılabilirliği imkansız olan hedefler, çalışanların motivasyonunu ve adil algılama durumunu olumsuz etkiler (Uyargil, 2004:62).

Bu sürecin yürütülmesinin ikinci aşamasında ise çalışanların performanslarının değerlendirildiği aşamadır. Bu ikinci aşamada yönetici ve çalışanı bir araya gelerek planlama safhasında önceden ortaya konan hedeflerin hangi seviyede gerçekleştiği değerlendirmeye tabi tutulur (Wang ve Chang, 2005).

Performans değerlendirilmesine tabi tutulan çalışanlara değerlendirme sürecinde söz hakkı vermek, çalışanların sisteme dair örgütsel adalet algılarının artmasını sağlar. değerlendirmeye tabi tutulan çalışanların değerlendiriciye dair dikkat ettikleri diğer bir etmen değerlendiricilerin tarafsızlık duruşudur (Lang vd, 2011).

2.3.1.4 Geri besleme sürecinde örgütsel adalet algısı

Performans yönetim sistemleri içerisinde yer alan geri besleme süreci, yöneticilerin değerlendirme sonuçlarının performans mülakatları aracılığıyla çalışanlara aktarıldığı süreçtir. Bu süre zarfında yönetici ve çalışanlar bir araya gelerek, değerlendirme sonuçlarını analiz ederler (Kavanagh vd., 2007). Bu süreçte hangi değerlendirme yönteminin kullanıldığı önemli değildir, eğer değerlendirme sonuçları çalışan üzerinde pozitif etki yaratılması isteniyorsa, sonuçların iletim şekli adil ve yapıcı olmalıdır (Karriker ve Williams 2009).

Örgütlerin bu performans yönetim sistemleri ile işgörenlerinin performanslarını geliştirmeye yönelik hedeflerini gerçekleştirmelerinde geri besleme süreci önemli bir rol almaktadır. Bu geri besleme süreci örgütlerde sistematik, formel ve yapılandırılmış bir şekil alması gerekir. Çalışan, ancak çalıştığı iş doğrultusunda adil bir performans değerlendirme sonucu alırsa değerlendirmeye adil bir algılama refleksi gösterir (Lang vd, 2011).

Böyle durumlarda performans yönetim sistemlerine örgütsel adalet perspektifi ile yaklaşılmaktadır. Ama şimdiye kadar yapılan araştırmalarda yapılan değerlendirme sonuçları çalışanın kendi performansını abartılı şekilde gördüğü takdirde bundan memnuniyet duymuştur (Kavanagh vd, 2007).

Eğer değerlendirme sonuçları çalışanın beklentilerinin altında seyrediyorsa çalışan bu sisteme karşı mesafeli olur yani çalışan sistemi kabul etmeyecektir. Yöneticiler ise bu düşük performans sonuçlarını çalışanlarına aktarmaktan kaçınacaklardır. Yöneticilerin takındıkları bu tavır aslında yanlış duruştur. Çünkü yöneticiler bu olumsuz geri besleme sürecinden kaçmamalılar tam aksine bu sürecin etkin bir biçimde yürütülmesini sağlamalıdır. Olumsuz geri besleme sürecinde takınılan tavrın sürecin olumsuz olara ilerlemesine bu da performans düşüklüğüne sebebiyet vermektedir.

Olumsuz geri besleme süreci çalışanlar üzerinde sürekli olumlu bir etki yapmayabilir, bazen bu sonuçlar birey üzerinde öfkeye ve intikam duygusuna yol açabilir. Bu olumsuz davranışlar örgütsel adalet anlayışını olumsuz etkilediği bir gerçektir (Lang vd, 2011).

Geri besleme sürecinde bu olumsuzlukları bertaraf etmek için bu sürece ilişkin örgütsel adalet anlayışının artırılması gerekmektedir. Yani çalışanlar bu geri besleme sürecinin adil olduğuna inanırlarsa, bu değerlendirme sonuçları çalışan açısından olumsuz olsa bile, çalışanlar olumsuz bir tavır sergilemeyeceklerdir (Wang ve Chang, 2005).



ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

İŞ TATMINİ ÇERÇEVESİ VE BİREYSEL PERFORMANS İLE İLİŞKİSİ

3.1 Kavramsal Çerçeve

3.1.1 İş Tatmini Boyutları

İş tatmini, iş görenin işe karşı olan genel tutumu olarak bilindiğine göre işe karşı olumlu tutumu meydana getiren unsurları iş tatminini yaratan değişkenler şeklinde görmek daha doğru olacaktır. Çünkü iş tatmini, bir iş göreni değişik özellikteki ve çok sayıdaki unsurun etkilemesi sonucu meydana gelen duygusal bir durumu belirtmektedir. Dolayısıyla bu değişkenlerden sadece biri, iş görenin iş tatmini seviyesini belirlemede yeterli olmayacaktır. Bu yüzden tatmin çok boyutlu olup bir dizi kompleks örgütsel ve bireysel sonuçlarla beraber değerlendirilmektedir (Öztekin, 2008:9).

İş tatmini tek bir kavram olarak düşünülse de bireyin işinden tatmin olması yönünden değerlendirildiğinde farklı alt boyutları olduğu görülecektir. Bireyin işin ona sunduğu farklı özelliklerinden farklı düzeylerde tatmin olması ya da olmaması bireyin işinden elde ettiği tatminin de bu bölümsel değerlendirmelere göre farklılık göstermesine neden olmaktadır. Bu değişik unsurların tümü belli koşullar içerisinde kişilerin iş tatminini az veya çok etkilemektedir (Mullins, 1996:524). Yapılan nitel meta analiz çalışması neticesinde iş tatmini kavramına dönük olarak literatürde geliştirilen boyutlar Tablo 3.1’de sunulmuştur.

Tablo 3.1: İş Tatmini kavramına dönük nitel meta analiz çalışması.

Weiss, Davis ve England (1967)	Smith, Kendall ve Hulin, (1969)	Hackman ve Oldham (1975)	Spector (1985)
Yönetici-T eknik	Yönetim		Yönetim
Yönetici-İnsan ilişkileri			
Değişiklik			
Sorumluluk			
Fayda Sağlama			Yan Ödemeler
Yönetme			
Yeteneklerden Faydalanma		Yetenek Çeşitliliği	
Ahlaki Değerler			
Terfi	Terfi		Yükselme
Yaratıcılık			
T akdir Edilme		İşten Geri Bildirim	Şartlı Ödüller
		Acentelerden Geri Bildirim	
Gerçekleştirilen Faaliyetler			
Bağımsızlık		Otonomi	
Çalışma Koşulları	İşin Kendisi		İşin Doğası
Güvenil-İşte Devamlılık			
Ücret	Ücret		Ücret
Başarma			
Örgüt Politikaları			İdare Usulleri
Sosyal Statü		Görev Önemi	
İş Arkadaşları	İş Arkadaşları	Başkaları ile İlişkiler	İş Arkadaşları
			İletişim
		Görev Kimliği	

İş tatmini çalışan bireylerin örgüt içerisindeki refahını ve davranışlarını etkilediğinden, çalışanların iş tatmini düzeyleri belirli periyodik aralıklarla incelenip, iş tatmini seviyelerinin az olma sebepleri araştırılarak gerekli bazı tedbirler alınabilir. Bu şekilde, çalışanların işin çeşitli boyutlarına ait değerlendirme ve görüşleri belirlenerek tatmin düzeyleri yükseltilebilir. İşin birtakım boyutları ya da yönlerinde değişime gitmenin, iş tatmini üzerinde etkili olan diğer faktörleri değiştirmekten daha fazla süreli etkileri olabilmektedir (George ve Jones, 2005: 92).

3.1.2 Yönetim Yetenekleri

Yönetim yetenekleri alt boyutu, örgüt yönetiminin çalışan bireyi idare etme teknik ve yeterliliğinin birey üzerinde oluşturduğu tatmin düzeyine etki etmesi yönünden önemlidir. Örgüt içerisinde iş görenlerin tatminlerinin sağlanması, yönetimin en önemli görevlerinden biridir. Bu sayede iş görenler yaptıkları görevlerde maksimum verim ve çıktı oluşturabilecek ve bu da örgütün ilerleyişine katkı sağlayacaktır. Birey özellikle yönetim kademelerinde görev alan yöneticilerin iş yeterliliklerini ve onlara sağladıkları desteği hissettiğinde işinden daha fazla tatmin olmaktadır (Tietjen ve Myers, 1998).

Örgütlerde çalışanların toplu olarak iş tatmin düzeyleri arttırılmak istendiğinde, bireysel gelişim ve ilerlemenin bu alanda en fazla dikkat edilmesi gereken kısım olduğu göz ardı edilmemelidir. Kişisel özelliklerin, birey iş tatminine olan etkileri en fazla yönetimin en üst seviyesinde hissedilmektedir. Yöneticilerin idare şekli ve bireysel becerileri, iş görenlerin tatminlerini doğrudan etkileyen unsurlardandır (Özpehlivan, 2015).

Yönetim tarzı, iş gören tatmini üzerinde iki farklı şekilde etki olmaktadır. Bunlardan birincisi, örgütün karar verme süreçlerine çalışanların her anlamda katılımını sağlamaktır. Kararlara katılma, bireyin kendisine duyduğu saygı ve tanınma ihtiyacına olumlu yönde katkı sağlayacaktır. Bulunduğu örgütlerde bunu karşılayamayan çalışanlar bu ihtiyaçlarını başka ortamlarda karşılama yoluna gideceklerdir. Örgüt kararlarına katılabilen ve etki edebilen iş görenler ise buldukları örgüte ve yönetime olumlu duygular besleyecek ve iş tatmin düzeyleri artacaktır (Erdil vd.; 2004). İkinci unsur ise yöneticilerin çalış an merkezli olmalarıdır (Sapancalı; 1993). Yönetimin bireye teknik ve insani anlamda destek olması, onu geliştirici yöntemler uygulayarak işletmenin gelişiminin sağlanmasıdır. Yönetimin birey ile olan karşılıklı etkileşiminde oluşan pozitif atmosfer, birey iş tatmin düzeyini yükseltmektedir.

3.1.3 İş ve Çalışma Koşulları

İş ve çalışma koşulları, örgüt çalışanlarının işinden duydukları tatminin oluşmasında ilk ve en önemli etkenlerden birisidir. İş gören davranışının içgüdüden kaynaklı olmadığını belirten Skinner; davranış, iş görenin içinde yer aldığı çevre

şartlarının şekillendirdiğini ileri sürmektedir. Ayrıca Skinner'e göre tutum, gereksinim, dürtü gibi içsel halleri gözleme imkânı bulunmadığı için, bunları, davranışın sebebi olarak göstermek bir hipotezden ileriye gitmemektedir. İş görenin içinde yer aldığı çevre gözlemlenebildiğine göre bu çevresel şartlar incelenerek davranışları yönlendiren unsurlar gerçekçi bir şekilde açığa çıkarılabilmektedir (Türk; 2003: 95).

İş görenler açısından iş ile ilgili tüm koşullar, bireyin işe bakışını olumlu ya da olumsuz yönde etkileyebilen ve birey iş tatminini etkileyen faktörlerdendir. Birey çalışma ortamının ısı, nemi, havalandırması, ışığı, sessizliği, rahatlığı, tehlikesiz oluşu, iş yerinin eve yakın olması, çalışılan binanın iyice temiz olması, işleri için lazım olan araç- gereçlerin uygun olması ve kullanılabilir olması (Çimen ve Şahin; 2000: 57).

Davis (1989: 95)'e göre ise bir örgüt içinde çalışma şartlarının bozulduğunu belirten en önemli kanıtlardan birisi, iş tatmininin gittikçe düşmesidir. Örgütün iş görenlere sunduğu koşullardan memnuniyetsizlik duyan çalışanların işlerinden duydukları tatmin düzeyleri düşüş göstermektedir. Ters durumda ise çalışanlar işlerine karşı daha olumlu bakış göstermekte ve verimlilikleri artmaktadır. İş tatminsizliği sonucunda ise işi yavaşlatma, grevler, performansı yavaşlatma, disiplin sorunları gibi sorunlar gözlenmektedir.

Örgütler, birey iş tatmin düzeylerini arttırabilmek adına örgüt içerisinde ve iş düzeninde bazı değişikliklere gitmektedirler. Bu sayede birey iş tatminini arttırmayı hedefleyen işletmeler, örgütün kazanımlarını da arttırmayı hedeflerler. Buna örnek olarak biçimsel şekilde olmayan grupların doğasında yer alan bu niteliklerinden faydalanılarak, çağdaş çalışma yaşamı şartlarında bir iş tasarım yöntemi olarak otonom çalışma gruplarının oluşturulduğunu ve oluşturulan bu yoldan örgütsel faaliyet ve iş gören tatmini yaratılmaya çalışıldığını görmekteyiz (Kaplan, 2011: 126).

3.1.4 Dış Çevre

Günümüz işletmelerinde çalışan iş görenler, birçok alanda örgüt dışından olan ancak örgüt ile ilgili faaliyetlere dolaylı ya da direkt olarak etki eden kişi ve kurumlarla bağlantılı olmak durumundadırlar. Bu iletişim ve etkileşim durumu bireyin işi ile doğrudan ilişki olduğu için bireyin işe dönük tutumunu

etkileyebilmektedir. Cribbin (1972: 155) iş tatmini ile ilgili yaptığı tanımlamada bu kavramı, bireyin işin toplam çevresinden, örneğin işin kendisi, yönetici ve çalışma grubu ile organizasyonun iç ve dış çevresinden sağlamaya çalıştığı iç yatıştırıcı ve rahatlatıcı duygu olarak açıklamıştır.

İş görenler, iş ile ilgili hedef ve çalışma prensiplerini belirlerken kendi iç dürtülerinden yola çıkar ancak bunların gerçekleşebilme ölçütü sonuç olarak bireyin iş çevresine bağlıdır. İş çevresi yönünden motive olmuş birey işinden de tatmin olabilmektedir. Motivasyon ile iş tatmini arasında ikili bir ilişki söz konusudur.

Çoğunlukla kişilerin gerçekleştirmek istedikleri arzularıyla iş çevresinden gördükleri birbirine uyum sağladığında tatmin ortaya çıkmaktadır (Keleş, 2006:8). Gelişen ve büyüyen işletmeler dış çevreleri ile daha fazla irtibat halinde olmaktadır. Bu durum onların dünyaya entegre olmasına katkı sağlar. Sonuç olarak iş görenlerin daha fazla çevresel faktörlerin etkilerine maruz kaldıkları görülür. Bireyin işi ile ilgili tatmin düzeyi genellikle iş çevresiyle alakalı unsurlar olup, iş ortamı ve çevresindeki ortamdan duyduğu hazzı göre, birey iş tatmini ya da tatminsizliğinin düzeyini belirler (Worrell, 2004: 13).

Örgütlerin, bireyi temas ve iletişim halinde olmaya mecbur kıldığı dış çevrenin işletme ve birey açısından etkili olduğu görülmektedir. 2000’li yıllarda Shellenbarger’in bir çalışmasında emir ve kontrolün aşırı düzeyde seyrettiği ve bireyin iletişimde olmak zorunda olduğu dış çevresinde uygulanan katı sistematik yapılarda iş görenlerin uzun dönem içerisinde sadakatsizlik, iş tatminsizliği ve güvensizlik sorunları yaşadıklarına değinilmektedir (Lund, 2003).

3.1.5 Ücret

Ücret faktörü, iş görenlerin çalıştıkları örgütlerde yaptıkları iş karşılığında elde ettikleri gelirin ifadesidir. Ücretlendirme, ücretin saptanması, ücret yapısının belirlenmesi çalışmaları, öncelikle işin değeri ile işin ücreti arasındaki ilişkiyi gösterir. Belli bir işe ödenecek ücretin, işin ücret sınırı veya derecesine göre saptanması için yapılacak çalışmaları içermektedir (Ataay, 1990; 178).

İşletmelerin ücret ve ödül yönetiminde geleneksel olarak iş görenleri çekmek, işte tutmak ve motive etmek ile iş görenlerin tatminsizliğini minimuma indirmek hedeflenmektedir (Bayraktar, 2002: 37). Bu noktada üzerinde hassasiyetle durulması gereken asıl husus ücretlerin adil ve eşit olarak dağıtımıdır. Bireylerin iş tatminini

etkileyen en önemli hususlardan birisi de, çalışanların, ücretin iş görenler arasındaki dağıtımında adaletin ve eşitliğin uygulanıp uygulanmadığına dönük yargılarıdır. Çalışanlar, kendi yaptıkları işler ile aldıkları ücretleri diğer çalışanların yaptıkları iş ve ücretler ile kıyaslamaktadırlar. Elde edilen oran beklendiklerinin altında ise işlerinden tatminsizlik duyacaklar, eşit işe işlerinden tatmin duyabileceklerdir (Johns, 1996: 141).

Yapılan araştırmalar ücretin iş tatmini sağlamada önemli rol oynadığını ve mavi yakalı işçiler kadar beyaz yakalı işçileri de etkilediği görülmüştür. Çalışanların ücretlerinden hoşnut olma konusunda aldıkları ücret hoşnut olma konusunda aldıkları ücret ölçüt olarak değil de ücretlerinin aynı işi yapan başka kişilerinki ile kıyaslanması ölçüt olarak alındığında anlamlı sonuçlar çıkmaktadır (Baysal ve Tekarslan, 1996: 34).

İş tatmini kavramına dönük yapılan araştırmaların çoğunda ücret faktörünün birey iş tatminini etkilediği düşünülmüş ve bu faktör, iş tatmini alt boyutları arasında gösterilmiştir. Elde edilen sonuçlar da bu faktörün iş tatminini etkilediği yönündeki görüşü destekler nitelikte görülmüştür. Burada dikkat edilmesi gereken unsur, bireyin aldığı ücretin adil ve eşitlik temelinde dağıtımıdır. Aynı işe ve aynı statüye rağmen personel arasındaki ücret eşitsizlikleri, personelin adalet duygusuna karşı hayal kırıklığı yaşamasına ve bunun sonucunda da tatminsizlik yaşamasına neden olmaktadır. Bu nedenle de örgütlerin en önemli işlevlerinden birisi de adil bir ücret isteminin kurulmasıdır (Şahin, 2007: 51).

3.1.6 Terfi

Terfi faktörü, birey iş tatmini oluşum sürecinde ve bireyin işletmeye bakış açısının gelişiminde önemli etkisi olan bir unsurdur (Luthans, 1973: 114). Terfi ve gelişme fırsatları çalışan bireylerin iş tatminini saptamada güçlü unsurların başında gelmektedir (Demir, 2005: 145).

Bireyin işinde terfi etme şansı bulunması, onun iş tatminini artırıcı bir unsurdur. Terfi edememe durumu ise bireyin terfi olma beklentisi içerisinde olması halinde tatminsizlik oluşturan bir durumdur. Buldukları pozisyondan memnun olan ve terfi gibi bir beklentisi olmayan çalışanlar işin kimin terfi olup olmadığı önemli değildir. Terfi olma konusunda herhangi bir beklentisi olmayan çalışanların, terfi olmayı bekleyen ve bu yönde gayret gösteren diğer çalışanlara göre işlerinden daha

fazla tatmin oldukları gözlemlenmiştir. Bireyin bu yükselme hırslarının temelde iş performansını olumlu yönde etkilerken, işinden tatmin düzeyini ise olumsuz yönde etkilediği beklenmekte ve gözlemlenmektedir (Özpehlivan, 2015).

Yükselmenin anlamı kişiden kişiye değişebilmektedir. Her çalışan bireyin yükselmeye olan bakışı farklı olunca yükselmenin oluşturacağı tatmin seviyesi de farklı olacaktır. Terfiinin adil bir şekilde yapılması da çok önemlidir. Terfi, genellikle hak eden bir kişi varken, hak etmeyen başka bir kişinin terfi etmesi rahatsızlık meydana getirir ve tatmine negatif yönde etki eder. Kıdem sırasına göre terfiinin geçerli sayıldığı bir düzende iş görenler olumlu şekilde etkilenir ve iş tatmini yüksek olur. Fakat terfiini, gösterdiği başarı sonucunda alan bireyin tatmin seviyesi, kıdeme göre terfi alan kişiden daha yüksektir (Özkalp ve Kırel, 1999:131).

Çalışanlar, görev yaptıkları örgütlerde zaman içerisinde elde ettikleri tecrübe, iş bilgisi ve becerilerin sonucunda işlerinde yükselmeyi ve daha iyi koşullarda çalışmayı arzularlar. Terfi mekanizmasının işlemesi sonucu onların iş ve sosyal hayatlarındaki statülerini etkileyecek olumlu gelişmelerle birlikte işlerinden tatmin olurlar. Adalet ve eşitlik ilkesi temelinde dağıtılması beklenen terfiin bireyin işine dönük bakışını olumlu yönde etkilediği söylenebilir.

Terfilerde ve farklı uygulamalarda adaletli olunması çalışanın iş tatmini anlayışında önemli roller oynamaktadır. Çoğu insan kaynakları işlevlerinin uygulanmasında (eğitim, personel seçimi, ücret, performans değerlendirme vs.) adil olunması iş tatminini pozitif şekilde etkiler. Örneğin, hizmet içi eğitim uygulamaları yapıldığında, eğitime gireceklerin hangi ölçütlere göre belirlendiğinin açık bir biçimde anlatılması ya da terfi olduğunda neden o bireylerin seçildiğinin çalışana anlatılması, çalışanın etkileşim adaleti anlayışı ve bunun neticesinde iş tatmini anlayışında rol oynayacaktır (Söyük, 2007: 109).

3.1.7 Çalışma Arkadaşları

İş tatminini etkilemekte olan diğer örgütsel unsur, iş gören ile çalışma arkadaşlarının ilişkisidir. Bireyin çalışma arkadaşlarıyla arkadaşça ve işbirlikçi bir ortam içinde çalışması işten duyacağı tatmini etkilemektedir (Söyük, 2007: 94).

İş arkadaşları veya takım dinamiği, iş tatmini üzerinde etkiye sahiptir. Cana yakın, işbirliğine yatkın iş arkadaşları veya takım üyeleri çalışanların iş tatminini olumlu etkilemektedir. İş grubu, özellikle de birbirine bağlı bir iş grubu, çalış ana,

destek, rahatlık, tavsiye ve yardım kaynağı sağlamaktadır. İyi bir iş grubu veya etkili bir takım, işi daha eğlenceli hale getirmekle birlikte tek başına iş tatmini için yeterli kaynağı sağlayamamaktadır. Ancak kişinin iş arkadaşlarına karşı geliştirdiği memnuniyetsizlik iş tatminini olumsuz etkilemektedir (Şengül, 2008: 45).

