

**ÖRGÜTSEL ADALETİN İŞ PERFORMANSI ÜZERİNE ETKİSİ:  
FIRIN ÇALIŞANLARI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**CEVAT ERCİK**

**MERSİN ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**GASTRONOMİ VE MUTFAK SANATLARI  
ANABİLİM DALI**

**MERSİN  
HAZİRAN - 2019**

**ÖRGÜTSEL ADALETİN İŞ PERFORMANSI ÜZERİNE ETKİSİ:  
FIRIN ÇALIŞANLARI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**CEVAT ERCİK**

**MERSİN ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**




**GASTRONOMİ VE MUTFAK SANATLARI  
ANABİLİM DALI**

**Danışman  
Doç. Dr. Burçin Cevdet ÇETİNSÖZ**

**MERSİN  
HAZİRAN - 2019**

## ONAY

Cevat ERCİK tarafından Doç. Dr. Burçin Cevdet ÇETİNSÖZ danışmanlığında hazırlanan "Örgütsel Adaletin İş Performansı Üzerine Etkisi: Fırın Çalışanları Üzerine Bir Araştırma" başlıklı bu çalışma aşağıda imzaları bulunan jüri üyeleri tarafından oy birliği ile Yüksek Lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

Görevi	Ünvanı, Adı ve Soyadı	İmza
Başkan	Doç. Dr. Burçin Cevdet ÇETİNSÖZ	
Üye	Dr. Öğr. Üyesi Ozan GÜLER	
Üye	Dr. Öğr. Üyesi Meral ÜZÜLMEZ	

Yukarıdaki Jüri kararı Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun 22.06.2019 tarih ve 2019/19 sayılı kararıyla onaylanmıştır.

Prof. Dr. Süleyman DEĞİRMEN  
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü



*Bu tezde kullanılan özgün bilgiler, şekil, tablo ve fotoğraflardan kaynak göstermeden alıntı yapmak 5846 sayılı Fikir ve Sanat Eserleri Kanunu hükümlerine tabidir.*

## ETİK BEYAN

Mersin Üniversitesi Lisansüstü Eğitim-Öğretim Yönetmeliğinde belirtilen kurallara uygun olarak hazırladığım bu tez çalışmada,

- Tez içindeki bütün bilgi ve belgeleri akademik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi,
- Görsel, işitsel ve yazılı tüm bilgi ve sonuçları bilimsel ahlâk kurallarına uygun olarak sunduğumu,
- Başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda ilgili eserlere bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunduğumu,
- Atıfta bulunduğum eserlerin tümünü kaynak olarak kullandığımı,
- Kullanılan verilerde herhangi bir tahrifat yapmadığımı,
- Bu tezin herhangi bir bölümünü Mersin Üniversitesi veya başka bir üniversitede başka bir tez çalışması olarak sunmadığımı,
- Tezin tüm telif haklarını Mersin Üniversitesi'ne devrettiğimi beyan ederim.

## ETHICAL DECLARATION

This thesis is prepared in accordance with the rules specified in Mersin University Graduate Education Regulation and I declare to comply with the following conditions:

- I have obtained all the information and the documents of the thesis in accordance with the academic rules.
- I presented all the visual, auditory and written informations and results in accordance with scientific ethics.
- I refer in accordance with the norms of scientific works about the case of exploitation of others' works.
- I used all of the referred works as the references.
- I did not do any tampering in the used data.
- I did not present any part of this thesis as an another thesis at Mersin University or another university.
- I transfer all copyrights of this thesis to the Mersin University.

24 Haziran 2019 / 24 June 2019

İmza / Signature

Cevat ERCİK

## ÖZET

Değişim iş yaşamının vazgeçilmez bir gerçeğidir. Endüstri devriminden sonra kapsamı ve hızı şiddetli şekilde artan değişimler, işletmelerin iş yapış şekillerini etkilediği gibi çalışanları da örgütsel davranış konularında farkındalığı daha yüksek bireyler haline getirmiştir. Örgütsel adalet bu noktada öne çıkan konuların başında gelmektedir. Bilhassa hizmet endüstrisinin rekabet avantajı elde etmesinde en önemli olan fonksiyonlardan birisinin insan gücü olması, örgütsel adalet konusunu, işletme sahipleri için olduğu kadar yönetim alanı başta olmak üzere birçok bilim alanı için de ilgi çekici hale getirmiştir. Yiyecek-İçecek sektörü altında hizmet veren fırın işletmeleri örnekleminde gerçekleştirilen bu araştırmanın iki temel amacı bulunmaktadır. Bunlardan ilki çalışanlarının algıladıkları örgütsel adaletin iş performanslarına etkisini ortaya koymak, ikincisi ise çalışanlarının örgütsel adalet ve iş performansı algılarının çeşitli kategorik değişkenlere göre farklılaşıp farklılaşmadığını tespit etmektir. Anketler aracılığıyla veri toplama süreci, Mayıs 2017-Ekim 2017 tarihleri arasında, kolayda örnekleme tekniğiyle ve yüz yüze temas tekniğiyle uygulanmıştır. 91 işletmeye 1030 anket dağıtılmış olup verilerin analizine kullanılabilir 295 anket ile geçilmiştir. Analiz sürecinde, betimleyici istatistiklere yönelik frekans analizleri, güvenilirlik testi, Doğrulayıcı Faktör Analizi, Bağımsız Çift Örneklem T-testi, Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA), Post-Hoc Analizi ve Yapısal Eşitlik Modellemesinden (YEM) yararlanılmıştır. Gerçekleştirilen hipotez testleri neticesinde çalışanların algıladıkları örgütsel adalet boyutlarından dağıtımsal ve işlemsel adaletin iş performansı üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı ( $p \geq 0,05$ ), tek anlamlı değişkenin etkileşimsel adalet olduğu ( $\beta_0=0,58$ ,  $p \leq 0,05$ ) görülmüştür. Gerçekleştirilen fark testleri neticesinde cinsiyete göre örgütsel adaletin tüm boyutları ve iş performansının anlamlı şekilde farklılaştığı, eğitim düzeyine göre yalnızca dağıtımsal adalet algısının anlamlı şekilde farklılaştığı ve gelir düzeyine göre yalnızca örgütsel adaletin alt boyutlarının anlamlı şekilde farklılaştığı anlaşılmıştır ( $p \leq 0,05$ ). Bu bulgular neticesinde fırın işletmesi sahipleri ve yöneticilerinin; kişiler arasındaki ilişkilerde adalet ve çalışanlara yönelik tutum ve davranışların nitelikleri noktasında adalet konusuna daha fazla önem vermeleri gerektiği söylenebilir. Ek olarak çalışanların cinsiyet, eğitim düzeyi ve gelir düzeylerinden kaynaklı olarak farklı adalet ve iş performansı algılarına sahip olmalarına neden olan unsurlar anlaşılmalı ve iyileştirilmeye çalışılmalıdır.

**Anahtar Kelimeler:** Örgütsel adalet, İş performansı, Fırın çalışanları, Mersin.

**Danışman:** Doç. Dr. Burçin Cevdet ÇETİNSÖZ, Gastronomi ve Mutfak Sanatları Anabilim Dalı, Mersin Üniversitesi, Mersin.

## ABSTRACT

Change is an indispensable fact of a business life. Changes of which the scope and speed has been increased significantly following the Industrial revaluation, have been affected not only the business manner but also expanded the awareness of the employees on the organizational behavior concepts. Organizational justice is one the leading concept among the major concepts of organizational behavior. Especially, since being one of the most important functions to get competitive advantage of service industry, the issue of Organizational justice has catch the attention of both employees, owners and also variety type of scientific fields, most particularly in the field of administration and organization. The aim of this study which has been carried out in the sample of bakery companies under the food and beverage sector is twofold; first is to investigate the effect of organizational justice on job performance and the second is to search for whether organizational justice and job performance significantly differs according to some categorical variables. Questionnaires involving 20 statements for organizational justice, 4 statements for self-assessment based job performance and 7 statements for categorical statements have been collected between May-October 2017, through convenience sampling and face to face application. As a result of 1030 distributed questionnaires for 91 bakery companies, 295 usable questionnaires have been returned. During the analysis process, descriptive statistics, reliability analysis, confirmatory factor analysis, independent sample t-test, one way variance analysis (ANOVA), Post-hoc test and structural equation modeling (SEM). As a result of SEM analysis, it is understood that while distributive and procedural justice have no significant effect on job performance ( $p \geq 0,05$ ), interactional justice has significant and positive effect on job performance ( $\beta_0=0,58$ ,  $p \leq 0,05$ ). Difference test has revealed that three justice dimensions and job performance differs significantly according to gender variable, whereas only three justice dimensions differs significantly according to level of income. Besides, only distributive justice perception differs according to education level of the bakery employees ( $p \leq 0,05$ ). As a result of these findings it could be said that both the owner and the manager of the bakeries are supposed put more emphasis on justice in interpersonal relations and justice in the quality of attitude and behaviours towards workers. In addition to this, different justice and job performance perception resulting from some key categorical features resulting such as gender, education level and income level should be better understood and remedy.