İş yerinde oluşturulan ahenkli bir çalışma ortamı, çalışanlar arasında olumlu iletişim, işlerin çalışanlara adil olarak dağıtımının yapılması ve çalışanlar içerisinde oluşturulan birliktelik ruhu ve hedeflere adalet çalışanların iş tatmini üzerinde önem oluşturmaktadır. Çalışma arkadaşları ile adapte sağlayan bir çalışanın işin kendisine düşen kısmını tamamlamada ve bu işin bütünü bir parçası olma konusunda daha da motive olmasını sağlayacaktır. Bu bağlamda iş yaşamında verilen vazifeleri birlikte yapan işin çeşitli aşamalarında birlikte etkinlik gösteren çalışma arkadaşlarının çalışanların iş tatmininde önemli bir yeri vardır (Eroğluer, 2008: 42).”

George ve Jones (2005: 97)’a göre, iş arkadaşları, özellikle bir örgütte işe yeni başlayan bireylerin iş tatmininde etkili olmaktadır. Yeni çalışanlar, başladıkları örgütün iş prensipleri ve biçimsel-biçimsel olmayan kurallarına yabancıdırlar. Bu anlamda çalışma arkadaşları onların işe adaptasyon süreçlerinde etkili olmaktadır. İş görenler, kendilerine yakın gördükleri kişilerle iletişime geçerek işi tanıma ve dolayısıyla işinden tatmin olma ya da tatminsizlik duyma sürecine girerler. İş tatmini üzerinde iş arkadaşları ile ilişkiler de etkilidir. İş arkadaşlarının sosyal ve teknik olarak destekleyici ve yeterli olup olmamaları, iş tatmin seviyesini etkileyebilmektedir. Birbirini destekleyen, üzerine düşen işi zamanında ve doğru bir şekilde yapan bireylerden meydana gelen bir çalışma grubunun içinde bulunmanın, iş görenin tatminini arttırması beklenmektedir (Erdoğan, 1996:242). Bireyin çalışma hayatında geçirdiği zaman dilimi göz önüne alındığında, hayatın önemli bir bölümünün burada geçtiğini görebilmekteyiz. Kişi, yakınıyla geçirmediği zamanını iş yerinde çalışma arkadaşları ile geçirmektedir. Örneğin; sabahtan işine giden bir aile babası, çocukları ve eşi ile ancak akşam saatlerinde birlikte olma fırsatına sahip olmaktadır; oysa gün boyu çalışma arkadaşları ile, ailesinden daha fazla zaman geçirmektedir. Bu sebeple iş yerinde yaratılan arkadaşlıkların önemi giderek artmaktadır (Özarlan, 2010: 97).

3.1.8 İş Tatmini Kavramına Dönük Geliştirilen Hipotezler

İş tatmini, örgütün iş görenlerine sunduğu koşullar ve bireysel faktörler altında çalışanların işlerinden memnun olmaları ve işlerine dönük olarak olumlu duygular beslemeleri şeklinde tanımlanmaktadır. Her ülkenin farklı iş prensipleri, kanunları ve uygulama kuralları olması ve yine insanların işe dönük algı yönünden ülkesel anlamda farklılık barındırmaları dolayısıyla ülkeler arasında çalışanların iş tatmin düzeylerinde farklılık olabileceği öngörülmüş ve aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir.

H1a: Birey iş tatminini oluşturduğu düşünülen her bir iş tatmini boyutu ayrı bir şekilde iş tatmini kavramının alt boyutu olmalıdır.

H1b: İş tatmini kavramı, çalışmada öngörülen altı ayrı boyuttan oluşmalıdır.

Bireysel tatmini ölçtüğü öngörülen bu boyutların bir arada ve sinejrik bir şekilde çalışmaları gerekliliğinden dolayı;

H1c: Öngörülen iş tatmini kavramına ait boyutlar arasında anlamlı bir ilişki olmalıdır.

3.2 İş Tatmini ile Bireysel Performans Arasındaki İlişki

İş tatminiyle bireysel başarı arasındaki ilişki değerlendirildiği zaman, birçok araştırmacının birey iş tatmininin örgütün genel etkinliğini anlama adına önemli bir konu olduğunu, bireyin işinden duyduğu memnuniyet ile ortaya koyacağı performansı içerisinde anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğu yönünde bir kabulü vardır (Özpehlivan, 2015). Çalışanlarının işlerinden tatmin olmasını sağlayabilen örgüt ve işletmeler, onlardan en azından yüksek düzeyli performans sergilemelerini isteyebilme hakkı elde etmiş olurlar. Bireyin işini sevmesi ve ona karşı olumlu duygular beslemesi, örgütün beklentisi olan performans konusunda işini kaybetmeme, işe katkı sunma, pozisyon ve statüsünü koruma amacı gibi etkenlerden ötürü yaptığı işte yüksek performans gösterme eğiliminde olabilecektir.

Yukarıda sayılan ve buna benzer diğer kriterler dolayısıyla bireysel tatmin düzeyleri yüksek olan çalışanların buldukları örgütlerde yüksek düzeyli performans gösterdikleri söylenebilir (Cummings, 1973; Mohrman vd, 1989; Greene, 1972; Gül ve Oktay, 2009; Hackman ve Oldham, 1975). Ayrıca birçok farklı araştırma iş tatmini alt boyutlarının bireysel performansa olumlu etkileri olduğunu göstermiştir. *Yönetim Yetenekleri* (Christen vd, 2006; Cummings, 1973; Hackman ve

Oldham, 1975; Hayajneh, 2000; Baker, 1988; Campbell vd, 1993), *İş ve Çalışma Koşulları* (Christen vd, 2006; Yazıcıoğlu, 2010; Baker, 1988), *Ücret* (Hackman ve Oldham, 1975; Mohrman vd, 1989; Gül ve Oktay, 2009; Baker, 1988; Campbell vd, 1993), *Terfi* (Greene, 1972; Hayajneh, 2000; Campbell vd, 1993), *Çalışma Arkadaşları* (Greene, 1972; Christen vd, 2006; Yazıcıoğlu, 2010; Hayajneh, 2000; Baker, 1988; Campbell vd, 1993). *Dış Çevre* boyutu ise gelişen global ve ekonomik koşullar altında örgütlerin artık küreselleştiği ve büyüyen işletmelerin birçok dış faktörle (tedarikçiler, danışmanlar, müşavirler vs.) etkileşim ve iletişim içerisinde olmaları dolayısıyla bireysel iş tatmininin bu unsurlardan etkilenmesi olasılığı düşünülerek kavramın alt boyutlarına dahil edilmiştir. Sonuç olarak birey iş tatmininin bireysel performansa etki edeceği düşünülerek aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir.

H2: İş tatmini alt boyutlarının Bireysel Performans alt boyutları üzerinde doğrudan ve pozitif yönde anlamlı etkileri vardır.

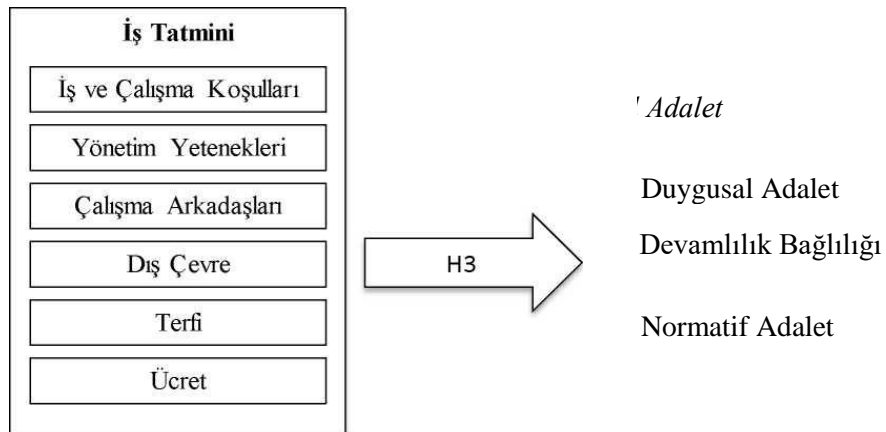
3.3 İş Tatmini ile Örgütsel Adalet Arasındaki ilişki

İş tatmini, bireyin işine dönük genel perspektif ve bakış açısının temelini oluşturması yönünden bireyin örgütte kalma, devam ve duygusal olarak örgüte bağlı olmasına etki eden faktörlerdendir. İşini seven ve yaptığı işten mutluluk duyan iş görenin örgütsel koşulları benimsemesi durumunda işine bağlı olması beklenmektedir.

Günümüz işletmeleri küresel rekabetin getirdiği teknolojik yatırımlarla güncel olmakta, rakipleri ile mücadele etmenin yollarını aramaktadırlar. Üretim, satış ve servis teknolojilerine yapılan yatırımlar gerek maliyetlerin düşürülerek fiyat anlamında üstünlük sağlanabilmesi, gerekse de hız anlamında üreticilere büyük katkılar sağlamaktadır. Yine üretilen ürünün belirli standartlarda ve kalitede üretilmesi kuşkusuz teknolojik ekipmanlar sayesinde gerçekleşmektedir. Rekabetin mücadeleden öte kıyasıya bir yarış halini aldığı ve artık ülkelerin hatta kıtaların birbirleri ile yarışır hale geldiği bu çağda fiyat, kalite ve hız işletmelerin en önem verdiği konulardan olmuştur. Ancak tüm bu gelişmelere rağmen çağımız yeniyi hızla tüketmekte ve inovasyon kavramı tüm bu gelişmelerin önüne geçmektedir. Bu durum da inovasyonun temelini oluşturan fikir ve düşünce akımlarını yani bunun kaynağı olan insanı ön plana çıkarmaktadır.

Günümüzde insan unsuru yaşamın ve ticari hayatın içerisinde siliniyor gibi görünse de esasında tüm bunların çıkış kaynağını oluşturan tek şey yine insandır. Akılcı hareket eden işletmeler, bu olgunun ışığında belirledikleri prensipleri ile iş görenlerini memnun etme adına yaptıkları yatırımlarla fark oluşturan tasarım, teknik ve sistem çıktıları elde edebilmektedirler. Ayrıca bireyin işletme yapısını, işleyişini ve kurumsal dengeleri algılaması, yaşaması ve özümsemesi belirli bir süreç sonunda gerçekleşmektedir. Bu süreç zarfında bireyi işletmede tutan, devamlılığını sağlayan, örgüt değerlerini benimsemesi için kaynak oluşturan ana etkenin iş tatmini olduğu düşünülmektedir. Bu durum da bireyi örgüte bağlamayı ve onun örgütün bir parçası olmayı kabullenmesini gerektirmektedir. Buradan hareketle işinden tatmin olmuş, işine bağlı iş görenler örgüt ve işletmelerin arzuladığı çalışan profilini teşkil etmektedirler (Glisson ve Durick, 1988). İşinden tatmin olan bireyin emek verdiği örgüte bağlı bir birey olacağı düşünüldüğünde (Bull, 2005; Mattila, 2006; Barker, 2007; Blau ve Boal, 1987; Currivan, 1999), örgütün çıkarları doğrultusunda hareket etmesi ve örgütün değerlerini benimsemesi beklenebilir. Bu kapsamdan hareketle iş tatminin örgütsel bağlılığı olumlu yönde etkilediği düşünülmekte, yapılan ampirik çalışmalardan elde edilen müspet sonuçlar da (Knoop, 1995; Bull, 2005; Glisson ve Durick, 1988; Mattila, 2006; Rusbult, 1980; Currivan, 1999; Parnell ve Crandall, 2003; Barker ve Emery, 2007; Nauman, 1993; Kirkman ve Shapiro, 2001) bu durumu desteklemektedir. Bu değerlendirmeler ışığında hipotezler şu şekilde sunulmuştur.

H3: İş tatmini alt boyutlarının Örgütsel Adalet alt boyutları üzerinde doğrudan ve pozitif yönde anlamlı etkileri vardır.



Şekil 3.1: İş tatmini alt boyutları ile örgütsel adalet alt boyutları arasındaki ilişki

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

YÖNTEM

Çalışmada nicel araştırma yöntemi benimsenmiş, betimsel- ilişkisel tarama modeli kullanılarak veriler elde edilmiştir. Betimsel tarama; çalışmalara konu olan değerler veya olayları olduğu gibi araştıran ve ortaya koymaya çalışan araştırma türüdür. İlişkisel tarama; iki veya daha fazla sayıdaki değişken arasındaki değişimin olay veya olgu üzerindeki derecesini belirlemeyi amaçlayan araştırma modelidir. Çalışma Nevşehir il valiliği personellerinin örgütsel adalet, bireysel iş performansı ve iş tatmini algıları arasındaki ilişkiyi olduğu gibi ortaya koymayı amaçladığı için betimsel, bu kavramların medeni duruma, cinsiyete, eğitim durumuna, personelin yaşı gibi değişkenler tarafından nasıl etkilendiğini göstermek bakımından da ilişkisel niteliktedir.

4.1 Evren ve Örneklem

Çalışmanın evrenini, araştırmanın yapıldığı dönemde Nevşehir Valiliğinin çeşitli birimlerinde çalışan 110 işgören oluşturmaktadır. Bu işgörenlerin 104'ü araştırma kapsamına alınmıştır.

4.2 Veri Toplama Araçları

Çalışmada veri toplama aracı olarak anket kullanılmıştır. Anket dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde katılımcıların demografik (medeni durumu, cinsiyeti, eğitim durumu, yaşı) özellikleri belirlenmeye çalışılmıştır. İkinci bölümde personellerin kurumlarındaki “örgütsel adalet” in algı düzeylerini tespit edilmiştir. Üçüncü bölümde çalışanların bireysel performanslarını ölçmek için “performans değerlendirme” ölçeği kullanılmıştır. Dördüncü bölümde ise personellerin iş tatmini algılarını ölçmek için “minnesota iş tatmini” ölçeği kullanılmıştır.

Örgütsel Adalet Ölçeği: Niehoff ve Moorman (1993) tarafından geliştirilen ve Gürpınar (2006) tarafından Türkçe uyarlaması yapılan örgütsel adalet ölçeği kullanılmıştır (Kara, 2011:70). Anketteki her bir maddeye verilen yanıt kodları bu derecelere uygun olarak olumsuzdan olumluya doğru 1.00 ile 5.00 arasında değişmektedir. Yapılan analizinde ölçeğin geçerliliğın yüksek olduğu görülmüş ve iç tutarlık katsayısı için hesaplanan Cronbach Alfa 0.94 olmuştur.

Bireysel Performans Ölçeği: Fuentes, Saez, Montes ve Rahman ve Bullock tarafından geliştirilen Göktaş tarafından Türkçe'ye uyarlanan 7'li likert tipi çalışan performansı ölçeği maddesi ile Kirkman ve Rosen (1999) tarafından geliştirilen ve Çöl (2008) tarafından Türkçeye uyarlanan ölçek kullanılmıştır (Şehitoğlu, 2010:121). Performans ölçeği tek grupta (bireysel performans) değerlendirilmiştir. Uygulamada yapılan çalışma sonucunda Cronbach Alfa güvenilirlik katsayısı 0.95 olarak belirlenmiştir.

Minnesota İş Doyum Ölçeği: Araştırmada kullanılan ölçek, Weiss, David, England ve Lofquist (1967) tarafından iş doyumunu ölçmek amacıyla geliştirilen ve 20 sorudan oluşan Minnesota İş Doyum Ölçeğidir. Baycan (1985) tarafından Türkçeye çevrilip, geçerlilik ve güvenilirlik çalışmaları yapılmıştır. Uygulamada yapılan çalışma sonucunda Cronbach Alfa güvenilirlik katsayısı 0.96 olarak belirlenmiştir.

Tablo 4.1: Örgütsel adalet ölçeği ve performans ölçeği puan sınırları ve düzeyleri.

Örgütsel adalet ölçeği	Bireysel Performans ölçeği	İş Tatmini ölçeği	Sınırlar	Düzy
(1) Hiç Memnun Değilim	(1) Hiç Katılmıyorum	(1) Hiç Katılmıyorum	1.00 - 1.80	
(2)Biraz Memnunum	(2)Katılmıyorum	(2)Katılmıyorum	1.81 - 2.60	Yetersiz Düzy
(3) Orta Derecede Memnunum	(3) Orta Derecede Katılıyorum	(3) Orta Derecede Katılıyorum	2.61 - 3.40	Orta Düzy
(4) Memnunum	(4) Katılıyorum	(4) Katılıyorum	3.41 - 4.20	
(5) Çok Memnunum	(5) Tam Katılıyorum	(5) Tam Katılıyorum	4.21 - 5.00	Yeterli Düzy

Tablo 4.1'de düzeyler ve sınırları dikkate alınarak toplanan veriler analiz edilmiş ve yorumlanmıştır.

4.3 Verilerin Analizi

Araştırmada bağımlı ve bağımsız değişkenlere ilişkin olarak ortalama ve standart sapma değerleri ile demografik değişkenlere örgütsel adalet algısına, bireysel performansa ve iş tatminine ilişkin frekans dağılımları sunulmuştur. Bağımlı ve bağımsız değişkenlere verilen yanıtların çalışanların demografik özelliklerine (Sosyo-Ekonomik Özellikler) göre farklılık gösterip göstermediği tek yönlü varyans analizi (Anova Testi) ve Independent Samples (t-testi) ile analiz edilmiştir. Örgütsel adalet, iş tatmini ve bireysel performans algıları arasındaki ilişkilerin belirlenmesi amacıyla korelasyon analizi uygulanmıştır. Araştırmada verilerin analizi için SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) paket programı kullanılmıştır. Analizler %95 güven aralığında gerçekleştirilmiştir.

BEŞİNCİ BÖLÜM

ARAŞTIRMA BULGULARI

Araştırmanın bu bölümünde araştırmaya katılan çalışanlara ait demografik (sosyo-ekonomik) bulgulara yer verilmiştir. Bu bulgular ışığında analizler yapılmaya çalışılmıştır.

5.1 Demografik Bulgular

Çalışanların demografik özelliklerine ilişkin bulguların frekans ve yüzdeleri aşağıda belirtildiği şekilde gerçekleşmiştir.

Tablo 5.1: Cinsiyet dağılımı.

Cinsiyet	Frekans	Yüzde
Erkek	44	42.3
Kadın	60	57.7
<i>Toplam</i>	104	100.0

Araştırmaya katılanların %42,3'ü erkek, %57,7'si kadın çalışandan oluşmaktadır.

Tablo 5.2: Medeni durum.

Medeni Durum	Frekans	Yüzde
EVLİ	62	59.6
BEKAR	42	40.4
TOPLAM	104	100.0

Araştırmaya katılanların %59,5'i evli, %39,4'nun bekâr ve %1'i dul olduğu görülmektedir.

Tablo 5.3: Yaş.

Yaş Grupları	Frekans	Yüzde
30'A KADAR	33	31.7
31 - 45 ARASI	46	44.2
46 - 50 ARASI	21	20.2
51 VE ÜZERİ	4	3.8
TOPLAM	104	100.0

Araştırmaya katılanların yaş aralığı ise; 30'a kadar %31,7; 31-45 arası %44,2; 46-50 arası %20,2; 51 ve üzeri %3,8 olduğu görülmektedir. Buna göre kurumda çalışanların ağırlıklı olarak 31-45 yaş aralığında olduğu söylenebilir.

Tablo 5.4: Eğitim durumu.

Eğitim Durumu	Frekans	Yüzde
İLKÖĞRETİM	9	8.7
LİSE	26	25.0
ÜNİVERSİTE	64	61.5
LİSANSÜSTÜ	5	4.8
TOPLAM	104	100.0

Araştırmaya katılanlardan ilköğretim mezunu olanlar %8,7, lise %25, üniversite %61,5 ve Lisansüstü %4,8 olduğu görülmektedir. Buna göre kurumda üniversite mezunlarının çoğunlukta olduğu söylenebilir.

5.2 İstatistiksel Bulgular

Bu kısımda tanımlayıcı bulgular olarak adlandırabileceğimiz güvenilirlik analizi ve araştırmada yer alan üç ölçek için elde edilmiş olan frekans ve yüzde dağılımları ile bu ölçeklere ait ortalama değerlere yer verilerek elde edilen bulgulara göre sonuçlar yorumlanmaya çalışılmıştır.

5.2.1 Tanımlayıcı İstatistiksel Bulgular

Araştırmada kullanılan ölçeğin güvenirlik analizi yapılmıştır.

Tablo 5.5: Güvenirlik katsayıları.

	Cronbach Alfa	Soru Sayısı
Örgütsel Adalet Algısı	0,946	20
Bireysel Performans	0,950	4
İş Tatmini	0,967	20
Tüm Ölçek	0,979	44

Ankette yer alan her bir bölüme ve anketin geneline yönelik Cronbach Alfa değerleri ortalama (0,979) hesaplanmış ve Tablo 5.5’de gösterilmiştir. Elde edilen Cronbach Alfa değerleri, anketin ve tüm bölümlerinin yeterli güvenirliğe sahip olduğunu göstermektedir.

Aşağıda Tablo 5.6’da belirtilen yargılara çalışanların verdiği cevap sayılarının dağılımı (Frekans) belirtilmiştir olup, bu dağılımlar yüzde (%) olarak tablonun açıklama kısmında yorumlanmaya çalışılmıştır.

Tablo 5.6: İş tatmini algısı ölçeğinin frekans & yüzde dağılımı.

İş Tatmini Algısına Yönelik Yargılar	1-Hiç Memnun Değilim		2-Biraz Memnunum		3-Orta Düzeyde Memnunum		4-Memnunum		5-Çok Memnunum		TOPLAM
	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	
A1.Sürekli bir şeylerle meşgul olabilme imkanı	12	11.5	20	19.2	30	28.8	36	34.6	6	5.8	104
A2.Tek başına çalışma imkânı	25	24.0	17	16.3	20	19.2	32	30.8	10	9.6	104
A3.Zaman zaman farklı şeyler yapabilme imkânı	16	15.4	17	16.3	32	30.8	25	24.0	14	13.5	104
A4.Toplumda bir yer edinme imkânı	6	5.8	11	10.6	21	20.2	36	34.6	30	28.8	104
A5.Yöneticimin elemanlarına karşı davranış tarzı	19	18.3	14	13.5	18	17.3	35	33.7	18	17.3	104

Tablo 5.6 (Devam): İş tatmini algısı ölçeğinin frekans & yüzde dağılımı.