**Keywords:** Organizational justice, Job performance, Bakery, Mersin.

**Advisor:** Assoc. Dr. Burçin Cevdet ÇETİNSÖZ, Department of Gastronomy and Culinary Arts, Mersin University, Mersin.

## TEŞEKKÜR

Bu yüksek lisans tezi birbirinden değerli birçok kişinin katkıları olmasa eksik kalırdı. Öncelikle tez konumun seçiminden, tezimin sunulması noktasına kadar geçen süreçte beni destekleyen, zorlandığım her anda yardımına koŐan çok sevgili danıŐmanın Sayın Doç. Dr. Burçin Cevdet ÇETİNSÖZ'e teŐekkürlerimi bir borç bilirim. Tez sürecimde değerli katkılarıyla daha iyi bir tez yazmamı sağlayan ve tez jürimde bulunan Sayın Dr. Öğr. Üyesi Ozan GÜLER ve Sayın Dr. Öğr. Üyesi Meral ÜZÜLMEZ'e teşekkür ederim. Ayrıca, öğrenim hayatım boyunca bana destek olan, bugünlere gelmemde büyük payı olan ismini sayamadığım çok değerli hocalarıma ve tez sürecimde bana verdikleri desteklerinden dolayı çalışma arkadaşlarıma teŐekkürlerimi sunarım. Son olarak, tez yazım sürecim boyunca ihmal etmek zorunda kaldığım, ancak beni sabırla ve hoŐgörüsüyle hep destekleyen sevgili eŐim Refika ERCİK'e çok teşekkür ediyorum, iyi ki varsın.



## İÇİNDEKİLER

	Sayfa
İÇ KAPAK	i
ONAY	ii
ETİK BEYAN	iii
ÖZET	iv
ABSTRACT	v
TEŞEKKÜR	vi
İÇİNDEKİLER	vii
TABLolar DİZİNİ	ix
ŞEKİLLER DİZİNİ	x
KISALTMALAR VE SİMGELER	xi
<b>1. GİRİŞ</b>	<b>1</b>
<b>2. KAVRAMSAL ARKA PLAN VE ALANYAZIN TARAMASI</b>	<b>4</b>
2.1. Örgütsel Adalet Kavramı	4
2.2. Örgütsel Adalet'in Teorik Arka Planı	5
2.3. Örgütsel Adaletin Boyutları	7
2.3.1. Dağıtımsal Adalet	7
2.3.2. İşlemsel (Prosedürel) Adalet	9
2.3.3. Etkileşimsel Adalet	10
2.4. İş Performansı Kavramı	11
2.5. İş Performansı Değerlendirmenin Önemi	12
2.6. İş Performansının Boyutları	13
2.7. Performans Değerlendirme Yöntemleri	14
2.7.1. Kişisel Değerlendirme	15
2.7.2. Üstler Tarafından Değerlendirilme	15
2.7.3. Astlar Tarafından Değerlendirilme	15
2.7.4. Çalışma Arkadaşları Tarafından Değerlendirilme	16
2.7.5. Müşteriler Tarafından Değerlendirilme	16
2.7.6. İşletme Dışındaki Kişilerce Yapılan Değerlendirme	17
2.8. Örgütsel Adalet ile İş Performansı Arasındaki İlişkiye Yönelik Alanyazın Taraması	17
<b>3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ</b>	<b>26</b>
3.1. Araştırmanın Modeli	26
3.2. Araştırmanın Amacı	27
3.3. Araştırmanın Kapsamı ve Sınırlılıkları	27
3.4. Araştırmanın Önemi	28
3.5. Araştırmanın Hipotezleri ve Araştırma Soruları	29
3.6. Araştırmanın Evren ve Örneklemi	30
3.7. Veri Toplama Aracı ve Süreci	31
3.8. Veri Analiz Yöntemleri	32
3.9. Güvenilirlik ve Geçerlilik Analizleri	32
3.9.1. Güvenilirlik Analizleri	32
3.9.2. Geçerlilik Analizleri	34
<b>4. BULGULAR</b>	<b>38</b>
4.1. Demografik Bulgular	38
4.2. Betimleyici Analiz Bulguları	39
4.3. Hipotez Testlerine Yönelik Analiz Bulguları	40
4.4. Araştırma Sorularına Yönelik Analiz Bulguları	43
4.4.1. Cinsiyet Değişkenine Göre Örgütsel Adalet ve İş Performansına Yönelik Fark Testleri	43
4.4.2. Medeni Durum Değişkenine Göre Örgütsel Adalet ve İş Performansına Yönelik Fark Testleri	44
<b>5. SONUÇ VE ÖNERİLER</b>	<b>51</b>



KAYNAKLAR	54
EKLER	63
ÖZGEÇMİŞ	66

---



## TABLULAR DİZİNİ

	<b>Sayfa</b>
Tablo 1. Örgütsel Adalet Konusunda Yayınlanmış Türkçe Tezlerin Özeti	19
Tablo 2. Algılanan Örgütsel Adalet Ölçeği Güvenilirlik Analizi Bulguları	33
Tablo 3. Algılanan İş Performansı Ölçeği Güvenilirlik Analizi Bulguları	34
Tablo 4. Doğrulayıcı Faktör Analizi Ölçme Modeline İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler	36
Tablo 5. Doğrulayıcı Faktör Analizi Ölçme Modeli Uyum İyiliği İstatistikleri	37
Tablo 6. Katılımcıların Demografik ve Bireysel Özelliklerine Göre Dağılımı	38
Tablo 7. Değişkenlere Yönelik Betimleyici Analizler	39
Tablo 8. Yapısal Eşitlik Ölçüm Modeli Uyum İyiliği İstatistikleri	41
Tablo 9. Yapısal Eşitlik Modeli Yol Analizi Betimleyici İstatistikler ve Hipotez Sonuçları	42
Tablo 10. Cinsiyet Değişkenine Göre Bağımsız Çift Örneklem t-Testi Bulguları	44
Tablo 11. Medeni Durum Değişkenine Göre Bağımsız Çift Örneklem t-Testi Bulguları	44
Tablo 12. Eğitim Düzeyi Değişkenine Göre ANOVA Testi Bulguları	45
Tablo 13. Eğitim Düzeyi Değişkenine Göre Post-Hoc Testi Bulguları	46
Tablo 14. Yaş Değişkenine Göre ANOVA Testi Bulguları	46
Tablo 15. İş Tecrübe Süresi Değişkenine Göre ANOVA Testi Bulguları	47
Tablo 16. Gelir Durumu Değişkenine Göre ANOVA Testi Bulguları	48
Tablo 17. Gelir Durumu Değişkenine Göre Post-Hoc Testi Bulguları	49

## ŞEKİLLER DİZİNİ

	<b>Sayfa</b>
Şekil 1. Eşitlik Teorisi	6
Şekil 2. Araştırma Modelinin Simgesel Gösterimi	26
Şekil 3. Yapısal Eşitlik Modeli Yol Analizi Sonuçları Simgesel Gösterimi	43



## KISALTMALAR VE SİMGELER

<b>Kısaltma/Simge</b>	<b>Tanım</b>
ANOVA	Tek Yönlü Varyans Analizi
AVE	Açıklanan Varyans Ortalaması
CR	Birleşik Güvenilirlik
DFA	Doğrulayıcı Faktör Analizi
AFA	Açıklanan Faktör Analizi
DA	Dağıtımsal Adalet
İA	İşlemsel Adalet
EA	Etkileşimsel Adalet
vb.	Ve benzeri
vd.	Ve diğerleri



## 1. GİRİŞ

Son yıllarda bireylerin iş hayatlarında gerçekleşen değişimler hem bireysel hem de örgütsel anlamda baskı unsuru oluşturmaktadır (Akkoç, Çalışkan, Turunç, 2011: 106). İşletmelerin sürdürülebilir bir başarıyla iş hayatına devam etmeleri için, günden güne büyüyerek artan rekabet ortamında işletmelerin kendilerini diğerlerinden ayıran özelliklerini ön plana çıkarmasını gerektirmektedir (Büte, 2011: 171). Bu noktada insan kaynakları, hizmet ağırlıklı sektörlerin rekabet avantajı elde etmesinde ön planda olan işletme fonksiyonlarından birisidir (Tütüncü ve Demir, 2003: 147). Hizmet sektöründe güncel değişimlere uyum sağlamak, yeni isteklere cevap verebilmek ve bunları yaparken de hizmet kalitesini yüksek tutarak müşterilerin memnuniyetini sağlamak oldukça zordur (Tütüncü ve Demir, 2003: 147). İstenilen kalite ve memnuniyetin sağlanabilmesi için, ekip çalışmasına uyum sağlayabilen, esnek çalışma saatlerini kabul edebilen, öğrenmeye ve kendisini geliştirmeye açık işgörenlerin insan kaynakları departmanı tarafından istihdam edilmesi gerekir (Tütüncü ve Demir, 2003: 147).

Turizm endüstrisi altında hizmet veren birçok sektör için; mevsimsellik, talep esnekliği ve belirsizliği, kayıt dışı istihdamın varlığı, düşük ücret politikaları, uzun çalışma saatleri, çalışma koşullarındaki zorluklar ve yapısal bazı özellikler, işgücü devir hızının yüksek olmasına neden olmaktadır (Ünlüönen ve Şahin, 2011: 18). İşgücü devir hızı oransal olarak değerlendirildiğinde, insan kaynakları açısından önemli bir gösterge haline gelmektedir (Tuna, 2007: 45) ve turizm endüstrisi genelinde sağlıklı bir istihdam yapısının oluşmasını ve sürdürülmesini engellemektedir (Ünlüönen ve Şahin, 2011: 18). İnsan sağlığına, zevkine ve eğlencesine yönelik mal ve hizmet üretimi gerçekleştiren yiyecek-içecek işletmelerinde de iş gören devir hızı büyük önem taşımaktadır (İnce, 2015: 36-37). Otelcilik sektöründe iş gören devir hızı diğer sektörlerle göre daha yüksek olduğu bilinmekle birlikte yiyecek-içecek işletmelerinde endüstri ortalamasının üzerindedir (İnce, 2015: 37). Yiyecek-içecek işletmelerinde çalışan nitelikli iş görenlerin sayısı ve devamlılığı sektördeki hizmet standardının yükseltilmesi açısından oldukça önemlidir (İnce, 2015: 36). Teknolojik otomasyonların insan faktörüne göre sınırlı olduğu yiyecek-içecek sektöründe işgörenlerin işletmede çalışma sürekliliğinin sağlanması verimli, etkin ve karlı bir işletmecilik için büyük önem arz etmektedir (İnce, 2015: 37).

Hangi şekilde olursa olsun, iş gücü devir hızının yüksek veya düşük olması, örgütsel faaliyetleri yakından ilgilendirmektedir. Çalışanların yoğun rekabet ortamında çalışmalarını kendilerine iki farklı açıdan etkide bulunabilir. Bunlardan ilki rekabetçi çalışma koşullarının çalışanların bilgi, beceri ve yeteneklerinin artmasına neden olabileceği için onların iş performanslarının artmasını sağlayabilecek olumlu bir etkidir (Akkoç, Çalışkan, Turunç, 2011: 106). İkinci etki ise psikolojik bir faktör olan; çalışanların yöneticileri ve örgütle olan ilişkileri ve

kendilerini emsaller ile kıyaslamasını içeren örgütsel adalet algısının ortaya çıkmasıdır (Beugre ve Baron, 2001: 326). Bu algının olumlu olması hem çalışanlar hem de işletme açısından olumlu sonuçlar ortaya çıkarabileceği gibi olumsuz adalet algıları, işletmenin hem örgüt içi verimliliğine hem de ticari faaliyetlerine olumsuz etkide bulunabilir.

Örgütsel adalet ve iş performansı arasındaki ilişki hem işletme yöneticileri hem de akademisyenlerin son 20 yıldan bu yana üzerinde önemle durduğu bir konu olmuştur. Alanyazında gerçekleştirilen araştırmalar incelendiğinde; örgütsel adalet ve iş performansı, örgütsel adalet ve iş çıktıları ve performans değerlendirme sistemlerinin iş performansına etkisi gibi konularda çalışmalar olduğu ancak çalışma örneklemelerinin çok büyük bir kısmının bankacılık, sağlık, eğitim ve üretim işletmesi üzerinde gerçekleştirildiği görülmektedir. İş gücü devir hızının oldukça yüksek olduğu ve çalışma koşullarının problemlili olduğu turizm endüstrisi bağlamında yapılan yerli ve yabancı çalışma sayısı ise belirgin şekilde sınırlı sayıdadır. Oysaki turizm eğitimi alan öğrencilerinin turizmde kariyer yapma eğilimlerinin oldukça düşük olduğunu ve yeni mezunların başka mesleklere yönelme eğilimlerinin yüksek olduğunu ortaya koymaktadır. Bu noktada kişilerin çalıştıkları mesleklere yönelik adalet algılarının sorunlu olduğu aşikârdır. Önceki araştırmalar incelendiğinde, turizm endüstrisinin alt sektörlerinden birisi olan konaklama işletmelerinde daha fazla sayıda çalışma yapıldığı görülürken, diğer çalışma örneklemi olan gıda işletmeleri, havayolu, seyahat acentaları ve yiyecek-içecek işletmelerinde çok daha az sayıda araştırma yapıldığı göze çarpmaktadır. Bu tez çalışmasında örneklem olarak ele alınan fırın çalışanlarına yönelik ise herhangi bir yerli ya da yabancı çalışmaya rastlanmamıştır. Buradan hareketle gerçekleştirilen bu tez çalışmasının hem alanyazına örneklem farklılığı nedeniyle bir katkı sağlayabileceği hem de fırıncılık sektöründeki işletmecilere uygulamaya yönelik fayda sunabileceği söylenebilir.

Bu tez toplam beş bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, giriş bölümü yazıldıktan sonra ikinci bölümde araştırmanın amacı ve kapsamı çerçevesinde ele alınan değişkenlere ilişkin kavramsal çerçeve ve kuramsal arka plan ele alınmıştır. Ele alınan değişkenler öncelikle kavramsal, ardından da dayandıkları teorik arka plan bağlamında tanıtılmıştır. Ek olarak alanyazında daha önce gerçekleştirilen araştırmalar özetlenmiştir. Tezin üçüncü bölümünde araştırmanın yöntemine ilişkin tüm süreç anlatılmıştır. Bu bölümde araştırmanın modeli, amacı, önemi, hipotezler ve araştırma soruları, veri toplama aracı, evren ve üzerinde çalışılacak örneklem, veri toplama süreci, veri analiz yöntemleri ve güvenilirlik analizleri ve geçerlilik analizlerine ilişkin gerçekleştirilenler detaylı bir şekilde anlatılmıştır. Dördüncü bölümde gerçekleştirilen istatistiksel analizler sonucunda elde edilen bulgular raporlanmıştır. İlk olarak katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin bulgular ve betimleyici bulgular paylaşılmış, ardından hipotez testlerine ve araştırma sorularına yönelik analizlerin gerçekleştirilmesi ile bölüm sonlandırılmıştır. Son bölüm olan beşinci bölümde istatistiksel analizler sonucunda elde

edilen bulgular, tezin ikinci bölümünde ele alınan alanyazında daha önce gerçekleştirilen araştırmalar ile karşılaştırılarak teorik ve uygulamaya yönelik çıktılar halinde raporlanmıştır. Bölüm, gelecekte gerçekleştirilmesi olası araştırmalar için öneriler ile sonlandırılmıştır.



## 2. KAVRAMSAL ARKA PLAN VE ALANYAZIN TARAMASI

### 2.1. Örgütsel Adalet Kavramı

Örgütsel adalet, örgütün bütün iş süreçlerinde çalışanlar arasında ayrımcılık yapılmadığına yönelik oluşan bir duyguyu yansıtır. Adalet ise hak ve hukuku gözetme, yerine getirme anlamını taşımaktadır. İnsanların aynı ortamda uyum içinde yaşaması için adalet vazgeçilmez bir olgu olarak görülmektedir (İyigün, 2012: 50). 19 ve 20. yüzyıllarda ideal toplumsal düzen arayışları yapılırken, özgürlük ve eşitliği ele alan yaklaşımların ihtiyaçlara tam olarak cevap vermemesi üzerine yeni bir ideal düzen arayışı içine girilmiş ve adalet temeline dayanan devlet sistemi olarak ortaya çıkmıştır. Buna bağlı olarak adalet; bireylerin haklarını, düşüncelerini ve çıkarlarını güvence altına almak, insan onurunu korumak, insan özgürlüklerini sağlamak üzere kullanılmaya başlanmıştır. Politik sistemlerin sürekliliğini, toplumların refahını sağlamada adalet ve adalet ile ilgili olgular ön plana geçmiştir. Yönetim alanyazını incelendiğinde, adalet kavramının Aristo, Platon, Sokrates, Nozick ve Rawls gibi felsefecilerin üzerinde araştırmalar yaptıkları ve iyi bir hayatın yaşanabilmesi için insan haklarının önemini vurguladıkları bir alandır (İyigün, 2012: 50). Adalet kavramı zaman içerisinde felsefecilerin ve birçok farklı alandaki araştırmacının üzerinde çalışmalar yürüttükleri önemli bir konu haline gelmiştir (Greenberg ve Bies, 1992: 443).