İş Tatmini Algısına Yönelik Yargılar	1-Hiç Memnun Değilim		2-Biraz Memnunum		3-Orta Düzeyde Memnunum		4-Memnunum		5-Çok Memnunum		TOPLAM
	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	
A6.Yöneticimin karar verme konusunda yeterliliği	14	13.5	16	15.4	24	23.1	33	31.7	17	16.3	104
A7.Vicdanıma ters düşmeyen şeyleri yapabilme imkânı	14	13.5	15	14.4	19	18.3	27	26.0	29	27.9	104
A8. Sürekli bir işe sahip olma imkânı	9	8.7	5	4.8	12	11.5	37	35.6	41	39.4	104
A9. Başkaları için bir şeyler yapabilme imkânı	6	5.8	6	5.8	27	26.0	37	35.6	28	26.9	104
A10. Başkalarına ne yapacaklarını söyleme imkânı	21	20.2	12	11.5	17	16.3	36	34.6	18	17.3	104
A11. Yeteneklerimi kullanabilme imkânı	21	20.2	19	18.3	17	16.3	26	25.0	21	20.2	104
A12. Firma politikasını uygulama imkânı	17	16.3	23	22.1	24	23.1	19	18.3	21	20.2	104
A13. Aldığım ücret	28	26.9	15	14.4	23	22.1	26	25.0	12	11.5	104
A14. Bu işte ilerleme imkânım	25	24.0	16	15.4	19	18.3	34	32.7	10	9.6	104
A15. Kendi kararımı verme özgürlüğü	24	23.1	13	12.5	22	21.2	29	27.9	16	15.4	104
A16. İş yaparken kendi yöntemlerimi deneme imkânı	22	21.2	14	13.5	23	22.1	24	23.1	21	20.2	104
A17. Çalışma koşulları	22	21.2	7	6.7	25	24.0	35	33.7	15	14.4	104
A18. Çalışma arkadaşlarımla birbiriyle anlaşması	17	16.3	7	6.7	23	22.1	35	33.7	22	21.2	104
A19. Yaptığım iyi bir iş karşılığında aldığım övgü	22	21.2	23	22.1	19	18.3	25	24.0	15	14.4	104
A20. İşimden elde ettiğim başarı duygusu	15	14.4	11	10.6	24	23.1	26	25.0	28	26.9	104

“Sürekli bir şeylerle meşgul olabilme imkanı.” yargısına araştırmaya katılan çalışanın, %11,5 i (n=12) hiç memnun değilim, %19,2'si (n=20) biraz memnunum,

%28,8 i (n=30) orta düzeyde memnunum, %34,6'sı (n= 36) memnunum, %5,8 i (n=6) çok memnunum cevabını vermişlerdir.

“*Tek başına çalışma imkânı*” yargısına araştırmaya katılan çalışanın, %24 ü (n=25) hiç memnun değilim, %16,3'ü (n=17) biraz memnunum, %19,2'si (n=20) orta düzeyde memnunum, %30,8'i (n=32) memnunum, %9,6'sı (n=10) çok memnunum cevabını vermişlerdir.

“*Zaman zaman farklı şeyler yapabilme imkânı*” yargısına araştırmaya katılan çalışanın, %15,4' (n=16) hiç memnun değilim, %16,3' (n=17) biraz memnunum, %30,8' (n=32) orta düzeyde memnunum, %24' (n= 25) memnunum, %13,5' (n=14) çok memnunum cevabını vermişlerdir.

“*Toplumda bir yer edinme imkânı*” yargısına araştırmaya katılan çalışanın, %5,8'i (n=6) hiç memnun değilim, %10,6'sı (n=11) biraz memnunum, %20,2'si (n=21) orta düzeyde memnunum, %34,6'sı (n= 36) memnunum, %28,8'i (n=30) çok memnunum cevabını vermişlerdir.

“*Yöneticimin elemanlarına karşı davranış tarzı*” yargısına araştırmaya katılan çalışanın, %18,3 (n=19) hiç memnun değilim, %13,5 (n=14) biraz memnunum, %17,3 (n=18) orta düzeyde memnunum, %33,7 (n=35) memnunum, %17,3 (n=18) çok memnunum cevabını vermişlerdir.

“*Yöneticimin karar verme konusunda yeterliliği*” yargısına araştırmaya katılan çalışanın, %13,5 (n=14) hiç memnun değilim, %15,4 (n=16) biraz memnunum, %23,1 (n=24) orta düzeyde memnunum, %31,7 (n=33) memnunum, %16,3 (n=17) çok memnunum cevabını vermişlerdir.

“*Vicdanıma ters düşmeyen şeyleri yapabilme imkânı*” yargısına araştırmaya katılan çalışanın, %13,5 (n=14) hiç memnun değilim, %14,4 (n=15) biraz memnunum, %18,3 (n=19) orta düzeyde memnunum, %26 (n=27) memnunum, %27,9 (n=29) çok memnunum cevabını vermişlerdir.

“*Sürekli bir işe sahip olma imkânı*” yargısına araştırmaya katılan çalışanın, %8,7 (n=9) hiç memnun değilim, %4,8 (n=5) biraz memnunum, %11,5 (n=12) orta düzeyde memnunum, %35,6 (n=37) memnunum, %39,4 (n=41) çok memnunum cevabını vermişlerdir.

“*Başkaları için bir şeyler yapabilme imkânı*” yargısına araştırmaya katılan çalışanın, %5,8 (n=6) hiç memnun değilim, %5,8 (n=6) biraz memnunum, %26 (n=27) orta düzeyde memnunum, %35,6 (n=37) memnunum, %26,9 (n=28) çok

memnunum cevabını vermişlerdir.

“Başkalarına ne yapacaklarını söyleme imkânı” yargısına araştırmaya katılan çalışanın, %20,2 (n=21) hiç memnun değilim, %11,5 (n=12) biraz memnunum, %16,3 (n=17) orta düzeyde memnunum, %34,6 (n=36) memnunum, %17,3 (n=18) çok memnunum cevabını vermişlerdir.

“Yeteneklerimi kullanabilme imkânı” yargısına araştırmaya katılan çalışanın, %20,2 (n=21) hiç memnun değilim, %28,3 (n=29) biraz memnunum, %16,3 (n=17) orta düzeyde memnunum, %25 (n=26) memnunum, %20,2 (n=21) çok memnunum cevabını vermişlerdir.

“Firma politikasını uygulama imkânı” yargısına araştırmaya katılan çalışanın, %16,3 (n=17) hiç memnun değilim, %22,1 (n=23) biraz memnunum, %23,1 (n=24) orta düzeyde memnunum, %18,3 (n=19) memnunum, %20,2 (n=21) çok memnunum cevabını vermişlerdir.

“Aldığım ücret” yargısına araştırmaya katılan çalışanın, %26,9 (n=) hiç memnun değilim, %14,4 (n=15) biraz memnunum, %22,1 (n=23) orta düzeyde memnunum, %25 (n=26) memnunum, %11,5 (n=12) çok memnunum cevabını vermişlerdir.

“Bu işte ilerleme imkânım” yargısına araştırmaya katılan çalışanın, %24 (n=25) hiç memnun değilim, %15,4 (n=16) biraz memnunum, %18,3 (n=19) orta düzeyde memnunum, %32,7 (n=34) memnunum, %9,6 (n=10) çok memnunum cevabını vermişlerdir.

“Kendi kararımı verme özgürlüğü” yargısına araştırmaya katılan çalışanın, %23,1 (n=24) hiç memnun değilim, %12,5 (n=13) biraz memnunum, %21,2 (n=22) orta düzeyde memnunum, %27,9 (n=29) memnunum, %15,4 (n=16) çok memnunum cevabını vermişlerdir.

“İş yaparken kendi yöntemlerimi deneme imkânı” yargısına araştırmaya katılan çalışanın, %21,2 (n=22) hiç memnun değilim, %13,5 (n=14) biraz memnunum, %22,1 (n=23) orta düzeyde memnunum, %23,1 (n=24) memnunum, %20,2 (n=21) çok memnunum cevabını vermişlerdir.

“Çalışma koşulları” yargısına araştırmaya katılan çalışanın, %21,2 (n=22) hiç memnun değilim, %6,7 (n=7) biraz memnunum, %24 (n=25) orta düzeyde memnunum, %33,7 (n=35) memnunum, %14,4 (n=15) çok memnunum cevabını vermişlerdir.

“Çalışma arkadaşlarımın birbiriyle anlaşması” yargısına araştırmaya katılan çalışanın, %16,3 (n=17) hiç memnun değilim, %6,7 (n=7) biraz memnunum, %22,1 (n=23) orta düzeyde memnunum, %33,7 (n=35) memnunum, %21,2 (n=22) çok memnunum cevabını vermişlerdir.

“Yaptığım iyi bir iş karşılığında aldığım övgü” yargısına araştırmaya katılan çalışanın, %21,2 (n=22) hiç memnun değilim, %22,1 (n=23) biraz memnunum, %18,3 (n=19) orta düzeyde memnunum, %24 (n=25) memnunum, %14,4 (n=15) çok memnunum cevabını vermişlerdir.

“İşimden elde ettiğim başarı duygusu” yargısına araştırmaya katılan çalışanın, %14,4 (n=15) hiç memnun değilim, %10,6 (n=11) biraz memnunum, %23,1 (n=24) orta düzeyde memnunum, %25 (n=26) memnunum, %26,9 (n=28) çok memnunum cevabını vermişlerdir.

Performans değerlendirme sistemine ilişkin çalışanların düşüncelerine yönelik ortalama değerler aşağıda belirtildiği biçimde gerçekleşmiştir.

Tablo 5.7: İş tatmini algısı ölçeğinin ortalama değerleri.

İş Tatmini Algısı	Sayı	Ortalama	Standart Sapma
A1.Sürekli bir şeylerle meşgul olabilme imkanı	104	3.038	1.1141
A2.Tek başına çalışma imkânı	104	2.856	1.3468
A3.Zaman zaman farklı şeyler yapabilme imkânı	104	3.038	1.2535
A4.Toplumda bir yer edinme imkânı	104	3.702	1.1649
A5.Yöneticimin elemanlarına karşı davranış tarzı	104	3.183	1.3707
A6.Yöneticimin karar verme konusunda yeterliliği	104	3.221	1.2768
A7.Vicdanıma ters düşmeyen şeyleri yapabilme imkânı	104	3.404	1.3831
A8. Sürekli bir işe sahip olma imkânı	104	3.923	1.2203
A9. Başkaları için bir şeyler yapabilme imkânı	104	3.721	1.1013
A10. Başkalarına ne yapacaklarını söyleme imkânı	104	3.173	1.3965
A11. Yeteneklerimi kullanabilme imkânı	104	3.067	1.4364
A12. Firma politikasını uygulama imkânı	104	3.038	1.3719
A13. Aldığım ücret	104	2.798	1.3821
A14. Bu işte ilerleme imkânım	104	2.885	1.3532
A15. Kendi kararımı verme özgürlüğü	104	3.000	1.4004
A16. İş yaparken kendi yöntemlerimi deneme imkânı	104	3.077	1.4258
A17. Çalışma koşulları	104	3.135	1.3514
A18. Çalışma arkadaşlarımın birbiriyle anlaşması	104	3.365	1.3370
A19. Yaptığım iyi bir iş karşılığında aldığım övgü	104	2.885	1.3746
A20. İşimden elde ettiğim başarı duygusu	104	3.394	1.3683
Genel Ortalama	104	3.195	1.321

İş tatmini algısına ilişkin ifadeler incelendiğinde, genel olarak çalışanların orta seviyede (3,195) bir algılarının olduğu görülmektedir. Bu sonuçtan hareketle çalışanların ölçekte ifade edilen yargılara “orta düzeyde memnunum” ile “memnunum” arasında bir düşünceye sahip oldukları belirlenmiştir.

Çalışanların diğer ortalamalara göre en yüksek algısı “*Sürekli bir işe sahip olma imkânı*” ifadesi (3,923), bunu “*Başkaları için bir şeyler yapabilme imkânı*” ifadesi (3,721) izlemekte, en düşük algısı ise “*Aldığım ücret*” ifadesi (2,798) de oluşmuştur. “*Tek başına çalışma imkânı*” ifadesi (2,856) de ikinci en düşük algıyı oluşturmaktadır.

Ortaya çıkan sonuç kurumda uygulanan örgütsel adalet algısı çalışanlar tarafından orta düzeyde benimsendiği göstermektedir.

Aşağıdaki Tablo 5.8’de bireysel performans algısına ilişkin yargılara çalışanların verdiği cevap sayılarının dağılımı ve yüzdesi belirtilmiştir ve bu dağılımlar aşağıda yorumlanmaya çalışılmıştır.

Tablo 5.8: Bireysel performans ölçeğinin frekans & yüzde dağılımı.

Bireysel Performansa Yönelik Yargılar	1. Kesinlikle Katılmıyorum		2. Katılmıyorum		3. Kararsızım		4. Katılıyorum		5. Kesinlikle Katılıyorum		TOPLAM
	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	
B1. Görevlerimi tam zamanında tamamlarım	13	12.5	24	23.1	20	19.2	31	29.8	16	15.4	104
B2. İş hedeflerime fazlasıyla ulaşıyorum	12	11.5	24	23.1	21	20.2	38	36.5	9	8.7	104
B3. Sunduğum hizmet kalitesinde standartlara fazlasıyla ulaştığımdan eminim	12	11.5	22	21.2	26	25.0	33	31.7	11	10.6	104
B4. Bir problem gündeme geldiğinde en hızlı şekilde çözüm üretirim	12	11.5	18	17.3	19	18.3	38	36.5	17	16.3	104

“*Görevlerimi tam zamanında tamamlarım*” yargısına araştırmaya katılan çalışanın %12,5 (n=13) kesinlikle katılmıyorum, %23,1 (n=24) katılmıyorum, %19,2 (n=20) kararsızım, %29,8 (n=31) katılıyorum, %15,4 (n=16) ise kesinlikle katılıyorum cevabını vermiştir.

“İş hedeflerime fazlasıyla ulaşıyorum” yargısına araştırmaya katılan çalışanın %11,5 (n=12) kesinlikle katılmıyorum, %23,1 (n=24) katılmıyorum, %20,2 (n=21) kararsızım, %36,5 (n=37) katılıyorum, %8,7 (n=9) ise kesinlikle katılıyorum cevabını vermiştir.

“Sunduğum hizmet kalitesinde standartlara fazlasıyla ulaştığımdan eminim” yargısına araştırmaya katılan çalışanın %11,5 (n=12) kesinlikle katılmıyorum, %21,2 (n=22) katılmıyorum, %25 (n=26) kararsızım, %31,7 (n=33) katılıyorum, %10,6 (n=11) ise kesinlikle katılıyorum cevabını vermiştir.

“Bir problem gündeme geldiğinde en hızlı şekilde çözüm üretirim” yargısına araştırmaya katılan çalışanın %11,5 (n=12) kesinlikle katılmıyorum, %17,3 (n=18) katılmıyorum, %18,3 (n=19) kararsızım, %36,5 (n=37) katılıyorum, %16,3 (n=17) ise kesinlikle katılıyorum cevabını vermiştir.

Çalışanların bireysel performans algılarına ait ortalama değerler aşağıda belirtildiği şekilde gerçekleşmiştir.

Tablo 5.9: Bireysel performans ölçeğinin ortalama değerleri.

Bireysel Performans	Sayı	Ortalama	Standart Sapma
B1. Görevlerimi tam zamanında tamamlarım	104	3.125	1.2823
B2. İş hedeflerime fazlasıyla ulaşıyorum	104	3.077	1.1881
B3. Sunduğum hizmet kalitesinde standartlara fazlasıyla ulaştığımdan eminim	104	3.087	1.1915
B4. Bir problem gündeme geldiğinde en hızlı şekilde çözüm üretirim	104	3.288	1.2593
Genel Ortalama	104	3,144	1,230

Bireysel performans algısına yönelik ifadeler incelendiğinde, genel olarak çalışanların bireysel performans algılarının orta seviyede(kararsız) (3,144) olduğu görülmektedir.

Çalışanların diğer ortalamalara göre en yüksek algısı “Bir problem gündeme geldiğinde en hızlı şekilde çözüm üretirim” ifadesi (3,288), en düşük algısı ise “İş hedeflerime fazlasıyla ulaşıyorum” ifadesi (3,077) de oluşmuştur.

Aşağıdaki Tablo 5.10’de örgütsel adalet algısına ilişkin yargılara çalışanların verdiği cevap sayılarının dağılımı ve yüzdesi belirtilmiştir ve bu dağılımlar aşağıda yorumlanmaya çalışılmıştır.

Tablo 5.10: Örgütsel Adalet ölçeğinin frekans & yüzde dağılımı.

Örgütsel Adalet Algısına Yönelik Yargular	1-Kesinlikle katılmıyorum		2- Katılmıyorum		3-Kararsızım		4-Katılıyorum		5-Kesinlikle katılıyorum		TOPLAM
	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	
C1. Çalışma programım adildir	11	10.6	8	7.7	16	15.4	53	51.0	16	15.4	104
C2. Ücretimin adil olduğunu düşünüyorum	14	13.5	20	19.2	13	12.5	47	45.2	10	9.6	104
C3. İş yükümün adil olduğum kanısındayım	9	8.7	13	12.5	21	20.2	47	45.2	14	13.5	104
C4. Bir bütün olarak değerlendirildiğinde işyerinden elde ettiğim kazanımların adil olduğunu düşünüyorum.	11	10.6	19	18.3	22	21.2	40	38.5	12	11.5	104
C5. İş sorumluluklarımın adil olduğum kanısındayım	8	7.7	16	15.4	22	21.2	43	41.3	15	14.4	104
C6. İşe ilişkin kararlar, yöneticiler tarafından tarafsız bir şekilde alınmaktadır	7	6.7	21	20.2	19	18.3	44	42.3	13	12.5	104
C7. Yöneticiler, işle ilgili kararları almadan önce bütün çalışanların görüşlerini alırlar	20	19.2	20	19.2	17	16.3	27	26.0	20	19.2	104
C8. Yöneticiler, işle ilgili kararları vermeden önce doğru ve eksiksiz bilgi toplarlar	9	8.7	20	19.2	16	15.4	45	43.3	14	13.5	104
C9. Yöneticiler, alınan kararları çalışanlara açıklar ve istendiğinde ek bilgi verirler.	8	7.7	21	20.2	19	18.3	39	37.5	17	16.3	104
C10. İşle ilgili bütün kararlar, bunlardan etkilenen tüm çalışanlara ayırım gözetmeksizin uygulanır	12	11.5	23	22.1	18	17.3	40	38.5	11	10.6	104
C11. Çalışanlar, yöneticilerin işle ilgili kararlarına karşı çıkabilirler ya da bu kararların üst makamlarla yeniden görüşülmesini isteyebilirler	13	12.5	15	14.4	20	19.2	36	34.6	20	19.2	104
C12. İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana nazik ve ilgili davranırlar	12	11.5	17	16.3	24	23.1	30	28.8	21	20.2	104
C13. İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana saygılı davranırlar ve önem verirler	11	10.6	15	14.4	23	22.1	36	34.6	19	18.3	104
C14. İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim kişisel ihtiyaçlarıma karşı duyarlıdır	12	11.5	17	16.3	25	24.0	30	28.8	20	19.2	104
C15. İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana karşı dürüst ve samimidirler	9	8.7	13	12.5	21	20.2	42	40.4	19	18.3	104
C16. İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bir çalışan olarak haklarımı gözetirler	15	14.4	15	14.4	20	19.2	39	37.5	15	14.4	104
C17. Yöneticilerim işimle ilgili kararların doğuracağı sonuçları benimle tartışırlar	16	15.4	21	20.2	12	11.5	39	37.5	16	15.4	104
C18. Yöneticilerim işimle ilgili kararlar için uygun gerekçeler gösterirler	14	13.5	20	19.2	16	15.4	35	33.7	19	18.3	104
C19. İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana akla uygun açıklamalar yaparlar	20	19.2	13	12.5	13	12.5	37	35.6	21	20.2	104
C20. Yöneticilerim işimle ilgili her kararı bana net olarak açıklarlar.	20	19.2	13	12.5	21	20.2	33	31.7	17	16.3	104

“Çalışma programım adildir” yargısına araştırmaya katılan çalışanın %10,6 (n=11) kesinlikle katılmıyorum, %7,7 (n=8) katılmıyorum, %15,4 (n=16) kararsızım, %51 (n=53) katılıyorum, %15,4 (n=16) kesinlikle katılıyorum cevabı vermiştir.

“Ücretimin adil olduğunu düşünüyorum” yargısına araştırmaya katılan çalışanın %13,5 (n=14) kesinlikle katılmıyorum, %19,2 (n=20) katılmıyorum, %12,5 (n=13) kararsızım, %45,2 (n=47) katılıyorum, %9,6 (n=10) kesinlikle katılıyorum cevabı vermiştir.

“İş yükümün adil olduğu kanısındayım” yargısına araştırmaya katılan çalışanın %8,7 (n=9) kesinlikle katılmıyorum, %12,5 (n=13) katılmıyorum, %20,2 (n=21) kararsızım, %45,2 (n=47) katılıyorum, %13,5 (n=14) kesinlikle katılıyorum cevabı vermiştir.

“Bir bütün olarak değerlendirildiğinde işyerinden elde ettiğim kazanımların adil olduğunu düşünüyorum.” yargısına araştırmaya katılan çalışanın %10,6 (n=11) kesinlikle katılmıyorum, %18,3 (n=19) katılmıyorum, %21,2 (n=22) kararsızım, %38,5 (n=40) katılıyorum, %11,5 (n=12) kesinlikle katılıyorum cevabı vermiştir.

“İş sorumluluklarımın adil olduğu kanısındayım ” yargısına araştırmaya katılan çalışanın %7,7 (n=8) kesinlikle katılmıyorum, %15,4 (n=16) katılmıyorum, %21,2 (n=22) kararsızım, %41,3 (n=43) katılıyorum, %14,4 (n=15) kesinlikle katılıyorum cevabı vermiştir.