Kurumlar için adalet, çalışanların haklarının, kurumlara yaptıkları katkılarla orantılı olarak değerlendirilmesi ve kurallara aykırı olarak davrandıklarında uygun bir yaptırımın uygulanmasıdır (Başaran, 1985: 105). Örgütlerde adalet, meydana gelen ödül ve cezaların nasıl idare edileceğine ve dağıtılacağına ilişkin kurallar ve sosyal normları içermektedir (Aydın ve Karaman-Kepenekçi, 2008: 498). Örgütsel adaletin iş tatmini, örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışı gibi tutum ve davranışlar üzerinde etkili olduğunun ortaya çıkmasıyla beraber bu alanda yapılan araştırmalarda bir artış olmuştur (Gilliland ve Chan, 2001: 143). Adalet üzerine yapılan çalışmalar 1960'ların ilk yıllarında yapılmış olsa da, örgütsel adalet üzerine yapılan çalışmaların büyük bir kısmı 1990 sonralarında ele alınmış ve halen bu alanla ilgili çalışmalar devam etmektedir (Cohen-Charash ve Spector, 2001: 278-279). Adaletli bir işte çalışanlar, amirlerinin davranışını adil olarak değerlendirir. Araştırmalar ücret haksızlığı ya da örgüte dair negatif düşüncelerin, çalışanın karar verme sürecinin adil olduğuna inanması durumunda, çalışanlar bazı olumsuz durumları amirlerinin adil yaklaşımından dolayı bu olumsuzlukları olumsuz olarak değerlendirmedikleri için dile getirilmediğini kanıtlamıştır (İşcan ve Sayın, 2010: 195-214).



## 2.2. Örgütsel Adalet'in Teorik Arka Planı

Örgütsel adalet teorileri, kavramsal olarak birbirinden bağımsız iki farklı boyuttan, yani “reaktif-proaktif boyut” ve “süreç-içerik boyut” undan türetilerek dört bölüme ayrılmış, bunlar da kendi içinde çeşitli teorilere dönüşmüştür (İçerli, 2010: 70-71). Adaletin “reaktif teorisi”, çalışanların eşit olmayan uygulamalardan kaçma veya kaçınma girişimlerine yönelmektedir. Böyle teoriler, adaletsizliklere olan tepkiler üzerinde incelemeler yapmaktadır. Buna karşılık “proaktif teoriler”, çalışanların adaleti oluşturmak için tasarlamış oldukları davranışlar üzerindeki çalışmalara odaklanmıştır. Bu teoriler adil uygulamaların olmasına ilişkin davranışlar üzerine daha çok odaklanmıştır. Adaletle ilgili “süreç teorileri” ise, ücret ve terfi gibi çeşitli kazanımların nasıl oluşacağına yönelmiştir. Bu şekilde bir yönelim, örgüt kararlarını alırken ve bu kararları uygularken, kullanılan prosedürlerin adil mi değil mi bunun üzerine yoğunlaşmıştır. Buna karşılık “içerik teorileri” de ortaya çıkan kazanımların dağıtımında adil olup olmadığı durumu ile ilgilenmektedirler (İçerli, 2010: 70-71).

Örgütlerde adalet ile ilgili popüler kavramsallaştırmaların çoğu, Reaktif-İçerik Teoriler kapsamına girmektedir. Bunlar arasında Homans'ın (1961) “Dağıtım Adaleti Teorisi”, Adams'ın (1965) “Eşitlik Teorisi” ve Walster ve Berscheid'nin (1973) “Eşitlik Teorisi” versiyonları ve Crosby'nin (1976) “Göreceli Mahrumiyet Teorisi” sayılabilir (İçerli, 2010: 71). Ek olarak, Proaktif-İçerik teoriler kapsamında Leventhal'in (1976) “Adalet Yargı Modeli” ve Lerner'in (1977) “Adalet Güdüsü Teorisi”, Reaktif-Süreç teoriler kapsamında Thibaut ve Walker'ın (1978) “Süreç Adaleti Teorisi” ve Proaktif-Süreç teorileri kapsamında Barrett-Howard ve Tyler'ın (1986) “Dağıtım Tercihi Teorisi” yönetim alanyazınında başvurulan diğer teorilerdir (İçerli, 2010: 71-78).

Bu tez çalışması kapsamında örgütsel adalet kavramı, Jay Adams'ın (1963) “Eşitlik Teorisi” kapsamında ele alınmıştır. Örgütsel adalet kavramı Jay Adams'ın (1963) “Eşitlik Teorisinin” devamıdır. Eşitlik; gerçek veya hayal ürünü, bireysel veya kolektif, gerçek veya tüzel kişi olsun, diğer birimler ile yapılan karşılaştırmalar sonucundaki adalet, haklılık ya da değerlilik (Oliver, 1997: 211'den aktaran Güler, 2019: 138-139). Eşitliğin temeli adalet olduğu için ise eşitlik teorisi, aynı zamanda adalet veya hakkaniyet teorisi şeklinde de ifade edilmektedir (Blodgett, Hill ve Tax, 1997: 188). Eşitlik teorisi, sosyal değişim ve bilişsel uyumsuzluk teorilerinin anlayışlarının kesişiminden ortaya çıkan bir teoridir (Tanrıku, 2014: 132). Teori, Adams'ın 1963 ve 1965 yılındaki örgütsel davranış alanındaki araştırmaları sayesinde geliştirilmiştir (Hogg ve Vaughan, 2011: 546). Eşitlik teorisi takasın daha iyi anlaşılmasına paralel olarak, pazarlamanın pek çok alanında aydınlatıcı bilgiler sunmaktadır. Tatminden hizmet başarısızlıklarının değerlendirilmesi ve müşteri-işletme arasındaki ilişkinin

sürekliliğine kadar çok sayıda konudaki anlayışı sağlamak ve zenginleştirmek için eşitlik teorisinden faydalanılabilmektedir (Tanrıkulu, 2014: 131).

Eşitlik teorisi, bilişsel tutarlılık teorisi, takas teorisi, güçlendirme teorisi ve psiko-analitik teorinin anlayışlarını birleştirme çabası içerisinde (Tanrıkulu, 2014: 132). Adams (1965) adaletsizliğin (eşitsizliğin), bireyin kendi girdi ve çıktı oranının başkalarının girdi ve çıktı oranıyla kıyaslaması sonucunda eşitsizlik algılandığında ortaya çıktığını belirtmiştir. Bu kıyaslamanın, doğrudan ilişkide bulunan kimse ile olduğu gibi üçüncü bir kişi ile ortak ilişkide bulunan iki birey arasında da gerçekleşebileceği vurgulanmıştır (Tanrıkulu, 2014: 133). Eşitlik teorisi, insanların nasıl karşılaştırmada bulduklarına ve bu karşılaştırma sonucunda ne yaptıklarına açık sosyal bir açıklama getiren bir teoridir. Bu teoride bireyler kendi çıktılarının girdiye oranlarını, karşılaştırmaya konu olan başkalarının oranlarıyla kıyaslamaktadır. Kıyaslamayı yapan kişinin zihninde oranlar arasında denklik olması halinde denge ya da eşitlik, denklik olmaması halinde ise dengesizlik ya da adaletsizlik durumu algılanacaktır (Tanrıkulu, 2014: 133). Eşitlik teorisinin nasıl çalıştığı Şekil 1.'de gösterilmiştir.



Şekil 1. Eşitlik Teorisi

**Kaynak:** Tanrıkulu, C. (2014). Eşitlik Teorisi. Kitap İçinde Bölüm, Mehmet İsmail Yağcı ve Serap Çabuk (Editörler), Pazarlama Teorileri, 385-418, s.134, Media Cat: İstanbul.