“İşe ilişkin kararlar, yöneticiler tarafından tarafsız bir şekilde alınmaktadır ” yargısına araştırmaya katılan çalışanın %6,7 (n=7) kesinlikle katılmıyorum, %20,2 (n=21) katılmıyorum, %18,3 (n=19) kararsızım, %42,3 (n=44) katılıyorum, %12,5 (n=13) kesinlikle katılıyorum cevabı vermiştir.

“Yöneticiler, işle ilgili kararları almadan önce bütün çalışanların görüşlerini alırlar” yargısına araştırmaya katılan çalışanın %19,2 (n=20) kesinlikle katılmıyorum, %19,2 (n=20) katılmıyorum, %16,3 (n=17) kararsızım, %26 (n=27) katılıyorum, %19,2 (n=20) kesinlikle katılıyorum cevabı vermiştir.

“Yöneticiler, işle ilgili kararları vermeden önce doğru ve eksiksiz bilgi toplarlar” yargısına araştırmaya katılan çalışanın %8,7 (n=9) kesinlikle katılmıyorum, %19,2 (n=20) katılmıyorum, %15,4 (n=16) kararsızım, %43,3 (n=45) katılıyorum, %13,5 (n=14) kesinlikle katılıyorum cevabı vermiştir.

“Yöneticiler, alınan kararları çalışanlara açıklar ve istendiğinde ek bilgi veririler.” yargısına araştırmaya katılan çalışanın %7,7 (n=8) kesinlikle

katılmıyorum, %20,2 (n=21) katılmıyorum, %18,3 (n=19) kararsızım, %37,5 (n=39) katılıyorum, %16,3 (n=17) kesinlikle katılıyorum cevabı vermiştir.

“İşle ilgili bütün kararlar, bunlardan etkilenen tüm çalışanlara ayırım gözetmeksizin uygulanır” yargısına araştırmaya katılan çalışanın %11,5 (n=12) kesinlikle katılmıyorum, %22,1 (n=23) katılmıyorum, %17,3 (n=18) kararsızım, %38,5 (n=40) katılıyorum, %10,6 (n=11) kesinlikle katılıyorum cevabı vermiştir.

“Çalışanlar, yöneticilerin işle ilgili kararlarına karşı çıkabilirler ya da bu kararların üst makamlarca yeniden görüşülmesini isteyebilirler” yargısına araştırmaya katılan çalışanın %12,5 (n=13) kesinlikle katılmıyorum, %14,4 (n=15) katılmıyorum, %19,2 (n=20) kararsızım, %34,6 (n=36) katılıyorum, %19,2 (n=20) kesinlikle katılıyorum cevabı vermiştir.

“İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana nazik ve ilgili davranırlar” yargısına araştırmaya katılan çalışanın %11,5 (n=12) kesinlikle katılmıyorum, %16,3 (n=17) katılmıyorum, %23,1 (n=24) kararsızım, %28,8 (n=30) katılıyorum, %20,2 (n=21) kesinlikle katılıyorum cevabı vermiştir.

“İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana saygılı davranırlar ve önem verirler” yargısına araştırmaya katılan çalışanın %10,6 (n=11) kesinlikle katılmıyorum, %14,4 (n=15) katılmıyorum, %22,1 (n=23) kararsızım, %34,6 (n=36) katılıyorum, %18,3 (n=19) kesinlikle katılıyorum cevabı vermiştir.

“İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim kişisel ihtiyaçlarıma karşı duyarlıdır” yargısına araştırmaya katılan çalışanın %11,5 (n=12) kesinlikle katılmıyorum, %16,3 (n=17) katılmıyorum, %24 (n=25) kararsızım, %28,8 (n=30) katılıyorum, %19,2 (n=20) kesinlikle katılıyorum cevabı vermiştir.

“İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana karşı dürüst ve samimidirler” yargısına araştırmaya katılan çalışanın %8,7 (n=9) kesinlikle katılmıyorum, %12,5 (n=13) katılmıyorum, %20,2 (n=21) kararsızım, %40,4 (n=42) katılıyorum, %18,3 (n=19) kesinlikle katılıyorum cevabı vermiştir.

“İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bir çalışan olarak haklarımı gözetirler” yargısına araştırmaya katılan çalışanın %14,4 (n=15) kesinlikle katılmıyorum, %14,4 (n=15) katılmıyorum, %19,2 (n=20) kararsızım, %37,5 (n=39) katılıyorum, %14,4 (n=15) kesinlikle katılıyorum cevabı vermiştir.

“Yöneticilerim işimle ilgili kararların doğuracağı sonuçları benimle tartışırlar” yargısına araştırmaya katılan çalışanın %15,4 (n=16) kesinlikle

katılmıyorum, %20,2 (n=21) katılmıyorum, %11,5 (n=12) kararsızım, %37,5 (n=39) katılıyorum, %15,4 (n=16) kesinlikle katılıyorum cevabı vermiştir.

“Yöneticilerim işimle ilgili kararlar için uygun gerekçeler gösterirler” yargısına araştırmaya katılan çalışanın %13,5 (n=14) kesinlikle katılmıyorum, %19,2 (n=20) katılmıyorum, %15,4 (n=16) kararsızım, %33,7 (n=35) katılıyorum, %18,3 (n=19) kesinlikle katılıyorum cevabı vermiştir.

“İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana akla uygun açıklamalar yaparlar” yargısına araştırmaya katılan çalışanın %19,2 (n=20) kesinlikle katılmıyorum, %12,5 (n=13) katılmıyorum, %12,5 (n=13) kararsızım, %35,6 (n=37) katılıyorum, %20,2 (n=21) kesinlikle katılıyorum cevabı vermiştir.

“Yöneticilerim işimle ilgili her kararı bana net olarak açıklarlar.” yargısına araştırmaya katılan çalışanın %19,2 (n=20) kesinlikle katılmıyorum, %12,5 (n=13) katılmıyorum, %20,2 (n=21) kararsızım, %31,7 (n=33) katılıyorum, %16,3 (n=17) kesinlikle katılıyorum cevabı vermiştir.

Çalışanların örgütsel adalet algılarına ait ortalama değerler aşağıda belirtildiği şekilde gerçekleşmiştir.

Tablo 5.11: Örgütsel Adalet ölçeğinin ortalama değerleri.

Örgütsel Adalet Algısı	Sayı	Ortalama	Standart Sapma
C1. Çalışma programım adildir	104	3.529	1.1655
C2. Ücretimin adil olduğunu düşünüyorum	104	3.183	1.2445
C3. İş yükümün adil olduğu kanısındayım	104	3.423	1.1380
C4. Bir bütün olarak değerlendirildiğinde işyerinden elde ettiğim kazanımların adil olduğunu düşünüyorum.	104	3.221	1.1902
C5. İş sorumluluklarımın adil olduğu kanısındayım	104	3.394	1.1442
C6. İşe ilişkin kararlar, yöneticiler tarafından tarafsız bir şekilde alınmaktadır	104	3.337	1.1373
C7. Yöneticiler, işle ilgili kararları almadan önce bütün çalışanların görüşlerini alırlar	104	3.067	1.4160
C8. Yöneticiler, işle ilgili kararları vermeden önce doğru ve eksiksiz bilgi toplarlar	104	3.337	1.1874
C9. Yöneticiler, alınan kararları çalışanlara açıklar ve istendiğinde ek bilgi veririler.	104	3.346	1.1968
C10. İşle ilgili bütün kararlar, bunlardan etkilenen tüm çalışanlara ayırım gözetmeksizin uygulanır	104	3.144	1.2181
C11. Çalışanlar, yöneticilerin işle ilgili kararlarına karşı çıkabilirler ya da bu kararların üst makamlarca yeniden görüşülmesini isteyebilirler	104	3.337	1.2893

Tablo 5.11 (Devam): Örgütsel Adalet ölçeğinin ortalama değerleri.

Örgütsel Adalet Algısı	Sayı	Ortalama	Standart Sapma
C12. İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana nazik ve ilgili davranırlar	104	3.298	1.2838
C13. İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana saygılı davranırlar ve önem verirler	104	3.356	1.2379
C14. İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim kişisel ihtiyaçlarıma karşı duyarlıdır	104	3.279	1.2730
C15. İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana karşı dürüst ve samimidirler	104	3.471	1.1820
C16. İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bir çalışan olarak haklarımı gözetirler	104	3.231	1.2789
C17. Yöneticilerim işimle ilgili kararların doğuracağı sonuçları benimle tartışırlar	104	3.173	1.3398
18. Yöneticilerim işimle ilgili kararlar için uygun gerekçeler gösterirler	104	3.240	1.3256
C19. İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana akla uygun açıklamalar yaparlar	104	3.250	1.4194
C20. Yöneticilerim işimle ilgili her kararı bana net olarak açıklarlar.	104	3.135	1.3657
Genel Ortalama	104	3,287	1,251

(1-Kesinlikle Katılmıyorum, 2-Katılmıyorum, 3-Kararsızım, 4-Katılıyorum, 5-Kesinlikle Katılıyorum)

Çalışanların örgütsel adalete ilişkin genel algılarının ortalama seviyesinde (3,287) olarak gerçekleştiği görülmektedir. Çalışanların bireysel performansa yönelik en yüksek algısı “Çalışma programım adildir” ifadesinde (3,525) olarak, en düşük algısı ise “Yöneticiler, işle ilgili kararları almadan önce bütün çalışanların görüşlerini alırlar” ifadesinde (3,067) olarak gerçekleştiği görülmektedir.

Bu sonuçlara göre çalışanlar (3,287) ortalama ile “kararsızım” düşüncesinde olup, örgütsel adalet algısı ve iş tatmini algısı, kendilerini kısmi bir şekilde motive ettiğini, bireysel performanslarını arttırıp arttırmadığı hususunda kararsız oldukları düşüncesindedirler.

5.2.2 Diğer İstatistiksel Bulgular

Araştırmanın bu kısmında çalışanların sosyo-ekonomik (demografik) özelliklerine göre örgütsel adalet, iş tatmini ve bireysel performans algılarının farklılık gösterip göstermediği tek boyutlu varyans analiz (Anova Testi) ile, gruplar arasındaki farklılıklar ise LSD testi ile incelenmeye çalışılmıştır.

5.2.2.1 Sosyo-Ekonomik özellikler ile örgütsel adalet, iş tatmini ve bireysel performans algıları arasındaki ilişkiye yönelik bulgular

a) Sosyo-Ekonomik Özellikler ile Örgütsel Adalet Algısı Arasındaki İlişki

Sosyo-Ekonomik özelliklerden yaş değişkenine göre çalışanların örgütsel adalet algıları arasındaki ilişki olup olmadığını tespit etmek için tek boyutlu varyans analizi uygulanmıştır.

Tablo 5.12: Yaş değişkeninin örgütsel adalet algısına etkisi.

Yaş	Kareler Toplamı	Serbest Değer	Kareler Ortalaması	F	Anlamlılık Değ. (p)
Gruplar arası	2,795	3	,932	1,083	,360
Grup içi	86,047	100	,860		
Toplam	88,843	103			

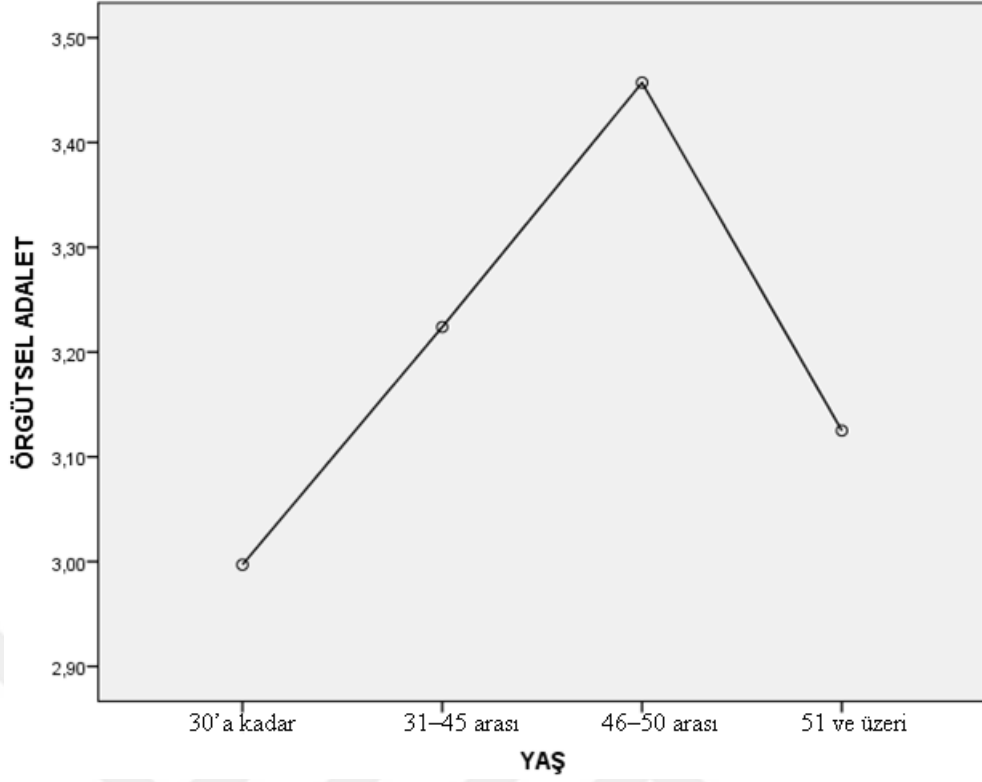
Tablo 5.12’de görülen analiz sonuçlarına göre; çalışanların yaşa göre örgütsel adalet algıları arasında önemli bir ilişki bulunmamıştır ($F=1,083$; $p>0.05$).

Yaş değişkeninin örgütsel adalet algısına etkisi aşağıda analiz tablosunda daha detaylı olarak ortaya konmuştur.

Tablo 5.13: Yaş grupları arası farklılık analizi (LSD).

Yaş	Sayı	Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata	Ortalama		Minimum	Maksimum	
					Alt Sınır	Üst Sınır			
ÖRGÜTSEL ADALET	30’a kadar	33	2.9970	.92271	.16062	2.6698	3.3241	1.60	4.55
	31-45 arası	46	3.2239	.97580	.14387	2.9341	3.5137	1.00	4.65
	46-50 arası	21	3.4571	.88491	.19310	3.0543	3.8600	2.05	4.90
	51 ve üzeri	4	3.1250	.31225	.15612	2.6281	3.6219	2.80	3.50
	Toplam	104	3.1952	.92874	.09107	3.0146	3.3758	1.00	4.90

Tablo 5.13’te görüleceği üzere yaş grupları arasında örgütsel adalet algıları ortalamaları 30 den az olanlar için (2,99), 31-45 arası (3,22), 46-50 arası (3,457), 51 ve üstü (3,125) düzeyinde gerçekleşmiş olduğu görülmektedir.



Şekil 5.1: Yaş grupları arası farklılık analizi.

Araştırmaya katılan çalışanların cinsiyetlerine göre örgütsel adalet algılarının anlamlı farklılık gösterip göstermediğinin tespiti için Independent Samples t- testi kullanılmıştır.

Tablo 5.14: Cinsiyet değişkeninin örgütsel adalet algısına etkisi.

Cinsiyet	Sayı (n)	Ort. X	t	Anlamlılık Değ. (p)
Kadın	44	3,2625	0,631	0,843
Erkek	60	3,1458		

Tablo 5.14'e göre çalışanların örgütsel adalet algıları, cinsiyete göre anlamlı farklılık göstermemektedir ($t(104) = 0,631$ $p > 0,05$). Ancak kadınların örgütsel adalet algılarının ortalaması (3,26) erkeklerin ortalamasına (3,14) göre biraz daha yüksek seviyede gerçekleştiği görülmektedir.

Çalışanların örgütsel adalet algıları, cinsiyete göre anlamlı farklılık göstermemesi kadın çalışanlarla erkek çalışanların algıları arasında bir farklılığın olmadığını göstermesi açısından dikkat çekicidir.

Araştırmaya katılan çalışanların medeni durum değişkenine göre örgütsel adalet algılarının anlamlı farklılık gösterip göstermediğinin tespiti için Independent Samples t- testi kullanılmıştır.

Tablo 5.15: Medeni durum değişkeninin örgütsel adalet algısına etkisi.

	Sayı (n)	Ort. X	t	Anlamlılık Değ. (p)
Evli	62	3.3234	1.727	0,453
Bekar	42	3.0060		

Tablo 5.15'e göre çalışanların örgütsel adalet algıları, medeni duruma göre anlamlı farklılık göstermemektedir ($t(104) = 1,727$ $p > 0.05$). Ancak evlilerin örgütsel adalet algılarının ortalaması (3,32) bekarların ortalamasına (3,00) göre biraz daha yüksek seviyede gerçekleştiği görülmektedir.

Sosyo-Ekonomik özelliklerden eğitim durumu değişkenine göre çalışanların örgütsel adalet algıları arasındaki ilişki olup olmadığını tespit etmek için tek boyutlu varyans analizi uygulanmıştır.

Tablo 5.16: Eğitim durumu değişkeninin örgütsel adalet algısına etkisi.

Eğitim Durumu	Kareler Toplamı	Serbest değer	Kareler Ortalaması	F	Anlamlılık Değ. (p)
Gruplar arası	2.879	3	.960	1.116	.346
Grup içi	85.963	100	.860		
Toplam	88.843	103			

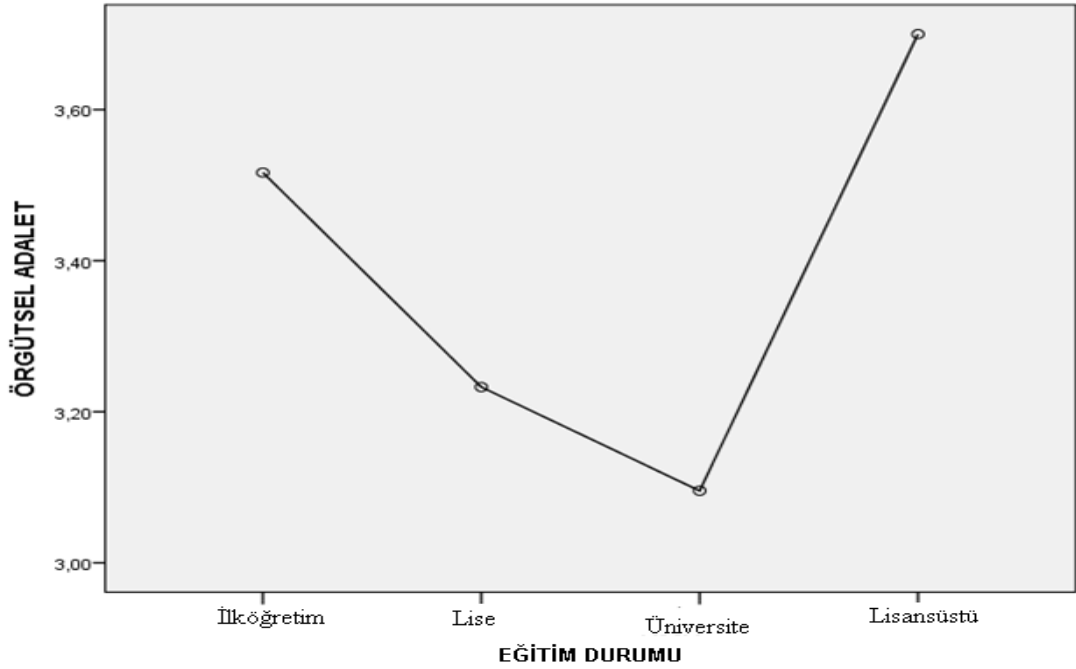
Tablo 5.16'da görülen analiz sonuçlarına göre; çalışanların eğitim durumuna göre örgütsel adalet algıları arasında önemli bir ilişki bulunmamıştır ($F=1.116$; $p > 0.05$).

Aşağıdaki Tablo 19 eğitim durumu gruplarının kendi içinde örgütsel adalet algıları arasındaki farklılıklar ayrıntılı bir şekilde incelenmiştir.

Tablo 5.17: Eğitim durumu grupları arası farklılık analizi (LSD).

EĞİTİM DURUMU	Sayı	Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata	Ortalama		Minimum	Maksimum	
					Alt Sınır	Üst Sınır			
ÖRGÜTSEL ADALET	İlköğretim	9	3.5167	.85147	.28382	2.8622	4.1712	2.05	4.90
	Lise	26	3.2327	.91651	.17974	2.8625	3.6029	1.15	4.50
	Üniversite	64	3.0953	.91897	.11487	2.8658	3.3249	1.00	4.65
	Lisansüstü	5	3.7000	1.22066	.54589	2.1844	5.2156	2.15	4.65
	Toplam	104	3.1952	.92874	.09107	3.0146	3.3758	1.00	4.90

Tablo 5.17’de görüleceği üzere eğitim durumu grupları arasında örgütsel adalet algıları ortalamaları ilköğretim mezunları için (3,51), lise mezunları için (3,23), üniversite mezunları için (3,09), lisansüstü mezunları için (3,70) düzeyinde gerçekleşmektedir.



Şekil 5.2: Eğitim durumu grupları arası farklılık analizi.

b) *Sosyo-Ekonomik Özellikler ile İş Tatmini Algısı Arasındaki İlişki*

Sosyo-Ekonomik özelliklerden yaş değişkenine göre çalışanların iş tatmini algıları arasındaki ilişki olup olmadığını tespit etmek için tek boyutlu varyans analizi uygulanmıştır.

Tablo 5.18: Yaş değişkeninin iş tatmini algısına etkisi.