Haksızlığın azaltılması ve adaletin yeniden sağlanabilmesi için bireylerin çeşitli yollara başvurabildikleri, bu teorinin temel iddiaları arasında yer almaktadır. Bu yollara göre birey (Altunışık, 2014: 136);

- Girdisi, diğerlerinin girdisine ve kendi çıktısına göre az ise girdisini arttırabilir,
- Girdisi, diğerlerinin girdisine ve kendi çıktısına göre fazla ise girdisini azaltabilir,
- Çıktısı, diğerlerinin çıktısından ve kendi girdisine göre az ise çıktısını arttırabilir,
- Çıktısı, diğerlerinin çıktısına ve kendi girdisine göre fazla ise girdisini azaltabilir,
- Herhangi bir adaletsizlik yaşadığında alandan ayrılabilir,
- Psikolojik olarak girdi ve çıktısını bozabilir; gerektiğe arttırabilir ya da azaltabilir,
- Adaletsizlik olduğunda ilgili başka kişileri değiştirebilir

Adams'a göre adalet; çalışanların motivasyon düzeylerinin yüksek olması, örgüt içerisinde takdir edilmeleri, ödüllendirilmeleri ve örgüte olan aidiyet duygusunun arttırılması ile oluşmaktadır (Özkalp ve Kirel, 2013: 654). Bu bağlamda Eşitlik Teorisi dört temel varsayım üzerine kurulmuştur (Taşkiran, 2011: 102);

- Kazanımlarını çalışanlar devamlı olarak arttırmaya çalışacaktır.
- Çalışma grupları, ödüllerin ve ücretlerin eşit bir biçimde dağılımını öngören bir sistem geliştirebilirler.
- Çalıştıkları ortamda çalışanlar eşitlik olgusunun azaldığını fark ettiklerinde, stresleri artabilir ve bundan dolayı, ilişki düzeyinin eşitlik düzeyinde kalması uygun olacaktır.
- Eşitlikten uzak bir ilişki içerisine girdiğini hissederse çalışan, eşitliği yeniden kurmaya çalışarak, streslerini ortadan kaldırmaya çalışırlar.
- Çalışanların işten kazanımları (ücret düzeyi, zamlar, tanınma) ile işe verdiklerine (gayret, deneyim, eğitim, yetkinlik) ilişkin algılar oluşmaktadır, daha sonra bu çıktı-girdi oranını uygun diğer kişilerle karşılaştırma çabası içine girer.

### **2.3. Örgütsel Adaletin Boyutları**

Örgütsel adalet iş yerinde herkese adil yaklaşımı ortaya koyabilmek için geliştirilmiş bir kavramdır. Örgütsel Adalet teorilerinin çalışma aşamasına bakıldığında ilk başlarda araştırmacıların örgütsel adaleti "Dağıtımsal Adalet" ve "Süreçsel Adalet (İşlemsel Adalet)" olmak üzere iki boyutlu inceledikleri görülür (Bakan, 2011: 192). Son yıllardaki çalışmalarla birlikte örgütsel adaletin boyutlarına 'Etkileşimsel Adalet' de eklenmiş ve 3 boyutlu ele alınmaya başlanıp incelemeye başlanmıştır (Tan ve Çetin, 2011: 2; Sökmen, Bilsel ve Erbil, 2013: 45). Bazı çalışmalarda üç bazılarında ise "Kişilerarası Adalet" kavramı da eklenerek dört boyutlu çalışma konusu olarak ele alınmıştır. Tezin bu bölümünde adalet türleri üç boyut altında ele alınarak anlatılmıştır. Bu boyutlar; Dağıtımsal Adalet, İşlemsel (Prosedürel) Adalet, Etkileşimsel Adalettir.

#### **2.3.1. Dağıtımsal Adalet**

Dağıtımsal adalet, adından da anlaşılacağı gibi işgörenlerin, örgütteki kazanç ve haklarının adil bir şekilde yapılıp yapılmadığıyla ilgili konuları kapsamaktadır. İşletmeler, işgörenlerin göstermiş oldukları çabanın karşılığında kişiye olan hakkının karşılığını maddi veya sosyal imkan olarak vermektedirler. Burada işgörenlerin beklentisi dağıtımın adil bir şekilde yapılmasıdır. Buradaki en olumsuz durum; kişilerin her zaman aldığından daha fazlasını almalarına yönelik düşünceleridir. Diğer bir ifadeyle, kendilerini diğer çalışanlarla

kıyasladıklarında terfi, maaş artışı ve benzeri yöndeki olumlu haklarda önceliği kendisinin hak etmesine inanmasıdır. Bu algı çoğu zaman birçok olumsuzluğa neden olmaktadır ve bireylerin mutsuz ve tatmin düzeylerinin düşük olmasına yol açmaktadır (Zencirkıran ve Keser, 2018: 290).

Araştırmacılara göre, örgütsel adaletin ilk bileşeni dağıtımsal adalettir. Çünkü adaletin bu boyutu diğerlerinin elde edemediği sonuçlara ve çıktılara erişebilmektedir. Dağıtımsal adalet sonuçları kurumlara göre farklılık gösteren, bütün işçilere aynı muameleyi içeren bir gerçeklik anlayışından hariç, farklı bir gerçeklikle ilgilenir (Cropanzano vd., 2007: 37). Tarihsel olarak eşitlik teorisi, ödüllerin bireyler arasında eşit bir şekilde paylaşılmasına ilişkin dağıtımsal adalet üzerinde durmuştur. Çalışanlar elde ettikleri çıktılar ve bunları elde etme şekillerine bağlı olarak örgütlerini adaletli olarak kabul ederler. Örgütsel adaletin önemli bir faktörü bireyin adalet algı biçimidir. Başka bir ifade ile adalet ve eşitlik sübjektiftir, algılamamıza dayanır. Bir kişi için adaletsiz olan diğer bir kişi için mükemmel bir şekilde uygun kabuledilebilir (Robbins ve Judge, 2013: 224).

Örgütsel adalet kavramı kapsamında tüm çalışanların eşit olarak nitelendirildiği söylene de uygulamada bu durum geçerli değildir. Çalışanların pozisyonları, performansları ve sağladıkları fayda değişiklik göstermektedir. Örgüt ise çalışanları bu faktörlere göre değerlendirir. Dağıtımsal adalet bu noktada ortaya çıkmıştır. Hangi çalışanın ne kadar pay alacağı, neyin kime verileceği dağıtımsal adaletin konusu alanına girmiştir. Çalışanlar çalıştıkları kurum içerisinde kendilerini diğer çalışanlarla kıyaslama eğilimindedirler. Yapılan kıyaslamalar olumsuz sonuçlara sebep olabilir. Çalışan; çalışma arkadaşının kazanımlarını (terfi, ödül, gelir, sosyal haklar, prim vs.) kendi kazanımları ile karşılaştırır ve olumsuzluk durumu söz konusu olduğunda motivasyon düşüklüğü içerisine girer ve çalışanlar kendilerine haksızlık edildiğini düşünebilirler. Bunun içinde dağıtım faaliyeti de bir sistem dâhilinde yapılmalıdır. Araştırmacılar yapılan araştırmalarda farklı yöntemler kullanmışlardır.

Morton Deutsch, dağıtım kurallarını 3'e ayırmıştır. Bunlar: haklılık, eşitlik ve ihtiyaçtır. Bunların ilki olan haklılık, elde edilen değerlerin ve kazanımların çalışanların yatırımı oranında dağıtılması gerektiğini savunur. Eşitlik kuralında ise durum haklılık kuralından biraz farklıdır. Bu kural çalışanların yatırımlarına bakılmaksızın dağılımın eşit olması gerektiğini vurgular. İhtiyaç kuralı ise çalışanların mutluluğu göz önünde bulundurularak kazanımların dağıtılmasını amaçlamaktadır. Morton Deutsch temel amaç olarak ekonomik açıdan verimlilik sağlamayı öngörür. Ancak işbirliğine dayalı dağıtım adaletinde baskın ilke haklılık iken, eğlence temelli sosyal ilişkilerin kurulduğu ve sürdürülmesinin asıl olduğu ilişkilerde ise, dağıtım adaletinin baskın olduğu ilke eşitliktir. Kişisel gelişimin ve kişisel mutluluğun temel amaç olduğu ilişkilerde baskın olan ilke ise ihtiyaçtır (Atalay, 2002: 15). Bu kurallar kapsamında örgütsel kaynakların dağılımının adil olduğu düşüncesine ulaşan çalışanların motivasyonlarında ve

performanslarında olumlu gelişmeler yaşanacaktır. Böylelikle çalışanların dağıtımsal adaleti daha pozitif bir bakış açısıyla karşılaması için sosyo-psikolojik kazanımların da bu dağılımına dâhil edilmesini sağlamak gerekir.

### 2.3.2. İşlemsel (Prosedürel) Adalet

İşlemsel adalet, süreçlerin yürütülmesinde uygun/doğru yöntemlerin kullanılmasıdır. Prosedürlerin çalışanlar tarafından adil görülmesi bir takım şartlara bağlıdır. Bu şartlar şunlardır (Yürür, 2018: 247):

- Uygulanan prosedürler tutarlı olmalıdır.
- Prosedürler önyargıdan uzak olmalıdır.
- Prosedürler hatalı ise, örgüt bu durumu düzeltebilmelidir.
- Prosedürler etik standartlara uygun olmalıdır.

İşlemsel adalet; kararların alınmasında kullanılan biçimsel prosedürlere ilişkin algılanan adaleti ifade etmektedir (Taşkiran, 2011: 106). İşlemsel adalet kavramının temelleri Thibaut ve Walker (1975) tarafından, adli davalara ilişkin yürüttükleri araştırma ile atılmıştır. Araştırmacılar yargıda itham ve tahkik sistemlerini tarafsız ve adil kararlara zemin hazırlamadaki başarıları açısından kıyaslamışlar, çalışma bulguları ile hukuk alanının ötesine de ışık tutan katkılar sağlamışlardır (Karaeminoğulları, 2006: 17).

Kumar (1996), işlemsel adaletin elde edilen kazanımların belirlenmesinde kullanılan süreç ve yöntemlere odaklandığını belirterek, dağıtım adalet algısına kıyasla, çalışanlar üzerinde daha derin ve önemli etkiler bıraktığını vurgulamıştır (Taşkiran, 2011: 107). Bu bağlamda Kumar (1996), prosedürlerin uygulanmasında oluşan ilişkilerin her iki taraf için de tarafsızlık, doğru iletişim ve nezaket gibi kavramları içerip içermediğinin bu ilişkilerin ne kadar adil olduğunun belirtisi olduğunu savunmaktadır (Taşkiran, 2011: 107).

İşlemsel adaletin iki önemli faktörü; süreç kontrol ve açıklamalardır. Süreç kontrol; kişilerin karar vericilere beklenen fayda ile ilgili kendi görüşlerini açıklama fırsatı verilmesiyle ilişkilidir. Açıklamalar ise yönetimin dağıtılan çıktılar ile ilgili nedenlerin açıklanmasıdır. Bu yüzden çalışanların bir süreci adaletli olarak değerlendirebilmesi için sonuçlar üzerinde kısmen de olsa kontrollerinin olduğunu hissetmeleri ve sonuçların neden bu şekilde gerçekleştiğine dair tatminkar açıklamaların yönetim tarafından yapılması gerekmektedir. Yöneticilerin tutarlı olması (kişiler arasında ve zaman içinde), önyargılı olmaması, doğru bilgilerle karar vermesi, görüşlere açık olması önemlidir (Robbins ve Judge, 2013: 224-225).

İşlemsel adaletin varlığından söz edebilmek için yöneticilerin, karar alırken çalışanların bu karardan olumsuz etkilenmemesine ve tarafsızlığın olduğuna emin olunmalıdır. Aynı zamanda çalışanlarında verilen kararlarda söz sahibi olması da işletme içindeki özgürlüğünün

göstergesidir. Yöneticilerin çalışanlara işle ilgili kararlara, örgütsel çalışma sürecine katkıda bulunma ve örgütsel süreçlerde düşünceleri paylaşma olanağı vermesi, çalışanların süreçlere dâhil olduklarını hissetmelerine yardımcı olmakta ve böylece işlemsel adalet algısı da artmaktadır (Yavuz, 2010: 12).

### 2.3.3. Etkileşimsel Adalet

Etkileşim adaleti, çalışanların kişiler arasındaki ilişkiye dayanarak adalet değerlendirmesi yaptıklarını ifade etmektedirler. Etkileşim adaleti; prosedürler uygulanırken çalışanların maruz kaldıkları tutum ve davranışların niteliğine yönelik adalet algısı şeklinde tanımlanmaktadır (İyigün, 2012: 59). Dağıtımsal adalet ve işlemsel adalet ile ilgili yapılan çalışmalar ilerledikçe örgütsel adaletin farklı bir boyutu olan insan davranışları ön plana çıkmaya başlamıştır. Bu uygulamaların insani davranışlar üzerindeki etkileri, yönetici ile çalışan ilişkisi, çalışanların adalet beklentileri gibi konular ele alınmış, kurum içerisinde insan ilişkilerinin önemi vurgulanmış ve iletişim odaklı 'etkileşimsel adalet' araştırma konusu olmaya başlamıştır.

Örgütsel adaletin dağıtım ve işlemsel boyutundan sonra üçüncü boyutu olarak ele alınan etkileşimsel adalet; kurumun uygulamada çalışanlarına davranışları ve çalışanların bu tutumun niteliğine ilişkin adalet algıları olarak tanımlanmaktadır (Bies ve Moag, 1986: 43-55). İşlemsel adaletin bir diğer boyutu olarak da adlandırılan etkileşimsel adalet örgüt içerisinde yapılan çalışmaların insan ilişkileri boyutunu yansıtmaktadır. Etkileşimsel adalet, çalışanların bekledikleri saygı, sevgi ve hoşgörü gibi değerlerin yöneticiler tarafından sunulması, gerekli durumlarda açıklayıcı bilgiler verilmesi ve her aşamada anlayışlı olunmasını gerektirir (Eğilmezkol, 2011: 25).

Bir bakımdan, etkileşimsel adalet örgütsel adalet bileşenlerinin en kolayı sayılır. Bu bir kişinin diğer bir kişiye nasıl davrandığını gösterir. Bir kişi bilgiyi uygun bir şekilde paylaşır, katı kurallar veya acımasız ihtarları önlerse iletişim sağlanmış olur (Cropanzano vd., 2007: 38). Etkileşim adaletinin sağlanması için dört şartın sağlanması gerekmektedir (Bies ve Moag'dan (1986) aktaran Ülbeği, 2011: 29);

- **Doğruluk:** Yöneticiler veya karar mercileri çalışanlarla ilgili alınan kararlarda açık ve net olmalı, çalışanlara dürüst davranmalıdır.
- **Saygı:** Yöneticiler veya karar mercileri çalışanlara karşı duyarlı olmalı ve kibar davranmalıdır. Yapılan eleştiriler yapıcı ve olumlu olmalıdır.
- **Uygunluk:** Yöneticiler veya karar mercileri bireyleri birbirinden ayıracak ifadelerden kaçınmalıdır. Yaş, cinsiyet, mezhep, ırk ve din ile ilgili çalışanlarda uygunsuzluk hissi yaratacak durumlara fırsat vermemelidir.

- **Gerekçelendirme:** Yöneticiler veya karar mercileri, örgüt içerisinde alınan kararlar ile ilgili çalışanları yeterli ölçüde bilgilendirmelidir.

Stecher ve Rosse'nin çalışmaları (2005), etkileşim adaletinin örgütler açısından diğer iki adalet boyutuna nazaran daha belirgin sonuçlar yarattığını göstermektedir. Veriler, etkileşim adaletinin, diğer boyutlardan daha baskın biçimde, işten ayrılma niyeti, negatif duygulanım ve işle ilgili çaba üzerinde güçlü etkileri olduğunu ortaya koymaktadır. Bu sonuçlar da etkileşim adaletinin, örgütsel adaletin tam olarak ölçülebilmesi ve yorumlanabilmesi açısından gerekliliğini desteklemektedir (Stecher & Rosse, 2006; aktaran Karaeminoğulları, 2006: 21).

Sonuç olarak etkileşimsel adalet; çalışanlara saygılı ve nazik davranmayı, söylenmek isteneni uygun şekilde söylemeyi, olayları ve durumları gerekçeleri ile açıklamayı gerektirir. Örgütlerde çalışanların işe olan katkıları, onların verimliliği ve iş motivasyonları ile doğru orantılıdır. İşgörenlerin performanslarını olumlu yönde kullanabilmeleri için de adaleti tüm boyutları ile ele almak ve en doğru şekilde uygulamak gereklidir.

## 2.4. İş Performansı Kavramı

Performans; kelime olarak İngilizce kökenli bir kelime olup dilimizde akademik çalışmalarda zaman zaman başarı ve başarmak kavramları ile aynı anlamda kullanılmış ve kullanılmaya devam edilmektedir (Akdağ, 2016: 330). Performans kelimesi, belli bir zaman diliminde yapılması gereken işlerin amaca hizmet etme derecesi olarak tanımlanabilir (Akal, 1992: 1). Griffin, Neal ve Parker (2007: 327) ve Suliman (2007: 295) performansı, bir kişinin uzmanlık alanına giren işi yapabilme yeterliliği olarak tanımlamıştır. Yıldız vd. (2008) ise performansı hem kişinin bir işi yapabilme kapasitesi hem de zamanında yapabilme becerisi olarak ifade etmiştir.

Performansa işlevsel olarak bakılırsa, görev ve kişi ile ilgili olup, sorumluluğun gereği olarak belirlenmiş ölçüleri karşılayacak şekilde kişilerin sorumluluğunu yerine getirmesi ve belirlenmiş hedefe ulaşma derecesini ifade eder (Bingöl, 1997: 223). Performans kavram olarak hedefe ulaşmayla doğrudan bağlantılıdır. Düşünülen hedefe ulaşma derecesi ile performans seviyesi birbiriyle sıkı bir ilişki halindedir (Başaran, 2000: 424). Performans, çalışanın işinde bekleneni yapması gerekenler ile somut olarak yaptığının arasındaki ilişkinin bir fonksiyonu olarak adlandırılmaktadır. Herhangi bir işletmede personellerin göstermiş olduğu performans kadar işletme hedefine ulaşabilir (Kaya ve Kesen, 2014: 107). Performans kapsamına giren faktörler üzerine araştırma yapan ve bir model geliştiren Campbell'ın (1990) performansı açıklamaya yönelik belirlediği sekiz boyut şu şekildedir (Griffin vd., 2007: 328; Çelik, Turunç ve Demirkaya, 2011: 43-44);

- Bireyler tarafından üstlenilen işin bir parçasını kapsayan özel iş davranışları,
- İş dışında olan fakat işle ilgili davranışlar,
- İş ortamında değerlendirmeye tabi yazılı ve sözlü iletişim görevleri,
- Kişinin kurallara uyma, yanlışlardan kaçınmasını kapsayan disiplinli davranışları,
- Kişinin dayanışma içerisinde grup üyeleri ile yardımlaşarak grubun başarısı için gösterdiği gayretler,
- Kişilerin günlük veya olağanüstü durumlarda gösterdikleri gayretler,
- Yönetme ve liderlik etme,
- Gruba ve örgüte hizmet eden fakat direkt olarak yönetmekle ilgili olmayan yönetsel ve idari performanstır.