	Kareler Toplamı	Serbest değer	Kareler Ortalaması	F	Anlamlılık Değ. (p)
Gruplar arası	1.788	3	.596	.615	.607
Grup içi	96.922	100	.969		
Toplam	98.709	103			

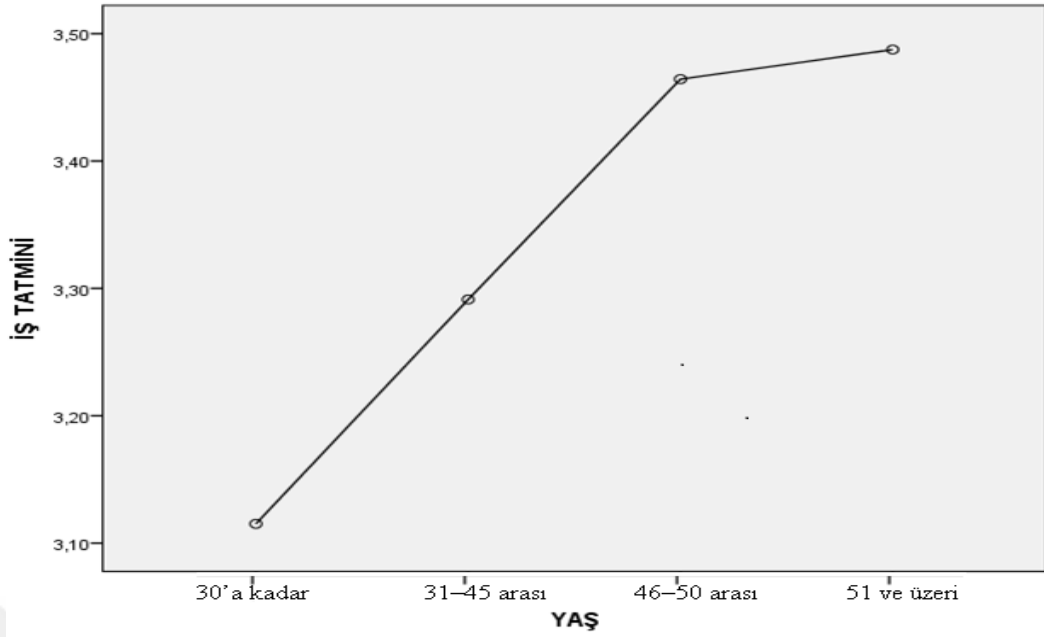
Tablo 5.18’de görülen analiz sonuçlarına göre; çalışanların yaşa göre iş tatmini algıları arasında önemli bir ilişki bulunmamıştır (F=0.213; p>0.01).

Aşağıdaki Tablo 5.19’da yaş gruplarının kendi içinde iş tatmini algıları arasındaki farklılıklar ayrıntılı bir şekilde incelenmiştir.

Tablo 5.19: Yaş grupları arası farklılık analizi (LSD).

	Sayı	Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata	Ortalama		Minimum	Maksimum	
					Alt Sınır	Üst Sınır			
İŞTATMİNİ	30’a kadar	33	3.1152	.92183	.16047	2.7883	3.4420	1.75	4.65
	31-45 arası	46	3.2913	1.07751	.15887	2.9713	3.6113	1.50	4.75
	46-50 arası	21	3.4643	.85734	.18709	3.0740	3.8545	1.95	4.70
	51 ve üzeri	4	3.4875	.96296	.48148	1.9552	5.0198	2.50	4.50
	Toplam	104	3.2779	.97895	.09599	3.0875	3.4683	1.50	4.75

Tablo 5.19’da görüleceği üzere yaş grupları arasında iş tatmini algıları ortalamaları 30 den az olanlar için (3,11), 31-45 arası (3,29), 46-50 arası (3,46), 51 ve üstü (3,48) düzeyinde gerçekleşmiş olup, çalışanların yaşı arttıkça iş tatmini algılarının da olumlu yönde arttığı görülmektedir.



Şekil 5.3: Yaş grupları arası farklılık analizi.

Araştırmaya katılan çalışanların cinsiyetlerine göre iş tatmini algılarının anlamlı farklılık gösterip göstermediğinin tespiti için Independent Samples t- testi kullanılmıştır.

Tablo 5.20: Cinsiyet değişkeninin iş tatmini algısına etkisi.

	Sayı (n)	Ort. X	t	Anlamlılık Değ. (p)
Kadın	44	3.3716	.835	.406
Erkek	60	3.2092		

Tablo 5.20'ye göre çalışanların iş tatmini algıları, cinsiyete göre anlamlı farklılık göstermemektedir ($t(104) = 0,835$ $p > 0,05$). Ancak kadınların iş tatmini algılarının ortalaması (3,37) erkeklerin ortalamasına (3,20) göre biraz daha yüksek seviyede gerçekleştiği görülmektedir.

Araştırmaya katılan çalışanların medeni durum değişkenine göre örgütsel adalet algılarının anlamlı farklılık gösterip göstermediğinin tespiti için Independent Samples t- testi kullanılmıştır.

Tablo 5.21: Medeni durum değişkeninin iş tatmini algısına etkisi.

	Sayı (n)	Ort. X	t	Anlamlılık Değ. (p)
Evli	62	3.3363	0.738	0,957
Bekar	42	3.1917		

Tablo 5.21'e göre çalışanların iş tatmini algıları, medeni duruma göre anlamlı farklılık göstermemektedir ($t(104) = 0,738$ $p > 0.05$). Ancak evlilerin iş tatmini algılarının ortalaması (3,36) bekarların ortalamasına (3,19) göre biraz daha yüksek seviyede gerçekleştiği görülmektedir.

Sosyo-Ekonomik özelliklerden eğitim durumu değişkenine göre çalışanların iş tatmini algıları arasındaki ilişki olup olmadığını tespit etmek için tek boyutlu varyans analizi uygulanmıştır.

Tablo 5.22: Eğitim durumu değişkeninin iş tatmini algısına etkisi.

	Kareler Toplamı	Serbest değer	Kareler Ortalaması	F	Anlamlılık Değ. (p)
Gruplar arası	1.951	3	.650	.672	.571
Grup içi	96.758	100	.968		
Toplam	98.709	103			

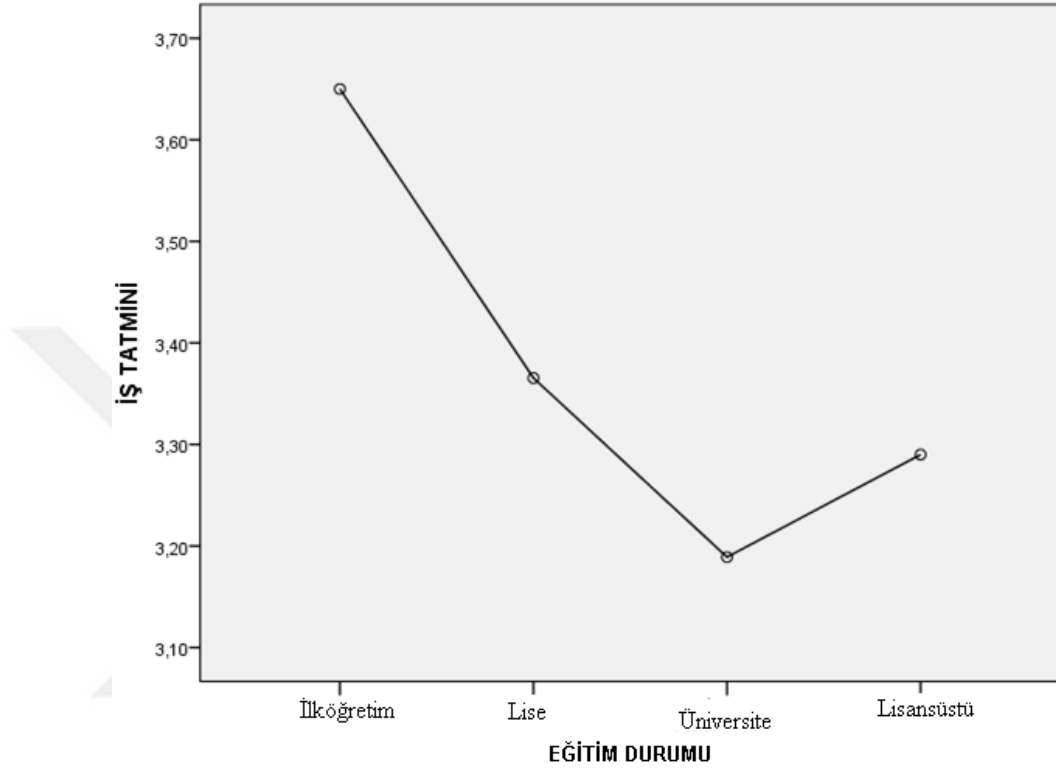
Tablo 5.22'de görülen analiz sonuçlarına göre; çalışanların eğitim durumuna göre iş tatmini algıları arasında önemli bir ilişki bulunmamıştır ($F = 0.672$; $p > 0.05$).

Aşağıdaki Tablo 5.23 eğitim durumu gruplarının kendi içinde iş tatmini algıları arasındaki farklılıklar ayrıntılı bir şekilde incelenmiştir.

Tablo 5.23: Eğitim durumu grupları arası farklılık analizi (LSD).

EĞİTİM DURUMU	Sayı	Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata	Ortalama		Minimu m	Maksimu m	
					Alt Sınır	Üst Sınır			
3.6500	İlköğretim	9	.94505	.31502	2.9236	4.3764	1.90	4.70	
	Lise	26	3.3654	.96330	.18892	2.9763	3.7545	1.70	4.75
	Üniversite	64	3.1891	.95985	.11998	2.9493	3.4288	1.50	4.65
	Lisansüstü	5	3.2900	1.44672	.64699	1.4937	5.0863	1.50	4.60
	Toplam	104	3.2779	.97895	.09599	3.0875	3.4683	1.50	4.75

Tablo 5.23’de görüleceği üzere eğitim durumu grupları arasında iş tatmini algıları ortalamaları ilköğretim mezunları için (3,65), lise mezunları için (3,36), üniversite mezunları için (3,18), lisansüstü mezunları için (3,29) düzeyinde gerçekleşmektedir.



Şekil 5.4: Eğitim durumu grupları arası farklılık analizi.

c) *Sosyo-Ekonomik Özellikler ile Bireysel Performans Algısı Arasındaki İlişki*

Sosyo-Ekonomik özelliklerden yaş değişkenine göre çalışanların bireysel performans algıları arasındaki ilişki olup olmadığını tespit etmek için tek boyutlu varyans analizi uygulanmıştır.

Tablo 5.24: Yaş değişkeninin bireysel performans algısına etkisi.

	Kareler Toplamı	Serbest değer	Kareler Ortalaması	F	Anlamlılık Değ. (p)
Gruplar arası	.862	3	.287	.213	.887
Grup içi	134.974	100	1.350		
Toplam	135.837	103			

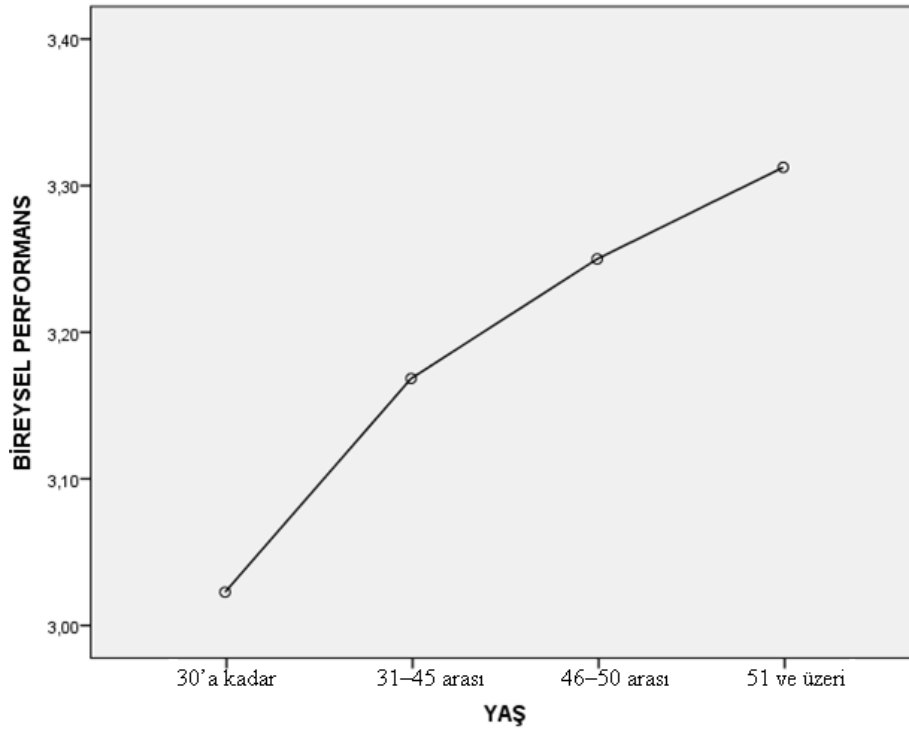
Tablo 5.24’de görülen analiz sonuçlarına göre; çalışanların yaşa göre bireysel performans algıları arasında önemli bir ilişki bulunmamıştır (F=0.213; p>0.01).

Aşağıdaki Tablo 5.25’de yaş gruplarının kendi içinde bireysel performans algıları arasındaki farklılıklar ayrıntılı bir şekilde incelenmiştir.

Tablo 5.25: Yaş grupları arası farklılık analizi (LSD).

	YAŞ	Sayı	Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata	Ortalama		Min.	Maks.
						Alt Sınır	Üst Sınır		
Bireysel Performans	30’a kadar	33	3.0227	1.08499	.18887	2.6380	3.4074	1.00	4.50
	31–45 arası	46	3.1685	1.22026	.17992	2.8061	3.5309	1.00	5.00
	46–50 arası	21	3.2500	1.14564	.25000	2.7285	3.7715	1.00	4.75
	51 ve üzeri	4	3.3125	1.16145	.58072	1.4644	5.1606	2.25	4.75
	Toplam	104	3.1442	1.14839	.11261	2.9209	3.3676	1.00	5.00

Tablo 5.25’de görüleceği üzere yaş grupları arasında bireysel performans algıları ortalamaları 30 den az olanlar için (3,02), 31-45 arası (3,16), 46-50 arası (3,25), 51 ve üstü (3,31) düzeyinde gerçekleşmiş olup, çalışanların yaşı arttıkça bireysel performans algılarının da olumlu yönde arttığı görülmektedir.



Şekil 5.5: Yaş grupları arası farklılık analizi

Araştırmaya katılan çalışanların cinsiyetlerine göre bireysel performans algılarının anlamlı farklılık gösterip göstermediğinin tespiti için Independent Samples t- testi kullanılmıştır.

Tablo 5.26: Cinsiyet değişkeninin bireysel performans algısına etkisi.

	Sayı (n)	Ort. X	t	Anlamlılık Değ. (p)
Kadın	44	3.3295	1.416	0.160
Erkek	60	3.0083		

Tablo 5.26’da göre çalışanların bireysel performans algıları, cinsiyete göre anlamlı farklılık göstermemektedir ($t(104) = 1,416$ $p > 0.05$). Ancak kadınların bireysel performans algılarının ortalaması (3,32) erkeklerin ortalamasına (3,00) göre biraz daha yüksek seviyede gerçekleştiği görülmektedir.

Araştırmaya katılan çalışanların medeni durum değişkenine göre bireysel performans algılarının anlamlı farklılık gösterip göstermediğinin tespiti için Independent Samples t- testi kullanılmıştır.

Tablo 5.27: Medeni durum değişkeninin bireysel performans algısına etkisi.

	Sayı (n)	Ort. X	t	Anlamlılık Değ. (p)
Evli	62	3.1653	0.227	0,749
Bekar	42	3.1131		

Tablo 5.27’ye göre çalışanların bireysel performans algıları, medeni duruma göre anlamlı farklılık göstermemektedir ($t(104) = 0,227$ $p > 0.05$). Ancak evlilerin bireysel performans algılarının ortalaması (3,16) bekarların ortalamasına (3,11) göre biraz daha yüksek seviyede gerçekleştiği görülmektedir.

Eğitim durumu değişkenine göre çalışanların bireysel performans algılarının farklılaşıp farklılaşmadığını test etmek için bir boyutlu varyans analizi yapılmıştır.

Tablo 5.28: Eğitim durumu değişkeninin bireysel performans algısına etkisi.

	Kareler Toplamı	Serbest değer	Kareler Ortalaması	F	Anlamlılık Değ. (p)
Gruplar arası	1.975	3	.658	.492	.689
Grup içi	133.862	100	1.339		
Toplam	135.837	103			

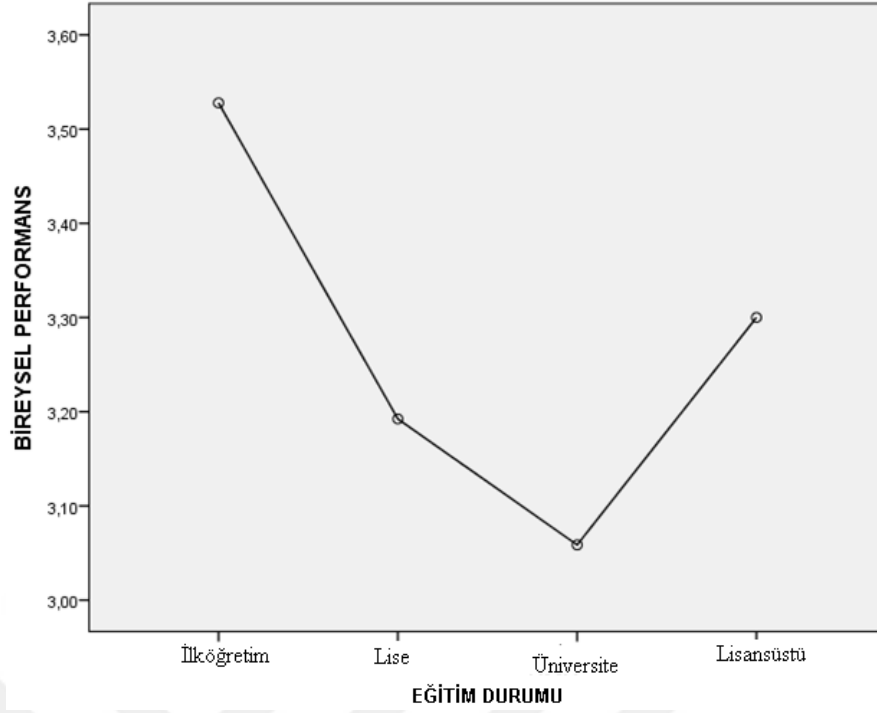
Tablo 5.28’de görülen analiz sonuçlarına göre; çalışanların eğitim durumuna göre bireysel performans algıları arasında önemli bir ilişki bulunmamıştır(F=0.492; p>0.05).

Aşağıdaki Tablo 5.29’da eğitim durumu gruplarının kendi içinde bireysel performans algıları arasındaki farklılıklar ayrıntılı bir şekilde incelenmiştir.

Tablo 5.29: Eğitim durumu grupları arası farklılık analizi (LSD).

EĞİTİM DURUMU	Sayı	Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata	Ortalama		Min.	Maks.	
					Alt Sınır	Üst Sınır			
Bireysel Performans	İlköğretim	9	3.5278	1.40002	.46667	2.4516	4.6039	1.00	5.00
	Lise	26	3.1923	1.18808	.23300	2.7124	3.6722	1.00	4.75
	Üniversite	64	3.0586	1.07805	.13476	2.7893	3.3279	1.00	4.50
	Lisansüstü	5	3.3000	1.55523	.69552	1.3689	5.2311	1.25	4.50
	Toplam	104	3.1442	1.14839	.11261	2.9209	3.3676	1.00	5.00

Tablo 5.29’da görüleceği üzere eğitim durumu grupları arasında bireysel performans algıları ortalamaları ilköğretim mezunları için (3,52), lise mezunları için (3,19), üniversite mezunları için (3,05), lisansüstü mezunları için (3,30) düzeyinde gerçekleşmektedir.



Şekil 5.6: Eğitim durumu grupları arası farklılık analizi.

5.2.2.2 Örgütsel adalet algısı, iş tatmini ve bireysel performans algısı arasındaki ilişkilere yönelik bulgular

Bu kısımda örgütsel adalet algısının, iş tatmini ve bireysel performans algısı üzerinde ve iş tatmini algısının bireysel performans algısı üzerinde etkisinin olup olmadığını tespit etmek için Pearson Korelasyon Analizi uygulanmıştır.

H1a: Örgütsel adalet algısının çalışanların bireysel performans algıları üzerinde etkisi yoktur.

H1b: Örgütsel adalet algısının çalışanların bireysel performans algıları üzerinde etkisi vardır.

Tablo 5.30: Örgütsel adalet algısının bireysel performans üzerindeki etkisi.

	Örgütsel Adalet Algısı	Bireysel Performans
Pearson Korelasyon (r)	1.000	0,819**
Anlamlılık Değeri (p)		0.000(**)
Sayı (n)	104	104

** p<0.01

Örgütsel adalet algısının çalışanların bireysel performans algıları üzerinde etkisi olup olmadığını tespit edebilmek için Pearson Korelasyon Analizi kullanılmıştır. Elde edilen bulgular Tablo 5.30'da gösterilmiştir. Buna göre örgütsel adalet algısı ($r=0.819$, $p<0.01$) çalışanların bireysel performans algıları üzerinde yüksek düzeyde pozitif, anlamlı ve güçlü bir etkisinin olduğu görülmektedir. Bu durumda, H1a hipotezi desteklenmektedir.

H2a: Örgütsel adalet algısının çalışanların iş tatmini algıları üzerinde etkisi yoktur.

H2b: Örgütsel adalet algısının çalışanların iş tatmini algıları üzerinde etkisi vardır.

Tablo 5.31: Örgütsel adalet algısının iş tatmini üzerindeki etkisi.

	Örgütsel Adalet Algısı	İş Tatmini
Pearson Korelasyon (r)	1.000	,872**
Anlamlılık Değeri (p)		.000 (**)
Sayı (n)	104	104

** $p<0.01$

Örgütsel adalet algısının çalışanların iş tatmini algıları üzerinde etkisi olup olmadığını tespit edebilmek için Pearson Korelasyon Analizi kullanılmıştır. Elde edilen bulgular Tablo 5.31'de gösterilmiştir. Buna göre örgütsel adalet algısı ($r=0.872$, $p<0.01$) çalışanların iş tatmini algıları üzerinde yüksek düzeyde pozitif, anlamlı ve güçlü bir etkisinin olduğu görülmektedir. Bu durumda, H2b hipotezi desteklenmektedir.

H3a: Örgütsel adalet algısının çalışanların bireysel performans algıları üzerinde etkisi yoktur.

H3b: Örgütsel adalet algısının çalışanların bireysel performans algıları üzerinde etkisi vardır.

Tablo 5.32: İş tatmini algısının bireysel performans üzerindeki etkisi.

	İş Tatmini Algısı	Bireysel Performans
Pearson Korelasyon (r)	1.000	,949**
Anlamlılık Değeri (p)		.000(**)
Sayı (n)	104	104

** $p<0.01$

İş tatmini algısının çalışanların bireysel performans algıları üzerinde etkisi olup olmadığını tespit edebilmek için Pearson Korelasyon Analizi kullanılmıştır. Elde edilen bulgular Tablo 5.32’de gösterilmiştir. Buna göre iş tatmini algısı ($r=0.949$, $p<0.01$) çalışanların bireysel performans algıları üzerinde yüksek düzeyde pozitif, anlamlı ve güçlü bir etkisinin olduğu görülmektedir. Bu durumda, H3b hipotezi desteklenmektedir.

5.2.3 Araştırma Modeline İlişkin Bulgular

Çalışmada, araştırmanın modeli aşağıdaki Tablo 35 de belirtilmiştir. Bu modele göre örgütsel adalet algısının iş tatmini algısına etkisi olup olmadığı daha sonra da ise bireysel performans algısına etkisi olup olmadığı, daha sonra iş tatmini algısının bireysel performans algısına etkisinin olup olmadığının araştırılması öngörülmüş ve Hipotez 1 (Hipotez1a, Hipotez1b), Hipotez 2 (Hipotez2a, Hipotez2b) ve Hipotez 3 (Hipotez3a, Hipotez 3b) sonuçlarına göre örgütsel adalet algısı, iş tatmini algısı ve bireysel performans algısı arasındaki ilişki incelenmiştir.

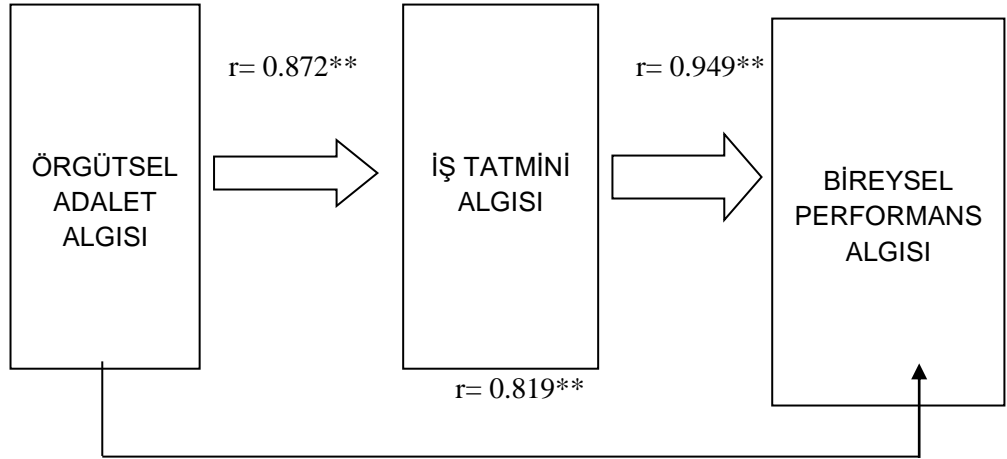
Hipotez sonuçlarına göre değişkenler arasındaki ilişkinin gücünü ve düzeyini aşağıda verilen tabloya göre anlamak ve yorumlamak daha kolay olacaktır.

Tablo 5.33: Değişkenler arasındaki pearson correlation (r) değerinin aralıkları (Tan ve Çetin, 2011:8).

İlişkinin Gücü	(r) (+, -)
Çok Zayıf	0,00 - 0,19
Zayıf	0,20 - 0,39
Orta	0,40 - 0,59
Güçlü	0,60 - 0,79
Çok Güçlü	0,80 - 1,00

Tablo 5.33’te Pearson Korelasyon (r) değerinin aralıkları değişkenler arasındaki ilişkinin gücünü göstermektedir. Hipotezlerde ortaya çıkan Pearson Correlation (r) sonuçlarını araştırma modelimizde yerine koyarsak değişkenler arasındaki ilişkiyi yorumlamak anlamlı olacaktır.

Tablo 5.34: Araştırma modeline ilişkin bulgular.



Bu tabloya göre örgütsel adalet algısının iş tatmini algısına etkisi ($r=0,872$ çok güçlü düzeyde), bireysel performans algısına etkisi ($r=0,819$ çok güçlü düzeyde) olarak gerçekleşmiştir. Ayrıca iş tatmini algısının bireysel performansa etkisi ($r=0,949$ çok güçlü düzeyde) olarak gerçekleşmiştir. Buna göre örgütsel adalet algısı iş tatmini algısına ve bireysel performans algısına pozitif yönlü, anlamlı ve çok güçlü bir etkisinin olduğu görülmektedir.

Örgütsel adalet algısının bireysel performans algısına etkisinin çok güçlü düzeyde olması çalışanların örgütsel adaletle ilişkin algıları “artar/azalırken, buna karşılık bireysel performans algıları da artacak/azalacaktır” anlamına gelmektedir.

5.2.4 Regresyon Analizi Bulguları

Çalışanların örgütsel adalet algılarının ve iş tatmini algılarının, çalışanların bireysel performanslarına etkilerini anlamaya yönelik olarak geliştirilen araştırma hipotezleri regresyon analiziyle test edilmiştir.

Regresyon analizleri, bir veya daha fazla bağımsız değişkenin bir bağımlı değişken üzerindeki etkisini açıklamak için kullanılan analiz yöntemidir (Newbold, 2009). Bu araştırma modelinde yer alan hipotezleri test etmek için de regresyon analizi kullanılmış; bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki ilişkiler elde edilen sonuçlara göre incelenmiştir.

Araştırmanın temel kavramlardan olan örgütsel adalet kavramının, çalışanların bireysel performanslarına etkisini anlamaya yönelik anket soruları faktör analiziyle önceden ölçeklendirilerek gruplandırılmıştır.

5.2.4.1 Örgütsel adalet algısının bireysel performans algısına etkisi

Araştırmanın ilk hipotezi, örgütsel adalet algısı çalışanların bireysel performans algıları üzerinde olumlu yönde etkisi olduğu varsayımına dayanmaktadır. Bu çerçevede geliştirilen araştırma hipotez aşağıdaki gibidir:

Hipotez 1: Örgütsel Adalet Algısı Bireysel Performansı olumlu yönde etkiler.

Hipotezin bağımsız değişkeni örgütsel adalet algısı; bireysel performans ise bağımlı değişkenini oluşturmaktadır. İki kavram arasındaki bu ilişkiyi incelemek üzere İkili regresyon analizi yapılmış, analizin sonuçları aşağıdaki tabloda gösterilmiştir:

Tablo 5.35: Regresyon sonuçları (H1 hipotezi için).

Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken			
	Bireysel Performans			
	Standart Beta (P)	t değeri	p-değeri	VIF Değeri
Örgütsel Adalet Algısı	0.819	14.416	.000	1
	R ² = .671			
	F = 207.820			
	p-değeri = 0.000			

* p < 0.05; ** p < 0.01

Örgütsel adalet algısı ile bireysel performans algısı arasındaki ilişkiye bakıldığında (P=0,819 P < 0.01) istatistiksel olarak anlamlı olduğu Tablo 5.35’de görülmektedir. Dolayısıyla örgütsel adalet algısı uygulamalarının, çalışanların bireysel performans algısı üzerinde olumlu yönde bir ilişkisi olduğunu söylemek mümkündür.

Bu bilgiler ışığı altında örgütsel adalet algısı çalışanların bireysel performans algısı üzerinde etkisinin pozitif yönde olduğunu söylemek mümkündür.

Bu sonuç, örgütsel adalet algısı çalışanların bireysel performans algısını olumlu şekilde etkilediğini varsayan (H₁) desteklemektedir. Dolayısıyla işletmelerde örgütsel adalet algısı uygulamaları arttıkça, çalışanların bireysel performans algısını da olumlu yönde geliştirecektir.

Modelin açıklama gücünün yeterli olup olmadığını belirlemek için R değeri ve Anova analizi sonuçları kullanılmıştır. Örgütsel adalet algısı uygulamalarının

çalışanların bireysel performansı algısına ilişkin modelin açıklama gücünün $R = 0,671$ olduğu ve bunun yeterli olduğu görülmektedir ($F=207.820$; $P<0.01$).

5.2.4.2 Örgütsel adalet algısının iş tatmini algısına etkisi

Araştırmanın ikinci hipotezi, örgütsel adalet algısı çalışanların iş tatmini algısı üzerinde olumlu yönde etkisi olduğu varsayımına dayanmaktadır:

Hipotez 2: Örgütsel Adalet Algısı İş Tatmini Algısını olumlu yönde etkiler.

Bu hipotezin de bağımsız değişkeni örgütsel adalet algısı kavramı; iş tatmini algısı ise bağımlı değişkenini oluşturmaktadır. İki kavram arasındaki ilişkiyi incelemek üzere yapılan regresyon analizi sonuçları aşağıdaki tabloda gösterilmiştir:

Tablo 5.36: Regresyon sonuçları (H₂ hipotezi için).

Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken			
	İş Tatmini			
	Standart Beta (P)	t değeri	p-değeri	VIF Değeri
Örgütsel Adalet Algısının	0.872	18.014	.000	1
	$R^2 = 0.761$			
	$F = 324.497$			
	$p\text{-değeri} = 0.000$			

* $p < 0.05$; ** $p < 0.01$

Örgütsel adalet algısı ile iş tatmini algısı arasındaki ilişkiye bakıldığında ($P=0,872$ $P < 0.01$) istatistiksel olarak anlamlı olduğu Tablo 5.36'da görülmektedir. Dolayısıyla örgütsel adalet algısı uygulamalarının, çalışanların iş tatmini algısı üzerinde olumlu yönde ilişkisi olduğunu söylemek mümkündür.

Bu bilgiler ışığı altında örgütsel adalet algısı çalışanlarının iş tatmini algısı üzerinde etkisinin pozitif olduğunu söylemek mümkündür.

Bu sonuç, örgütsel adalet algısı çalışanlarının iş tatminini algısını olumlu şekilde etkilediğini varsayan (H₂) desteklemektedir. Dolayısıyla işletmelerde örgütsel adalet algısı uygulamaları arttıkça, çalışanların iş tatmini algısının da olumlu yönde gelişecektir.

Modelin açıklama gücünün yeterli olup olmadığını belirlemek için R değeri ve Anova analizi sonuçları kullanılmıştır. Örgütsel adalet algısı uygulamalarının

çalışanların iş tatmini algısına ilişkin modelin açıklama gücünün $R = 0,761$ olduğu ve bunun yeterli olduğu görülmektedir ($F=327.497$; $P<0.01$).

5.2.4.3 İş tatmini algısının bireysel performans algısına etkisi

Araştırmanın üçüncü hipotezi, iş tatmini bağımsız değişkenin, bireysel performans bağımlı değişkeni üzerinde olumlu yönde etkisi olduğu varsayımına dayanmaktadır:

Hipotez 3 İş Tatmini Algısı Bireysel Performansı olumlu yönde etkiler.

İki kavram arasındaki bu ilişkiyi incelemek üzere ikili regresyon analizi yapılmış, analizin sonuçları aşağıdaki tabloda gösterilmiştir:

Tablo 5.37: Regresyon sonuçları (H₃ hipotezi için).

Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken			
	Bireysel Performans			
	Standart Beta (P)	t değeri	p-değeri	VIF Değeri
İş Tatmini	0.949	30.311	.000	1
	$R^2 = 0.90$			
	$F = 918.780$			
	p-değeri = 0.000			

* $p < 0.05$; ** $p < 0.01$

İş tatmini ile bireysel performans arasındaki ilişkiye bakıldığında ($P=0,949$ $P < 0.01$) istatistiksel olarak anlamlı olduğu Tablo 5.37’de görülmektedir. Dolayısıyla iş tatmini uygulamalarının, çalışanların bireysel performans algısı üzerinde olumlu yönde bir ilişki olduğunu göstermektedir.

Bu bilgiler ışığı altında iş tatmini çalışanların bireysel performans algıları üzerinde etkisinin pozitif olduğunu söylemek mümkündür.

Bu sonuç, iş tatmini çalışanların bireysel performans algılarının olumlu şekilde etkilediğini varsayan (H₃) desteklemektedir. Dolayısıyla işletmelerde iş tatmini uygulamaları arttıkça, çalışanların bireysel performans algıları da olumlu yönde gelişecektir.

Modelin açıklama gücünün yeterli olup olmadığını belirlemek için R değeri ve Anova analizi sonuçları kullanılmıştır. İş tatmini uygulamalarının çalışanların

bireysel performans algısı ilişkisini gösteren modelin açıklama gücünün $R = 0,90$ olduğu ve bunun yeterli olduğu görülmektedir ($F=918.780$; $P<0.01$).

5.2.4.4 Örgütsel adalet algısı ve iş tatmini algısının bireysel performansa etkisi

Araştırma kapsamında geliştirilen dördüncü hipotezde çalışanların örgütsel adalet algısı ve iş tatminin, çalışanların bireysel performansı üzerinde olumlu yönde etkisi olduğuna dayanan aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir:

Hipotez 4: Örgütsel Adalet ve iş tatmini bireysel performansı olumlu yönde etkiler

Görüldüğü üzere Hipotez 4’de bireysel performans bağımlı değişkendir. Ayrıca örgütsel adalet algısı ve iş tatmini algısı bağımsız değişkeni meydana getirir. İki etkenin bireysel performans üzerindeki etkinliğini ölçmek için çoklu regresyon analizi yapılmıştır.

Bu analiz sonucunda elde edilen bulgular aşağıdaki tabloda gösterilmiştir:

Tablo 5.38: Regresyon sonuçları(H₄ hipotezi için).

Bağımsız Değişkenler	Bağımlı Değişken			
	Bireysel Performans			
	Standart Beta (P)	t değeri	p-değeri	VIF Değeri
Örgütsel Adalet	0-.036	-.555	0.580	4.181
İş Tatmini	0.980	15.257	0.000	4.181
	$R^2 = 0.90$			
	$F = 456.429$			

* $p < 0.05$; ** $p < 0.0$

Örgütsel adalet algısı ile çalışanların bireysel performansları arasındaki ilişkiye bakıldığında, ($P= - 0,036$ ve $P > 0.01$) istatistiksel olarak anlamlı olmadığı Tablo 5.38’de görülmektedir. Dolayısıyla çalışanların örgütsel adalet algılarının, çalışanların bireysel performansları üzerinde olumsuz yönde bir ilişkisinin olduğunu görüyoruz.

İş tatmini algısı ile çalışanların bireysel performansları arasındaki ilişkiye bakıldığında, ($P= 0,980$ ve $P > 0.01$) istatistiksel olarak anlamlı olmadığı Tablo 5.39’da görülmektedir. Dolayısıyla çalışanların iş tatmini algılarının, çalışanların

bireysel performansları üzerinde olumlu yönde fakat önemsiz bir ilişkisinin olduğunu söylemek mümkündür.

Bu bilgiler ışığı altında çalışanlarının örgütsel adalet algılarının onların bireysel performansları üzerinde etkisinin negatif olduğunu söylemek mümkündür.

Bu sonuç, çalışanların örgütsel adalet algılarının onların bireysel performanslarını olumlu şekilde etkilediğini varsayan (H4) desteklememektedir.

Modelin açıklama gücünün yeterli olup olmadığını belirlemek için R değeri ve Anova analizi sonuçları kullanılmıştır. Çalışanların örgütsel adalet algısının bireysel performansı üzerindeki değişimi gösteren modelin açıklama gücünün $R = 0.90$ olduğu ve bunun yeterli olduğu görülmektedir ($F=456.429$; $P > 0.01$).

Tablo 5.39: Araştırma hipotezleri test sonuçları.

Hipotez	Hipotez İçeriği	Sonuç
H1	Örgütsel adalet algısı bireysel performansı olumlu yönde etkiler.	Desteklendi
H2	Örgütsel adalet algısı iş tatmini algısını olumlu yönde etkiler.	Desteklendi
H3	İş tatmini algısı bireysel performansı olumlu yönde etkiler.	Desteklendi
H4	Örgütsel adalet (iş tatmini ile) bireysel performansı olumlu yönde etkiler	Desteklenmedi

ALTINCI BÖLÜM

GENEL DEĞERLENDİRME SONUÇ VE ÖNERİLER

Yaptığımız bu çalışma, örgütsel adalet ve iş tatmini algılarının çalışanların bireysel performansını ne derece etkilediği hususundadır. Buna benzer daha önce yapılan çalışmalarda da, örgütsel adalet algısı boyutlarının çalışan performansı üzerindeki etkisinin farklılaştığı görülmektedir. Öncelikle, işletmelerde mevcut adalet algısının, çalışanların performansı üzerinde pozitif veya negatif bir etkisi olduğu varsayımının işletme yöneticileri tarafından bilinmesi gerekmektedir. Bu nedenle yöneticilerin işgörenler arasında örgütsel adalet algısını oluşturması gerekmektedir. Yönetici ve çalışan arasındaki ilişkilerin adalet ilkeleri doğrultusunda olması örgütsel başarıyı beraberinde getirir.

İşletmede çalışanlar, yöneticiler tarafından kendilerine adaletli bir şekilde yaklaşıldığını hissettiklerinde adalet duygularının arttığını buna bağlı olarak da kendilerine olan özgüvenlerinin geliştiğini ve performanslarının arttığını belirtmişlerdir (Greenberg, 1990; Moorman, 1991).

Organizasyonlarda işgörenlerin adalet algılarını doğrudan etkileyen mevcut altı temel kural bulunmaktadır (Leventhal, 1980: 42-48).

(1) Tutarlılık Kuralı: Örgütsel sonuçların dağıtımını ile alakalı alınacak kararların tutarlılık içerisinde olması.

(2) Önyargılı Olmama Kuralı: Örgütsel sonuçların dağıtılmasında işgörenlere karşı önyargıda bulunulmaması.

(3) Doğruluk Kuralı: Örgütsel sonuçların işgörenler arasında dağıtılmasında kullanılan bilgilerin doğru olması.

(4) Düzeltibilme Kuralı: Dağıtım kararlarına, işgörenlerin itiraz edip, kararları düzeltibilmeleri için mekanizmaların organizasyon içerisinde oluşturulması gerekmektedir.

(5) Temsiliyet Kuralı: İşgörenleri etkileyecek kararların alınmasında söz sahibi amaçlı temsilcilerin seçilmesi.

(6) Etik Kural: Alınacak kararların, işgörenlerin etik değerlerine uygun olması gerekmektedir.

Performans yönetim sistemleri, işgörenlerin değerlendirilip eksik yönlerinin belirlenmesi bunlara çözüm bulunması, çalışanların performanslarının geliştirilmesi ve yönetsel kararlar alınma açısından çok önemli sistemlerdir.

Aynı zamanda yöneticiler bu sistemlerden, performans artışının nasıl yapılacağını bu performansın ne şekilde gelişeceğini, nasıl daha fazla işgücüne dayalı verimin artacağını ve çalışanlar arasında rekabet gücünün nasıl gelişeceğini kararlarını alırken bu sistemlerden yararlanmaktadırlar.

Bir işletmede örgütsel adalet algısı ile performans arasında doğru orantılı ve karşılıklı bir etkileşim söz konusudur. Yani bir işletmede örgütsel adalet anlayışı seviyesi ne kadar yüksekte gerçekleşiyorsa bunun pozitif etkileşiminden dolayı performansta da bir artış görünecektir. Tam tersine bu sefer performans artıyorsa ve yüksek seviyelerde değerlendirmeye tabi tutuluyorsa o işletmede buna bağlı olarak örgütsel adalet anlayışı da artar.

Örgütlerin performansları ile işgörenlerin performansları birbirleri doğru orantılıdır. Kendi performansı hakkında üstleriyle rahatça iletişime geçilen işyerlerinde çalışanların adalet algıları daha yüksek olmaktadır.

Performans değerlendirmeleri yapılırken beşeri faktörler ele alınmalı, objektifliğini artırmak temel hedef olarak görülmemelidir. Performans sistemlerinin asıl amacı çalışanları performanslarını artırmaya ikna etmektir. Performans sisteminin etkin olmasını sağlamak için uygulandığı ortamdaki bütün bireylerin adalet algısına uygun olması gerekmektedir.

Performans değerlendirme sistemleri adil ve çalışanların adalet duygusunu tatmin edebilir düzeyde olmalıdır. Sık yapılan değerlendirmeler sayesinde işveren, çalışanlarının performansları hakkında objektif bir bilgiye sahip olmakta, böylece çalışanlarla performans düzenlenmesi konusunda daha sağlıklı iletişime geçerek eksikler hakkında çalışanları daha doğru yönlendirebilmektedir.

Bireysel olarak performansta bir artış o örgütün performansının artışı anlamında değildir; fakat başlangıç olarak bir aşamasıdır. Bireysel performans boyutu değişken durumlara göre farklılık gösterecektir. Bireysel performans

gereklerinden en temel olanlarının ortaya konulmasının yanı sıra bireysel performansa etki eden örgütsellik konusu da bireysel performans bir bütün içinde değerlendirilir.

Örgütsel düzeyde başarının odak noktası olan performansta artış kendiliğinden ortaya çıkan bir aşama değildir. Performansın stratejik olarak algılanması ve yönetilmesi gerekir. Performans yönetimi, örgütte insan kaynaklarının en üst düzeyde potansiyelini gerçekleştirme bağlamında yönelik olarak motive edilmesi bağlamında sistemli bir şekilde yönetilmesidir.

Örgütsel adaletin örgütsel bağlılığı artırdığı ve performans üzerine olumlu etkilerinin olduğu görülmektedir. Aksine sürekli adalet arayışında olup haksızlığa uğradığını düşünen çalışanların ise zamanla farklı tutum ve durumlara sürüklenerek açık saldırgan davranışlar sergilediği görülmektedir.

Çalışanın adil olmama hissiyle aidiyet duygusunun azalması; iş performansının düşmesi, kişisel diyalogunun azalması, sosyal ortamlardan kaçınma, genel görev ve talimatlara aykırı davranma, iş güvenliğini tehlikeye sokma, iş sağlığına özen göstermeme, düşmanca hal ve davranışlar içinde bulunma, işi bırakma gibi olumsuz durumlara neden olabilmektedir.

Örgütsel güvenin sağlandığı kurumlarda çalışanların verimliliği ve motivasyonu oluşmakta bu da örgütsel performansın artmasına yardımcı olmaktadır. Örgütsel performansın artması kurumun rakiplerine göre daha hazır olmasını sağlar.