Campell'a (1990) ek olarak Murphy (1994) Amerika Birleşik Devletleri Deniz Kuvvetleri örneğinde yaptığı bir araştırmada performansını oluşturan faktörleri şu şekilde sınıflamıştır (Çelik, Turunç ve Demirkaya, 2011: 44);

- Göreve yönelik davranışlar,
- Kişiler arası ilişkilere yönelik davranışlar,
- İş dışı davranışlar,
- Zararlı davranışlar.

## 2.5. İş Performansı Değerlendirmenin Önemi

Performans kelimesinin yönetsel alanyazında yıllar içerisinde kullanımı ve farklı alanlarda performansa yönelik çalışmaların artması neticesinde performans değerlendirme kavramı ortaya çıkmıştır (Akdağ, 2016: 330). Özellikle 21.yy'ın başlarından itibaren çalışma hayatında ilgi çeken konu başlıklarından biri olan performans kavramı (Akı ve Demirbilek, 2010: 81), iş performansı bağlamında 50 yıla yakın bir süredir örgütsel davranış alanında önemle ele alınmaktadır (Griffin vd., 2007: 327). Organizasyonel hayatın başlangıcından bu yana, işletmelerde çalışan iş görenlerin performansları, biçimsel veya biçimsel olmayan usullerle izlenilmeye çalışılmış ve çalışanlar çoğu zaman başarı seviyelerine göre ödüllendirilmiş veya olumsuz durumlarda cezalandırılmışlardır (Akdağ, 2016: 330). Performans değerlendirme, organizasyonel yapılar ile anlam kazanan bir kavramdır. Önceden belirlenen standartlar ile kıyaslama yapıldığında, ölçme ile bireyin beceri ve yetenekleri değerlendirilip işteki kapasitesi ölçülür (Akdağ, 2016: 330).

Performans değerlendirme kişinin performans derecesini ölçer, yaptığı iş ile ilgili olarak güçlü ve zayıf yönlerini ortaya çıkartmakla birlikte işgörenin işteki başarısı ile başarısızlıkları hakkında geribildirim almasını sağlar (Akı ve Demirbilek, 2010: 81). Bu yollarla performans değerlendirme, işe alma, yükselme, ödüllendirme ve işten çıkarma gibi farklı insan kaynakları



yönetim faaliyetlerinin de altyapısını oluşturur. Sözü edilen özellikleri nedeniyle, performans değerlendirme süreci insan kaynakları yönetiminde son derece önemli bir yere sahiptir (Akı ve Demirbilek, 2010: 81). Performans değerlendirme yapılmadıkça ve değerlendirme sonuçlarından yararlanılmadıkça, sağlıklı yargılara ulaşılması mümkün değildir (Akdağ, 2016: 330). Performans değerlendirme sayesinde işletme; işgörenler ile yaptığı iş anlaşmasının şartları hangi oranda gerçekleştiğinin, işgörenin ilgi ve becerilerinin işe hangi düzeyde yansıdığını, işgörenin iş başarısını, işgörenin görev tanımındaki standartlara ne ölçüde ulaştığı ve kariyer planlamasının hangi düzeyde ilerleyeceğini belirleyebilmektedir (Akdağ, 2016: 335). Performans değerlemesi, dengeli bir ücret sisteminin uygulanmasında, iş değişikliği ve eğitim gereğinin saptanmasında, işgörenlerin seçilmesi ve atanmasında veya yeterli düzeyde performans sergilemeyen çalışanların işten uzaklaştırılmasında başvurulan etkili bir sistemdir. Ayrıca geçerli ve güvenilir bir performans değerlendirme uygulamasının, işgörenlerin eğitim ve gelişme ihtiyaçlarının tanımlanmasında işletmelerin küçülme durumunda ve işten çıkarılmış işgörelere iş bulmada önemli bir kariyer yönetim ve planlama tekniği olduğu da kabul edilmektedir (Akdağ, 2016: 335).

## **2.6. İş Performansının Boyutları**

İşgören performansı, alanyazında genellikle çok boyutlu bir kavram olarak değerlendirilirken, araştırmacılar tarafından üzerinde uzlaşmaya varıldığı bir boyut sayısı yoktur (Suliman, 2007: 297; Griffin vd., 2007: 327-328). Borman ve Motowidlo (1993), çalışan performansı ile ilgili görev (rol içi) performansı ve bağlamsal (rol dışı) performans olmak üzere iki çeşit işgören performansı boyutu tanımlamıştır (Griffin vd., 2007: 328). Görev performansı, herkes tarafından aynı şekilde ortak bir adlandırma olarak bir çalışanın rol tanımında belirtilen görev ve sorumluluklarını yerine getirebilme şeklinde olarak tanımlanırken, bağlamsal performans ise, görev ile aşamaları hızlandırıcı rolü bulunan örgütsel, sosyal ve psikolojik ortama şekil veren, ana fonksiyonlarla direkt ilişkili olmayan bireysel davranış ve gayretler olarak adlandırılır (Griffin vd., 2007: 329-330). Özetle görev performansı, çalışanların kendi değerlendirmelerine göre yaptıkları işte ne kadar başarılı olduklarını, bağlamsal performans ise bireysel olarak yapmaları gereken işlerin dışındaki örgüt içi süreç, amaç ve birliktelilere uyma başarısı ile açıklanmaktadır (Chiu, 2004: 82).

Çalışanlar bir işi bitirmek için iş arkadaşlarıyla içten samimi yardımlaşmalarla iş birliği yapıp gönülden çalışıyor ve üstleriyle sürekli iletişim halinde örgütsel süreçleri geliştirici yöntemleri öğrenme çabası içinde iseler bu onların bağlamsal iş performansı davranışı içinde olduğunu gösterir (Griffin vd., 2007: 330). Diğer bir ifadeyle görev performansı bir işin başarıyla yerine getirilmesi anlamı taşırken, bağlamsal performans ise işin ana fonksiyonları ile direkt ilgili

olmayan daha çok astlar, üstler ve iş arkadaşları ile müşterilerle olan sosyal ilişkilerin niteliğiyle ilgili alanları kapsar (Griffin vd., 2007: 330). Motowidlo (2000: 116) boyutların her ikisinin de iş performansını ölçebilmek adına önemli olduğunu ancak esas önemli olanın ne zaman ve hangi koşulda hangi boyutun kullanılacağına karar verilmesi olduğunu ifade etmektedir.

## 2.7. Performans Değerlendirme Yöntemleri

Performans değerlendirme yapabilmek için gerekli olan ölçütler, standartlar, değerlendirme sıklıkları ve değerlemeyi kimlerin yapacağı belirlendikten sonra, bu değerlemede hangi yöntemin kullanılacağına karar verilmesi gerekmektedir (Bakan, vd., 2012: 7). Çalışanların performanslarının kimler tarafından değerlendirileceği çok kritik bir sorudur (Ertan, 2008: 54). Bazılarına göre kişinin kendi için yapacağı değerlendirmenin sağlıklı olmayacağı düşünülürken, üstler tarafından yapılacak herhangi bir değerlendirmenin de tarafsız olmayacağına inanılmaktadır (Ertan, 2008: 54). Buradaki en önemli konulardan biri eğer performans tarafsız bir şekilde değerlendirilmediği takdirde ücret, terfi, ödül yönetimi gibi konularda yanlış kararlar alınmasına mahal verebilecektir. Sonuç olarak da işgörenlerin işteki verimi ve motivasyonu olumsuz yönde etkilenecektir (Ertan, 2008: 54).

Gerek uygulama gerekse alanyazında çok fazla sayıda performans değerlendirme yöntemleri bulunmasına karşın, kullanılmasına karar verilecek değerlendirme yöntemine karar verilirken; işletmenin amacı, örgüt kültürü, çalışanların niteliklerine ve performans değerlendirmesinden beklentilerinin ne olduğuna göre farklılıklar gösterebilir (Palmer, 1993: 39; Özdemir, 2007: 122). Her değerlendirmenin kendine göre avantaj ve dezavantajları söz konusudur (Akdağ, 2016: 345). Sonuç olarak bilimsel alan yazın incelendiğinde örgütlerde sıklıkla başvurulan performans değerlendirme uygulamaları şu şekilde özetlenebilir (Fındıkcı, 2000: 306-318; Akdağ, 2016: 360);

- Kişisel değerlendirme,
- Üstler tarafından değerlendirme,
- Astlar tarafından değerlendirme,
- Çalışma arkadaşları tarafından değerlendirme,
- Müşteriler tarafından değerlendirme,
- İşletme dışındaki kişilerce yapılan değerlendirme.