Çalışanların adaletsiz ortamlarda örgütsel bağlılık hisleri kaybolduğu gibi verim ve performansları da düşmektedir. Çalışanlara kazanımların adil olarak dağıtılması, yönetsel süreçlere katılımın artırılması ve bireyler arası iletişimin olumlu olması bireyin iş motivasyonunu ve iş doyumunu artırmaktadır. İş doyumunu artıran bireyler mevcut görevlerini ve işlerini istekli bir şekilde yapmaktadırlar. İstekli çalışma sonucu örgütün performansı ve çalışanların verimliliği artmaktadır.

Çalışma ortamında adaletin yetersiz olduğunu düşünen bireylerin ilk tepkisi performansını düşürmek yerine örgütsel vatandaşlıklarını bitirme, örgütsel güvenin azalması ve iş tatmininin düşmesi olarak gerçekleşmektedir.

Örgütsel adalet; örgütsel verimlilik, iş performansı, örgütsel bağlılık, örgütsel motivasyon ve örgütsel güven gibi iş yaşamını etkileyen faktörlerle birlikte iş tatmini ile de yakın ilişkidir.

İş tatmini, genellikle iş görenin işe karşı olan genel tutumu olarak bilindiğine göre işe karşı olumlu tutumu meydana getiren unsurları iş tatminini yaratan değişkenler olarak görülür.

İş tatmini, bir iş göreni değişik özellikteki ve çok sayıdaki unsurun etkilemesi sonucu meydana gelen duygusal bir durumu belirtmektedir. Dolayısıyla bu değişkenlerden sadece biri, iş görenin iş tatmini seviyesini belirlemede yeterli olmayacaktır. Bu yüzden tatmin çok boyutlu olup bir dizi kompleks örgütsel ve bireysel sonuçlarla beraber değerlendirilmektedir.

İş tatmini çalışan bireylerin örgüt içerisindeki refahını ve davranışlarını etkilediğinden, çalışanların iş tatmini düzeyleri belirli periyodik aralıklarla incelenip, iş tatmini seviyelerinin az olma sebepleri araştırılarak gerekli bazı tedbirler alınabilir.

Örgütlerde çalışanların toplu olarak iş tatmin düzeyleri arttırılmak istendiğinde, bireysel gelişim ve ilerlemenin bu alanda en fazla dikkat edilmesi gereken kısımdır. Kişisel özelliklerin, birey iş tatminine olan etkileri en fazla, yönetimin en üst seviyesinde hissedilmektedir. Yöneticilerin idare şekli ve bireysel becerileri, iş görenlerin tatminlerini doğrudan etkileyen unsurlardandır.

Sosyal adalet ortamı da işçilerin motivasyonunu artıracak, örgütsel bağlılık ve iş tatminini de artırarak kazançların zamanla artmasını sağlayacaktır. Örgütsel adalet süreci oturmuş kurumlarda örgütsel adalet, iş tatmini ve örgütsel bağlılık artmaktadır.

İş tatmini işten alınan çıktılarla bağlantılıdır. Gösterilen çabaya karşın alınan faydanın yeterliliği ve dağıtımında kullanılan adalet de iş tatminini oluşturmaktadır. Çalışma ortamında adaletin yetersiz olduğunu düşünen bireylerin ilk tepkisi performansını düşürmek yerine örgütsel vatandaşlıklarını bitirme, örgütsel güvenin azalması ve iş tatmininin düşmesi olarak gerçekleşmektedir.

Bu çerçevede yaptığımız bu araştırmada Nevşehir Valilik personelinin genel olarak örgütsel adalet, bireysel performans ve iş tatmini algı düzeyleri “orta düzey”de olduğu görülmüştür.

Personelin örgütsel adalet, bireysel performans ve iş tatmini algı düzeyleri ile yaşları arasında anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir.

Personelin örgütsel adalet, bireysel performans ve iş tatmini algılarının medeni durum değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

Personelin örgütsel adalet, bireysel performans ve iş tatmini algıları ile eğitim düzeyi değişkeni arasında anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir.

Kadın çalışanların örgütsel adalet, bireysel performans ve iş tatmini algıları genelde erkeklere göre daha yüksek oranda olduğu, evli çalışanların bekar çalışanlara göre örgütsel adalet, bireysel performans ve iş tatmini algıları daha yüksek olduğu görülmüştür.

Çalışanların örgütsel adalet algısı ile bireysel performans ve iş tatmini algıları arasında yüksek düzeyde pozitif, anlamlı ve güçlü bir ilişki olduğu görülmüştür. Aynı zamanda çalışanların iş tatmini algıları ile bireysel performans algıları arasında da yüksek düzeyde pozitif, anlamlı ve güçlü bir ilişki olduğu saptanmıştır.

Örgütle işgören arasında aktif bir ilişki bulunmaktadır. Bu ilişkinin sağlıklı bir biçimde devam ettirilmesi ancak örgüt ile işgören arasındaki uyuma bağlıdır.

Bir örgütte sadece maddi bir beklenti için işini yapan bir işgören ya da sadece iş sahibi olmak için işini yerine getiren işgören belli bir noktadan sonra örgüte zarar vermektedir. Bundan dolayı zorunluluk bağlılığı ortadan kaldıran örgüt politikalarına yönelmesi gereklidir. Ancak bu şekilde örgüt içerisinde bağlılık duygusu gelişir.

Çağdaş yöneticilerden iş tatmini yaratmaları ve tatmin artırmaları beklenmektedir. İhtiyaçları karşılanmış işgörenlerin performansları artmaktadır ve bu sayede işyerine daha verimli bir şekilde katkı yapmaktadırlar. İhtiyaçları karşılanmamış işgörenler ise mutsuz olurlar ve duygu halini işlerine yansıtırlar; bu da performanslarının düşmesine sebep olur.

Tüm örgütler içerisinde ücret konusu önemli bir yer tutar. Ücretlerin iyileştirilmesi ve işgörenler arasında adil bir dengenin sağlanması işgörenin performansını olumlu yönde etkiler. Ücret dağıtımı adil olmayan işletmelerde işgörenlerin performanslarında düşüşler görünebilir. Bundan dolayı adil ücret dağıtım politikaları uygulanması gerekir.

Çalışma neticesinde yapılan işten tatmin olmanın bireysel performansı ve bu kapsamda örgütsel başarıyı etkilediği tespit edilmiştir. Çalışma yapılırken iş tatmininde önemli olduğu değerlendirilen faktörler, çalışma yoğunluğu, iş yükü, yöneticilerin tutumları, çalışanların desteklenmesi, yeterli ücret verilmesi, kurumun amaçlarını ve vizyonunun tam olarak anlaşılması, sosyal imtiyazlar sağlanması olarak tespit edilmiştir. Bu değişkenler çalışanları farklı şekillerde etkilemektedir.

Kurumlarda yönetim kademeleri arasında işbirliği sağlanmalıdır. Alt kademe yer alan yönetici ve işgörenler, işletmelerin karar alma aşamalarında söz sahibi olması gerekmektedir. Özellikle de işgörenleri ilgilendiren kararlar alındığında

işgörenlerin fikirlerine başvurulması gerekmektedir. Fikrine başvuru alan işgören bu davranıştan hoşnutluk duyar bu da performansına pozitif etki yapar. Aynı şekilde işgörenlere daha üst sorumluluklar ve yetkiler verilerek işgörenlerin kendilerine olan özgüvenlerini artırılması sağlanabilir.

İşgörenin çalışma koşulları ruhsal durumla alakalı olduğu için bu durumun iyileştirilmesi işgören üzerinde pozitif etki yaratmaktadır. Uzun süreli çalışma temposu işgören üzerinde yorgunluk ve bitkinlik etkisi yaratır. Bu durumun üstesinden gelinmesi için adil bir çalışma politikası uygulanması gerekmektedir.

İşgörenler, çalıştıkları işyerlerinde kısa süre içerisinde yükselme gelişme istemektedirler. Yöneticilerin onların fikirlerine başvurmaları onları da hoşnut kılmaktadır. Yöneticilerin işgörenlere karşı olumlu tutumları işgörenlerin örgüte bağlılığını artırmaktadır. İşgörenler baskı altında çalışmaktan hoşlanmazlar. İş yaparken başkalarının işlerine karışılmasından ve sürekli bir biçimde emir verilmesinden rahatsız olabilirler. İşgörenin üst yöneticileri tarafından takdir edilmesini, değer verildiğini, güvenildiğini hissetmesi işgörenin psikolojisine olumlu yönde etki yapar. Buna yönelik politikalar üretmek de işletmenin verimliliğine pozitif etki yapar.

Araştırmamızdaki analiz sonuçları değerlendirildiğinde, benzer bir çalışmanın farklı kurumlarda daha çok katılımcıya ulaşılarak uygulanması ve bu yolla kurumlararası kültürel ve yönetsel farklılıkların olup olmadığına bakılması sonraki çalışmalar için de önerilebilir.

KAYNAKLAR

- ABR Rowa, H.A., Mohammad S. A., Alireza H. and Hamidreza M.P. (2013). The Relationship Between Organizational Trust And Organizational Justice Components And Their Role In Job Involvement In Education. *International Journal Of Management Academy*, 1(1):25-41.
- Akagündüz, Y. ve Güzel, T. (2013). Örgütsel Adalet ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkide Örgütsel Güvenin Aracılık Etkisi. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 14(3):1-18.
- Akdemir, A. (2004). *İşletmeciliğin Temel Bilgileri*. Çanakkale: Biga İ.İ.B.F. Yayınları.
- Akıncı, B. (2001). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İzmir: Ege Üniversitesi İletişim Fakültesi Yayınları.
- Alpkan, L., Dilek, H. ve Bozlağan, R. (2005). “Liderlik Tarzlarının Güven ve Adalet Algısı Yoluyla Örgütsel Bağlılık: İş Tatmini ve Örgütsel vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkileri”. *Savunma Bilimleri Dergisi*, 4(1):44-69.
- Arslan, M. (2005). *İş ve Meslek Ahlakı*. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Arslantaş, C.C. (2005). Algılanan Adaletin Örgütsel vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Görgül Bir Çalışma. *Akademik Fener Dergisi*, 2(4):205-218.
- Atalay İ. (1990). *Ücret ve Maaş Değerlendirmesi*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Yayınları.
- Atalay, D.İ. (1990). *İş değerlendirme ve Başarı Değerleme Yöntemleri*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları.
- Ataman, G. (2002). *İşletme Yönetim*. İstanbul: Türkmen Kitapevi.

- Aykut, S. (2007). “Örgütsel Adalet, Birey -Örgüt Uyumu İle Çalışanların İşle İlgili Tutumları (Pendik İlçesi Örneği)”. Yüksek Lisans Tezi. Yeditepe Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Baker, J.J. (1988). *"Causes of Failure in Performance Appraisal and Supervision"*. Amacom Publishing, Connecticut.
- Barker, K.J. and Emery, C.R. (2007). “The Effect of Transactional and Transformational Leadership Styles on the Organizational Commitment and Job Satisfaction of Customer Contact Personel”. *Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict*, (3):297-309.
- Barling, J. and Michelle, P. (1993). “Interactional, Formal, And Distributive Justice İn The Workplace: An Exploratory Study”. *The Journal Of Psychology*, 127(6):649-656.
- Barutçugil, İ. (2002). *Duyguların Yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayınları.
- Barutçugil, İ. (2002). *Performans Yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayınları.
- Barutçugil, İ. (2004). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayınları.
- Baycan, A. (1985). An Analysis of Several Aspects of Job Satisfaction Between Different Occupational Groups. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Boğaziçi Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Bayraktar, O. (2002). “Yetkinliklere Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi”. *Active Yönetim Dergisi*, (210):35-54.
- Baysal, A.C. ve Tekarslan, E. (1996). *İşletmeciler İçin Davranış Bilimleri*. İstanbul: Avcılar Basım Yayınları.
- Bıdarian, S. and Parivash, J. (2012). The Relationship Between Organizational Justice and Organizational Trust. *Social And Behavioral Sciences*, (47):1622-1626.
- Bittel, L.E. (1984). *Leadership: The Key To Management Success*. New York: Franklin Watts.
- Bies, R.J. and Shapiro, D.L. (1988). Voice and Justification: Their Influence On Procedural Fairness Judgements. *Academy On Management Journal*, 31(3):676-685.

- Bingöl, D. (1997). *Personel Yönetimi*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Bingöl, D. (2003). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Blau, G.J. and Boal, K.B. (1987). "Conceptualizing How Job Involvement and Organizational Commitment Affect Turnover and Absenteeism". *Academy of Management Review*, 12 (2):290.
- Bos, K.D. (2001). Fundamental Research By Means Of Laborator Experiments İs Essential For A Beter Understanding Of Organizational Justice. *Journal Of vocational Behaviour*, 58(2): 254–259.
- Bottery, M. (2001). Globalisation and Uk Competition State: No Room For Transformational Leardeship In Education. *School Leadership & Management*, (21):58-63.
- Brashear, T.G., Manolis, C. and Brooks, C.M. (2005). The Effects Of Control, Trust, And Justice On Salesperson Turnover. *Journal Of Business Research*, (58):241-249.
- Bull, I.H.F. (2005). Relationship Between Job Satisfaction And Organizational Commitment Amongst High School Teachers in Disadvantaged Areas in The Western Cape. Master Degree Thesis, University of the Western Cape Faculty of Economic and Management Science.
- Campbell, J.P., McCloy, R.A., Oppler, S.C. and Sager, C.E. (1993). *A Theory of Performance*. Francisco: Jossey-Bass.
- Can, H., Akgün, A. ve Kavuncubaşı, A. (2001). *Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Chaudhary, P. (2012). Effects Of Employees Motivation On Organizational Performance: A Case Study. *International Journal Of Research In Economics Social Sciences*, 2(9):81-89.
- Christen, M., Ganesh, I. and Sobermand, D. (2006). Job Satisfaction, Job Performance, and Effort: A Reexamination Using Agency Theory. *American Marketing Association, Journal of Marketing*, (70):137-150.
- Coetzee, M. (2005). *The Fairness Of Affirmative Action: An Organizational Justice Perspective*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Pretoria: University Of Pretoria Faculty Of Economic And Management Sciences.

- Colquitt, J.A., Conlon, D.E., Wesson, M.J., Porter, C. and Ng, K.Y. (2001). Justice At Themillennium: A Meta-Analytic Review Of 25 Years Of Organizational Justice Research. *Journal Of Appied Psychoogy*, 86(3):425-445.
- Costley, D.L. and Todd, R. (1991). *Human Relations in Organizations*. New York: West Publishing Company.
- Cropanzano, R., Byrne, Z.S. and Rupp, D. (2001). Moral virtues, Fairness Heuristics, Social Entitie, And Other Denizens Of Organizational Justice. *Journal Of Organizational Behavior*, (58):164-209.
- Cummings, L.L. (1973). *Performance in Organizations*. Illionis, Scott and Foresman Publishing.
- Currivan, D.B. (1999). The Causal Order of Job Satisfaction and Organizational Commitment in Models of Employee Turnover. *Human Resource Management Review*, 9(4):495-524.
- Çakmak, A.F. (2005). Performans Değerleme Sistemi Etkinliğinin Değerleyici ve Değerlenen Bakış Açısından İncelenmesi. Yayınlanmamış Doktora Tezi. İstanbul Teknik Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Çeçen, A. (2003). *Adalet Kavramı: Adalet Kavramının Göreliliği Üzerine Bir Deneme*. Ankara: Turhan Kitabevi.
- Çimen, M. ve Şahin, İ. (2000). *Farklı Statülerde Çalışan Sağlık İdarecilerinin İş Doyum Düzeylerine Yönelik Bir İnceleme*. Ankara: I. Ulusal Sağlık İdaresi Kongre Kitabı.
- Çöl, G. (2008). Algılanan Güçlendirmenin İşgören Performansı Üzerine Etkileri. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 9(1):35-46.
- Deb, T. (2009). *Performance Appraisal and Management*. India: Excel Books.
- Deconick, J.B. (2010). The Effect Of Organizational Justice, Perceived Organizational Support And Perceived Supervisor Support On Marketing Employees. *Journal Of Business Research*, (63):1349-1355.
- Deconinck, J.B. and Stilwell, D.C. (2004). Incorporating Organizational Justice, Role States, Pay Satisfaction And Supervisor Satisfaction In A Model Of Turnover Intentions. *Journal Of Business Research*, (57):225- 231.

- Demir, N. (2005). Örgüt Kültürü-İş Tatmini İlişkisi: Plastik Sektöründe Bir Araştırma. Doktora Tezi. İstanbul Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Deustch, M. (1975). Equity And Need: What Determines Which value Will Be Used As The Basis For Distributive Justice?. *Journal Of Social Issues*, 3(1):137-149.
- Dilek, H. (2005). Liderlik Tarzlarının ve Adalet Algısının; Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini ve Örgütsel vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkilerine Yönelik Bir Araştırma. Doktora Tezi. Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.
- Dipboye, L. R. and De Pontbriand, R. (1981). Correlates Of Employee Reactions to Performance Appraisal Systems. *Journal Of Applied Pyschology*, 66(2):248-251.
- Dixon, R. (1992). *Management Theory & Practice*. Oxford: Butterworth-Heinemann Ltd.
- Dubinsky A.J., Anderson R.E. and Mehta R. (1989). "Impotence Of Alternative Rewards Impact Of Managerial Level. *Industrial Marketing Management*, (29):11-19.
- Eker, G. (2006). Örgütsel Adalet Algısı Boyutları ve İş Doyumu Üzerindeki Etkileri. Yüksek Lisans Tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Elamin, A.M. and Alomaim, N. (2011). Does Organizational Justice Influence Job Satisfaction And Self-Perceived Performance In Saudi Arabia Work Environment?. *International Management Review*.
- Erdil, O., Keskin, H., İmamoğlu, S.Z. ve Erat, S. (2004). Yönetim Tarzı ve Çalışma Koşulları, Arkadaşlık Ortamı ve Takdir Edilme Duygusu ile İş Tatmini Arasındaki İlişkiler: Tekstil Sektöründe Bir Uygulama. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 5(1):17-26.
- Erdinç, B.S. (2009). Turizm İşletmelerinde Çalışan Muhasebe Personelinin Örgütsel Adalet Algılamaları ve Adalet Türlerinin Performans Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesi. Eskişehir: Osmangazi Üniversitesi, 17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler.
- Erdoğan, B. (1998). Performans Değerlemede Adalet Algısını Oluşturan Faktörler. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 27(2):77-90.

- Erdoğan, B., Maria, L.K. and Robert, C.L. (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.
- Erdoğan, İ. (1996). *İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış*. İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları.
- Erel, D. (1997). Başarım Değerlemede Adalet ve İş Görenlerin Doyumu. *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 52(1-4):287-298.
- Eroğluer, K. (2008). Örgütlerde İletişimin Çalışanların İş Tatmini Üzerine Etkisi ve Konuya İlişkin Bir Uygulama. Doktora Tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Foley, S., Kidder, D.L. and Powell, G.N. (2002). The Perceived Glass Ceiling And Justice Perceptions: An Investigation Of Hispanic Law Associates. *Journal Of Management*, 28(4):471-496.
- Folger, R. (1987). Distributive And Procedural Justice In The Workplace. *Social Justice Research*, 1(2):143-159.
- Folger, R. and Cropanzano, R. (1998). *Organizational Justice and Human Resource Management*. London: Sage Publications.
- Fry, W.R. and Levanthal, G.S. (1979). *Cross-Situational Procedural Preferences: A Comparison Of Allocation Preferences And Equity Across Different Social Settings*. Annual Meeting Of The Southeastern Psychological Association, Washington, Dc.
- Fuentes, F.M., Albacete, M., Saez, C.A. and Montes, F.J. (2004). The Impact Of Environmental Characteristics On Tqm Principles And Organizational Performance. *Omega Review*, 32(6):425-442.
- George, J. M. and Jones, G.R. (2005). *Understanding and Managing Organizational Behaviour*. Fourth Edition, Upper Saddle River, N. J. Pearson,/Practice Hall.
- Glisson, C. and Durick, M. (1988). Predictors of Job Satisfaction and Organizational Commitment in Human Service Organizations. *Administrative Science Quarterly*, (33):61- 81.
- Gomes, D., Asseiro, R.V. and Ribeiro, N. (2013). Triggering Employee Motivation In Adverse Organizational Contexts: “Going The Extra Mile” While Holding Hands With Uncertainty?, *Business And Management Research*, 2(1):40-55.

- Greenberg, J. (1986). Organizational Justice: Yesterday, Today And Tomorrow. *Journal Of Management*, 16(2):399-432.
- Greenberg, J. (1987). A Taxonomy Of Organizational Justice Theories. *Academy Of Management Review*, 12(1):9-22.
- Greenberg, J. (1990). Looking Fair versus Being Fair: Managing Impressions Of Organizational Justice. *Research In Organizational Behavior*, 12(1):11-157.
- Greenberg, J. and Baron, R.A. (2000). *Behavior In Organizations*. New Jersey: Prentice Hall Inc.
- Greenberg, J. and Bies, R.J. (1992). Establishing The Role Of Empirical Studies Of Organizational Justice In Philosophical Inquiries Into Business Ethics. *Journal Of Business Ethics*. (11):433-434.
- Greene, C.N. (1972). The Satisfaction-Performance Controversy. *Business Horizons*, (15):31-41.
- Gül, H. ve Oktay, E. (2009). Ücret, Kariyer, İş Tatmini ve Performans Arasındaki İlişkiler: Karaman Valiliği'nde Bir Uygulama. *Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (21):223-238.
- Gürpınar, G. (2006). An Empirical Study of Relationships Among Organizational Justice, Organizational Com-mitment, Leader-Member Exchange and Turnover Intention. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Yeditepe Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Gürüz, D. (1999). Halkla İlişkiler-Reklam Ajansları İşletmeciliği ve Yönetimi. İzmir: Ege Üniversitesi, İletişim Fakültesi Yayınları.
- Hackman, J.R. and Oldham, G.R. (1975). Job Satisfaction and Job Performance: A Meta Analysis. *Psychological Bulletin*, (97):251-273.
- Hayajneh, A.Y. (2000). Identification Of The Influence Of Organizational Variables On Hospital Staff Nurses Job Performance. Doctorate Dissertation, University of Iowa, USA.
- Hume, D.A. (1998). *Reward Management*. USA: Blackwell Publishers Ltd.
- Işıkkhan, V. (2004). *Çalışma Hayatında Stres ve Başa Çıkmanın Yolları*. Ankara: Sandal Yayınları.

- İçerli, L. (2010). Örgütsel Adalet: Kuramsal Bir Yaklaşım. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 5(1):67-92.
- İşbaşı, J.Ö. (2001). Çalışanların Yöneticilerine Duydukları Güvenin ve Örgütsel Adalete İlişkin Algılamaların vatandaşlık Davranışının Oluşumundaki Rolü. *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 1(1):51-90.
- İşcan, Ö.F. ve Naktiyok, A. (2004). Çalışanların Örgütsel Bağdaşımının Belirleyicileri Olarak Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Adalet Algısı. *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 59(1):181-201.
- İşcan, Ö.F. ve Sayın, U. (2010). Örgütsel Adalet, İş Tatmini ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişki. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 24(4):195-216.
- Jankingthon, G.K. and Rurkkhum, S. (2012). Factors Affecting Job Performance: A Review Of Literature. *Silpakorn University Journal Of Social Sciences, Humanities, And Arts*, 12(2):115-127.
- Johns, G. (1996). *Organizational Behaviour Understanding and Managing Life at Work*. Harper Collins College Publishers, Fourth Edition, New York.
- Kalıprasad, M. (2006). The Human Factor-I: Creating A High Performance Culture In An Organization. *Cost Engineering*, 48(6): 27.
- Kanfer, R., Sawyer, J., Earley, Pc.C. and Lind, E.A. (1987). Fairness and Participation In Evaluation Procedures: Effects On Task Attitudes and Performance. *Social Justice Research*. (1):235-249.
- Kaplan, İ. (2011). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve İş Tatmini İlişkisi: Konya Emniyet Teşkilatı Üzerinde Bir Uygulama. Doktora Tezi. Selçuk Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Kara, M. (2011). Resmi ve Özel İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet Algıları. Yüksek Lisans Tezi. Harran Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Şanlıurfa.
- Karabay, E.Z. (2004). Kamuda ve Özel Sektörde Örgütsel Adalet Algısı İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiler. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Hacettepe Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

- Karriker, J.H. and Williams M.I. (2009). Organizational Justice And Organizational Citizenship Behavior: A Mediated Multifoci Model. *Journal Of Management*, (35):112-129.
- Kavanagh, P., Benson, J. and Brown, M. (2007). Understanding Performance Appraisal Fairness. *Asia Pacific Journal Of Human Resources*, 45(2):132- 150.
- Keleş, H.N.Ç. (2006). İş Tatmininin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisine İlişkin İlaç Üretim ve Dağıtım Firmalarında Yapılan Bir Araştırma. Doktora Tezi. Selçuk Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Kepir, S. ve Sinangil H. (1998). Örgütsel Performans: Değerlendirmesi ve Yöntemi: Endüstri ve Örgüt Psikolojisi-I. Ankara: Türk Psikologları Derneği Yayınları.
- Kirkman, B. L., Rosen, B., Tesluk, P. E. and Gibson, C.B. (2004). The impact of team empowerment on virtual team performance: The moderating role of face-to-face interaction. *Academy of Management Journal*, (47):175–192
- Kirkman, B.L. and Shapiro, D.L. (2001). The Impact of Cultural Values on Job Satisfaction and Organizational Commitment in Self- Managing Work Teams: The Mediating Role of Employee Resistance. *Academy of Management Journal*, (44):557-569.
- Knoop R. (1995). Relationships Among Job Involvement, Job Satisfaction and Organizational Commitment for Nurses. *Journal of Psychology*, (29):641-666.
- Koçel, T. (2003). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Konovsky, M.A. (2000). Understanding Procedural Justice And Its Impact On Business Organizations. *Journal Of Management*, 26(3):489–511.
- Konovsky, M.A. and Cropanzano, R. (1991). Perceived Fairness Of Employee Drug Testing As A Predictor Of Employee Attitudes And Job Performance. *Journal Of Applied Psychology*, 76(5):698-707.
- Kozlowski, J. and Steve, W. (2012). *The Oxford Handbook Of Organizational Psychology*. Oxford: University Press.
- Kutanis, Ö. and Çetinel, R.E. (2009). Adaletsizlik Algısı Sinisizmi Tetikler Mi?: Bir Örnek Olay. 17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler, Osmangazi Üniversitesi, Eskişehir.

- Lang, J., Bliese, P. D., Lang, J. W. B. and Adler, A.B. Work Gets Unfair For The Depressed: Cross-Lagged Relations Between Organizational Justice Perceptions And Depressive Symptoms. *Journal Of Applied Psychology*, (112):25-43.
- Leventhal, G.S. (1980). *What Should Be Done With Equity Theory?* (İçinde K.J. Gergen, M. S. Greenberg, & R. H. Willis (Ed.)), *Social Exchange: Advances In Theory And Research*. New York: Plenum Press.
- Leventhal, G.S., Michaels, J.W. and Sanford, C. (1972). Inequity And Interpersonal Conflict: Reward Allocation And Secrecy About Reward As 165 Methods Of Preventing Conflict. *Journal Of Personality And Social Psychology*, 23(1): 88-102.
- Lind, E.A. and Tyler, T.R. (1988). *The Social Psychology Of Procedural Justice*. New York: Plenum Press.
- Lund, D.B. (2003). Organizational Culture and Job Satisfaction. *The Journal of Business & Industrial Marketing*, 18(3):305-319.
- Luthans, F. (1973). *Organizational Behavior*. (Sixth Edition, McGraw-Hill), New York.
- Luthans, F. (1981). *Organizational Behavior*. (3.Ed., Mcgraw Hill), New York.
- Luthans, F. (1992), *Organizational Behavior*.(Mcgraw-Hill), Inc., New York.
- Masterson, S., Lewis, K. and Goldman, B.M. (2000). Integrating Justice and Social Exchange: The Differing Effects Of Fair Procedures and Treatment On Work Relationships. *Academy Of Management Journal*, 43(4):738-748.
- Mattila, R.R. (2006). The Relationship Between Burnout, Job Satisfaction, Turnover Intention, and Organizational Commitment in Its Workers. Dissertation. UMI Number 3206570.
- Mehrabi, J., Moshref, M.H., Charmian, A., Zadeh, N.D. and Tanhaei, M.H. (2012). Studying Relationship Between Organizational Justice And Employees' Performance Case Study: Damloran Pharmaceutical Company İn Borojerd, Iran. *International Journal Of Learning & Development*, 2(2):271-280.
- Mercanlıoğlu, Ç. (2012). Örgütlerde Performans Yönetimi İle İşgörenlerin Motivasyonu Arasındaki İlişki. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 4(1):41-56.

- Mohrman, A.M., Resnick-West, S.M. and Lawler, E.E. (1989). *Designing Performance Appraisal Systems*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Moorman, R.H. (1991). Relationship Between Organizational Justice And Organizational Citizenship Behaviors: Do Fairness Perceptions Influence Employee Citizenship? *Journal Of Applied Psychology*, 76(6):845-855.
- Mullins, L.J. (1996). *Management and Organizational Behaviour*. Fourth ed., Pitmon Publishing, London.
- Nahavandi, A. ve Malekzadeh, A.R. (1998), *Organizational Behavior*. Prentice-Hall, New Jersey.
- Nauman, E. (1993). Antecedents and Consequences of Satisfaction and Commitments Among Expatriate Managers. *Group Organization Management*, 18(2):153-187.
- Niehoff, B.P. and Robert H.M. (1993). Justice As A Mediator Of The Relationship Between Methods Of Monitoring And Organizational Citizenship Behavior. *Academy Of Management Journal*, 36(3):527-556.
- Niehoff, B.N. and Moorman, R. (1993). Justice As a Mediator of Relationship Between Methods of Monitoring and Organizational Citizenship Behavior. *Academy of Management Journal*, (36):527-556.
- Öğüt, A. (2006). Türkiye’de Kadın Girişimciliğin ve Yöneticiliğin Önündeki Güçlükler: Cam Tavan Sendromu. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 1(1): 58.
- Özarıslan, M. (2010). Örgütlerde İş Tatmini ve Kişilik İlişkisi: Vali Yardımcılarına Yönelik Kuramsal ve Uygulamalı Bir Araştırma. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Selçuk Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Özçelik, A.O. (2000). Performans Değerlendirmenin Etkinliği Üzerine Bir Holdinge Bağlı Kuruluşlarda Çalışanların Görüş ve Tutumlarının İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Yönetim*, 11(35):41-54.
- Özdevecioğlu, M. (2003). Algılanan Örgütsel Adaletin Bireyler Arası Saldırgan Davranışlar Üzerindeki Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (21):77-96.
- Özdevecioğlu, M., Çelik, C. ve Akın, M. (2009). Çalışanların Ruhsal ve Fiziksel Sağlıkları ve Yöneticilerin Cinsiyeti: Bankacılık Sektörü Örneği. 17. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, Osmangazi Üniversitesi, Eskisehir.

- Özen, J. (2002). Adalet Kuramlarının Gelişimi ve Örgütsel Adalet Türleri. *Hukuk Felsefesi ve Sosyolojisi Arkivi*, (5):107-117.
- Özkalp, E. ve Kirel, Ç. (1999). *Örgütsel Davranış*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Özmen, N., Ömür, T., Arbak, Y. ve Özer, P.S. (2007). Adalet Verilen Değerin Adalet Algıları Üzerindeki Etkisinin Sorgulanmasına İlişkin Bir Araştırma. *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 7(1):17-33.
- Özpehlivan, M. (2015). Kültürel Farklılıkların İşletmelerde Örgüt İçi İletişim, İş Tatmini, Bireysel Performans ve Örgütsel Bağlılık Kavramları Arasındaki İlişkiye Etkileri: Türkiye-Rusya Örneği. Doktora Tezi. Okan Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Öztekin, Z.S. (2008). Orduda İş Tatmini: Subayların İş Tatminini Etkileyen Faktörler Üzerinde Karşılaştırmalı Bir Çalışma. Doktora Tezi. Anadolu Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Parnell, J.A. and Crandall, W. (2003). Propensity for Participative Decision-making, Job Satisfaction, Organizational Commitment, Organizational Citizenship Behavior, and Intentions to Leave Among Egyptian Managers. *The Multinational Business Review*, (11):36-73.
- Pfeffer, J. and Langton, N. (1993). The Effect Of Wage Dispersion On Satisfaction, Productivity And Working Collaboratively: Evidence From College And University Faculty. *Administrative Science Quarterly*, (38):382-407.
- Pişkin, A. (2001). Malatya Turgut Özal Tıp Merkezi'nde Çalışan Sağlık, İdari, Teknik ve Yardımcı Hizmetler Sınıfındaki Personelin İş Doyumu. Yüksek Lisans Tezi. İnönü Üniversitesi/Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Malatya.
- Plunkett, L.C. and Fournier, R. (1991). *Participative Management: Implementing Empowerment*, John Wiley & Sons, New York.
- Polat, S. ve Celep, C. (2008). Ortaöğretim Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet, Örgütsel Güven, Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına İlişkin Algıları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, (54):307-331.
- Rawls, J. (1985). *A Theory Of Justice*. Oxford: Oxford University Pres.

- Rusbult, E. (1980), "Commitment and Satisfaction in Romantic Association: A Test of the Investment Model", *Journal of Experimental Social Psychology*, (16):164-193.
- Sapancalı, F. (1993). Çalışanların Gütülenmesinde Kullanılan Özendirici Araçlar. *Verimlilik Dergisi*, 22(4):55-74.
- Seymen, O.A., Girgin, G.K., Giritlioğlu, İ. ve Aksu, M. (2009). İş Görenlerin Etkileşim Adaleti Algılarının Örgütsel Bağlılıkları Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi: Çanakkale İlinde Faaliyet Gösteren Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. 17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı.
- Söyük, S. (2007). Örgütsel Adaletin İş Tatmini Üzerine Etkisi ve İstanbul İlindeki Özel Hastanelerde Çalışan Hemşirelere Yönelik Bir Çalışma. Doktora Tezi. İstanbul Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Stephen, G.W. and Chan, D. (2001). Justice In Organizations: Theory, Methods, And Applications. *Handbook Of Industrial, Work And Organizational Psychology*, Editörler: Neil Anderson Sage Publications, s.143-165.
- Sweeney, P.D., Mcfarlin, D.B. and Inderrieden, E.J. (1990). Using Relative Deprivation Theory To Explain Satisfaction With Income And Pay Level: A Multistudy Examination. *Academy Of Management Journal*, 33(2): 423-436.
- Şahin, N. (2007). Personel Güçlendirilmenin İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Dört ve Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama. Doktora Tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Şehitoğlu, Y. (2010). Örgütsel Sessizlik Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Algılanan Çalışan Performansı İlişkisi. Doktora Tezi. Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.
- Şengül, C.M. (2008). Örgüt Çalışanlarının Kişilik, İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. Doktora Tezi. Celal Bayar Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Manisa.
- Taşkıran, E. (2011). Liderlik ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki Etkileşim, Örgütsel Adaletin Rolü. İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Taylor, A.J.W. (2003). Justice As A Basic Human Need. *New Ideas In Psychology*. (21):209-219.

- Teoman, D.D. (2007). Performans Değerlendirme Sürecinde Oluşan Adalet Algısı, Bu Algının İç, Dış ve Sosyal Ödüllerle Olan İlişkisinin İşten Ayrılma Niyetine Olan Etkisi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Thiabut, J. and Walker, L. (1975). *Procedural Justice: A Psychological Analysis*. Hillsdale. Nj: Erlbaum.
- Tietjen, M.A. and Myers, R.M. (1998). Motivation and Job Satisfaction. *Management Decision, MCB University Press*, 36(4):226-231.
- Tutar, H. (2004). *İş Yerinde Psikolojik Şiddet*. Ankara: Barış Yayınları.
- Tyler, T.R. (1987). Conditions Leading To value-Expressive Effects İn Judgments Of Procedural Justice: A Test Of Four Models. *Journal Of Personality And Social Psychology*, 52(2):333-344.
- Tyler, T.R. (1989). The Psychology Of Procedural Justice: A Test Of The Group-value Model. *Journal Of Personality And Social Psychology*, (57):830-838.
- Uyargil, C. (2008). *İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi*. İstanbul: Arakan Yayınevi.
- Ünüvar, T.G. (2006). An Integrative Model Of Job Characteristics, Job Satisfaction, Organizational Commitment, And Organizational Citizenship Behavior. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. ODTÜ/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Wang, H. and Chang, X.K. (2005). Leader-Member Exchange As A Mediator Of The Relationship Between Transformational Leadership And Followers' Performance And Organizational Citizenship Behavior. *Academy Of Management Journal*, 48(3): 420-432.
- Weiss, D.J., Dawis, R.V., England, G.W. and Lofquist, L.H. (1967). *Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire*. Vol. 22, Minnesota Studies in Vocational Rehabilitation, Minneapolis: University of Minnesota, Industrial Relations Center.
- Whitener, E.M., Brodt, S.E Korsgaard, M.A. and Werner, J.M. (1998). Managers As Initiators Of Trust: An Exchange Relationship Framework For Understanding Managerial Trustworthy Behavior, Academy Of Management. *The Academy Of Management Review*, 23(3):513-530.

- Williams, K.D. (1997). *Social Ostracism*. (İçinde R. M. Kowalski (Ed.)). *Aversive Interpersonal Behaviors* (Pp. 133-170). New York: Plenum Press.
- Worrell, T.G. (2004). School Psychologists' Job Satisfaction: Ten Years Later. Doktora Tezi. Virginia Polytechnic Institute and State University/Blacksburg, Virginia.
- Yalçın, S. (1994). *Personel Yönetimi*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Yavuz S. (2010). Örgütsel Adalet Algısının İş Tatminine Etkisi Üzerine Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Yaylı, A. ve Çöp, S. (2009). *Türkiye ve Polonya'da Turizm Sektörü Çalışanlarının Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık Algularının Karşılaştırılması*. 17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler, Osmangazi Üniversitesi, Eskişehir.
- Yazıcıoğlu, İ. (2010). Örgütlerde İş Tatmini ve İş gören Performansı İlişkisi: Türkiye ve Kazakistan Karşılaştırması. *Bilig Dergisi*, (55): 243-264.
- Yazıcıoğlu, İ. ve Topaloğlu, I.G. (2009). Örgütsel Adalet ve Bağlılık İlişkisi: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama. *İşletme Araştırmaları Dergisi* 1(1):3-16.
- Yıldırım, F. (2002). Çalışma Yaşamında Örgüte Bağlılık ve Örgütsel Adalet İlişkisi. Doktora Tezi. Ankara Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Yıldırım, F. (2009). Çalışma Yaşamında Örgüte Bağlılık İle Örgütsel Adalet, Örgüt Temelli Özsaygı ve Bazı Kişisel ve Örgütsel Değişkenlerin İlişkisi. *Mülkiye Dergisi*, 27(239):371-402.
- Yung-Husien, H., Mavondo, L.F. and Kennedy, R. (2011). Organisational Justice And Salesforce Motivation. *Business And Management Research*, 2(1).
- Yürür, S. (2008). Örgütsel Adalet İle İş Tatmini ve Çalışanların Bireysel Özellikleri Arasındaki İlişkilerin Analizine Yönelik Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13(2):295-312.

EKLER

1. Ek-A: Anket Formu	117
----------------------------	-----



Ek-A: Anket Formu

Sayın Katılımcı,

Bu anket, Nevşehir İl Valiliğindeki “Algılanan Örgütsel Adaletin Bireysel Performansa Etkisi ve İş Tatmininin Aracılık Rolü” nü incelemeye yönelik Yüksek Lisans Tez çalışması amacı ile uygulanacaktır. Unutulmamalıdır ki bu bir test değildir. Doğru ya da yanlış cevap yoktur. Sizden istenen deneyimlerinizi içtenlikle, tam ve doğru olarak yansıtan cevaplar vermenizdir. Anketimizdeki tüm soruları cevaplandırdığınızdan lütfen emin olunuz. Lütfen isminizi vermeyiniz veya kimliğinizi herhangi bir şekilde belirtmeyiniz. Elde edilen bilgiler sadece tezin amacına yönelik genel değerlendirmelerin yapılmasında kullanılacaktır. Çalışmaya yapacağınız katkılardan dolayı şimdiden teşekkür ediyor ve saygılarımızı sunuyoruz.

Su ÜNLÜ

Prof. Dr. Dursun BİNGÖL

Yüksek Lisans Öğrencisi Danışman Öğretim Üyesi

s_unlu@yahoo.com dubingol@hotmail.com

KİŞİSEL ÖZELLİKLER

1. Cinsiyetiniz: () Kadın () Erkek
2. Medeni Durumunuz: () Evli () Bekâr
3. Yaş Grubunuz: () 30’a kadar () 31–45 arası () 46–50 arası () 51 ve üzeri
4. Öğrenim Durumunuz: () İlköğretim () Lise () Üniversite () Lisansüstü

Aşağıda verilen maddeler işinizi farklı yönleriyle ele almaktadır. Kendinize “işimin bu yönünden ne kadar memnunuz?” sorusunu sorunuz ve cevabınızı 1=Hiç memnun değilim, 2=Biraz memnunuz, 3=Orta düzeyde memnunuz, 4=Memnunuz, 5=Çok memnunuz biçiminde belirtiniz.

Tablo A.1: Anket soruları.

		1	2	3	4	5
1	Sürekli bir şeylerle meşgul olabilme imkânı					
2	Tek başına çalışma imkânı					
3	Zaman zaman farklı şeyler yapabilme imkânı					
4	Toplumda bir yer edinme imkânı					
5	Yöneticimin elemanlarına karşı davranış tarzı					
6	Yöneticimin karar verme konusundaki yeterliliği					
7	Vicdanıma ters düşmeyen şeyleri yapabilme imkânı					
8	Sürekli bir işe sahip olma imkânı					
9	Başkaları için bir şeyler yapabilme imkânı					
10	Başkalarına ne yapacaklarını söyleme imkânı					
11	Yeteneklerimi kullanabilme imkânı					
12	Firma politikasını uygulama imkânı					
13	Aldığım ücret					
14	Bu işte ilerleme imkânım					
15	Kendi kararımı verme özgürlüğü					
16	İş yaparken kendi yöntemlerimi deneme imkânı					
17	Çalışma koşulları					
18	Çalışma arkadaşlarımla birbiriyle anlaşması					
19	Yaptığım iyi bir iş karşılığında aldığım övgü					
20	İşimden elde ettiğim başarı duygusu					

Tablo A.2: Anket soruları.

İş performansı hakkında aşağıda verilen düşüncelere katılma durumunuzu <i>sadece bir tek seçeneği</i> işaretleyerek belirtiniz.		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	Görevlerimi tam zamanında tamamlarım					
2	İş hedeflerime fazlasıyla ulaşıyorum					
3	Sunduğum hizmet kalitesinde standartlara fazlasıyla ulaştığımdan eminim					
4	Bir problem gündeme geldiğinde en hızlı şekilde çözüm üretirim					

Tablo A.3: Anket soruları.

İş hakkında aşağıda verilen düşüncelere katılma durumunuzu <i>sadece bir tek seçeneği</i> işaretleyerek belirtiniz.		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	Çalışma programım adildir					
2	Ücretimin adil olduğunu düşünüyorum					
3	İş yükümün adil olduğu kanısındayım					
4	Bir bütün olarak değerlendirildiğinde işyerinden 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 kararları almadan 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 bilgi veririler.					

Tablo A.3 (Devam): Anket soruları.

İş hakkında aşağıda verilen düşüncelere katılma durumunuzu <i>sadece bir tek seçeneği</i> işaretleyerek belirtiniz.		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
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 davranırlar 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 her kararı bana net olarak açıklarlar.					

ÖZGEÇMİŞ

KİŞİSEL BİLGİLER

Adı Soyadı : Su Ünlü
Uyruğu : T.C.
Doğum Yeri ve Tarihi : Kırşehir / 1987
E-Posta : s_unlu@yahoo.com

EĞİTİM

Önlisans : Bayburt Meslek Yüksekokulu
Lisans : Çanakkale 18 Mart Üniversitesi
Yüksek Lisans : Ankara Üniversitesi
: Türk Hava Kurumu Üniversitesi

YABANCI DİL

İngilizce