### **2.7.1. Kişisel Değerlendirme**

Günümüzün ileri gelen yönetim modellerinde, çalışanların kendi performanslarını değerlemesi son yıllarda sıkça rastlanan bir teknik olarak karşımıza çıkmaktadır. Kendi performanslarının değerlendirmesine işgörenlerin katılması, özellikle saptanan hedefler temel alındığında, işgörenlerin kendi çabalarından duyduğu mutluluklar, kişisel değerlendirmeyi olumlu yönde artıran bir uygulama olarak göze çarpmaktadır (Özdemir, 2007: 78). Diğer yandan özdeğerleme sayesinde işgörenler; dürüst ve açık sözlü olmaya, amirlerin göremediği zayıflıkları açığa çıkartmaya eğilimli olurlar. Ayrıca, işgörenler öz değerlendirme sayesinde kendi becerilerini gerçekte var olandan daha büyük görmemeyi öğrenirler. Kendi hakkında dışarıdan değerlemelerin yapacağından daha yüksek değerlemeler yapabilirler. Öz değerlendirme faaliyetlerinde önemli olan, değerlemenin sonucunda çalışanların davranışlarında oluşabilecek değişiklikler ve değerlendirme sürecinde sağlanan açık iletişimdir (Özdemir, 2007: 78). Çalışanların kendi kendini değerlendirdiği bu yöntemde, işlerini ne kadar başarılı gerçekleştirdiklerine yönelik öz değerlendirmeleri esas alınır (Fındıkçı, 2000: 307) ancak tahmin edileceği üzere burada en önemli nokta değerlendirmenin ne kadar gerçekçi yapıldığıdır.

### **2.7.2. Üstler Tarafından Değerlendirilme**

Her personelin, bağlı bulunduğu yönetici tarafından değerlendirilmesi amirler tarafından yapılan değerlendirmelere örnektir. Bu yöntem, çalışanın ve onun başarısını en iyi tanıyan kişinin, çalışanın ilk basamak yöneticisi olduğu varsayımına dayanmaktadır (Sabuncuoğlu 2000: 166). Çalışanların amirleri tarafından değerlendirilmesi doğru tekniklerden birisi olarak kabul edilir (Ertan, 2008: 55). Fakat tıpkı kişisel değerlendirme gibi bu tekniğin de dezavantajları söz konusudur. Üstlerin de zaman zaman doğru ve tarafsız değerlendirme yapamadıkları bilinen bir durumdur. Bu düşünceyi savunanlar, yöneticilerin öznel davranmak gibi hatalar içine düşebileceğini ifade etmektedirler (Ertan, 2008: 55).

### **2.7.3. Astlar Tarafından Değerlendirilme**

Bu değerlendirme yaklaşımı çok yaygın olmamasına karşılık, bazı işletmelerde yöneticilerin değerlendirilmesinde kullanılabilir. Bu teknik daha çok üst düzey yöneticilerin liderlik yeteneklerini değerlendirebilmek bakımından önemli bir kaynak olarak görülmektedir (Tural, 2007: 38). Bu teknik üst düzey yöneticilerin yapacağı değerlendirmelere göre daha nesnel sonuçlar ortaya koyabilir (Fındıkçı, 2000: 308). Ancak bu tekniğin de astların

değerlendirme kapasitelerinin sınırlı olabilmesi ve yöneticilerine yaranabilmek için bilinçli olarak manipülatif olumlu değerlendirmeler yapılması gibi dezavantajları söz konusudur (Uyargil, 1994: 216).

#### **2.7.4. Çalışma Arkadaşları Tarafından Değerlendirilme**

Eş düzeyde iş görenler tarafından gerçekleştirilen performans değerle uygulamalarında, aynı seviyede çalışan iş arkadaşlarının, birbirlerinin performansları hakkında bilgi kaynağı olarak görülmesi durumu söz konusudur (Özdemir, 2007: 80). Bu yöntem, eşit seviyelerde çalışan bireylerin birbirleri hakkında nesnel bilgiler paylaşacağı varsayımına dayanır (Fındıkçı, 2000: 309). İş görenlerin performansı hakkında oldukça kapsamlı değerlendirmeler sağlayabilen bu yöntem, son yıllarda sıklıkla başvurulan değerlendirme tekniklerinden birisi olarak görülmektedir (Özdemir, 2007: 80).

Eşit şartlarda ve aynı seviyede çalışan kişilerin birbirlerini iyi tanıdıkları, birbirlerinin performanslarını en iyi şekilde gözlemleyecekleri ve işgörenlerin birbirleri hakkında güvenilir ve geçerli veriler sağlayacağı gibi ön kabullerden hareketle olumlu algıya sahip bu değerlendirmenin (Uyargil, 1994: 216; Fındıkçı, 2000: 309) çeşitli dezavantajları söz konusudur. Başlıca dezavantaj birbiriyle iyi geçinen kişilerin aşırı olumlu değerlendirmeler yapabilirken, sorun yaşayan personelin tam aksine birbirleri hakkında gerçeği yansıtmayacak şekilde olumsuz değerlendirmeler yapması söz konusu olabilir (Ertan, 2008: 56).

#### **2.7.5. Müşteriler Tarafından Değerlendirilme**

Bir mal ya da hizmetin tüketicisi aslında en iyi performans değerlendiricilerinden birisidir. Son tüketimi yapanın memnuniyetinin en önemli gösterge olduğundan hareketle, performans değerlendirme tekniklerinde müşteriler başvurulan bir değerlendirme kaynağıdır (Ertan, 2008: 56). Özellikle hizmet endüstrisinde çalışanların işe ilgisi, müşteriye yaklaşımı, işi yapma hızı ve iş kalitesi gibi kriterler formlar aracılığıyla öğrenilebilir (Sabuncuoğlu, 2000: 168). Bu yaklaşımın temelinde müşterilerin işletme ve orda çalışanlar hakkındaki düşüncelerini öğrenerek, aksayan yönleri tespit ederek, gerekli önlemler ile düzeltici faaliyetleri gerçekleştirmek vardır (İplik, 2004: 34).

Yönteme göre, olumlu müşteri değerlendirmeleri ve müşteri memnuniyeti, yüksek çalışan performansına işaret eder. Müşteriler çalışanları tanımadıkları zaman daha nesnel değerlendirme yapacaklarına inanılır (Fındıkçı, 2000: 312). Her ne kadar müşterilerin değerlendirmeleri çok önemli olsa da yeterli sayıda müşteriden veri toplamak her zaman mümkün olamamaktadır. Bu nedenle bu değerlendirme türü, diğer değerlendirmeleri

destekleyici bir katkı sağlayabilir (Özdemir, 2007: 83). Bu yöntemin dezavantajı ise müşterilerin kişilik ve davranış özelliklerine göre bazen çok katı bazen de fazla hoşgörülü yaklaşımlarının değerlendirme sonuçlarını etkilemesi olarak ifade edilmektedir (Ertan, 2008: 56).

### **2.7.6. İşletme Dışındaki Kişilerce Yapılan Değerlendirme**

Yapılan değerlemelerden birisi de işletme dışındaki kişiler tarafından yapılandır. Bu yöntemde kişiler önemli işleri yapan çalışanlarını denetlemesi için firmanın dışardan getirmiş olduğu uzmanlar tarafından performans değerlendirme şeklidir (Özgen, Öztürk ve Yalçın, 2005: 237). Bu yöntem işletme dışındaki uzman kişiler tarafından yapıldığı için işletmeler açısından bu yönüyle son derece önem arz etmektedir, çünkü yapılan değerlendirme tarafsız olacaktır (Özdemir, 2007: 83). Bundan dolayı da işletmelerin hata payları da minimum seviyede olacaktır. Bununla birlikte günümüzdeki teknolojik gelişmelere bağlı olarak kullanımı artan bilgisayarların sonucu olarak, çalışanların gözetim altında bulunmadıkları süre içinde değerlendirilmeye tabi tutulabilecekleri söz konusu olacaktır. Fakat bu hassas sürecin tamamıyla teknolojiye bırakılmaması ve teknolojinin olanaklarından yararlanarak, özellikle iyi eğitilmiş, nesnel ve önyargılardan uzak amirlerin sorumluluğu ve koordinasyonunda yürütülmesi uygunluk açısından iyi bir çözüm yöntemi olacaktır (Özdemir, 2007: 83).

### **2.8. Örgütsel Adalet ile İş Performansı Arasındaki İlişkiye Yönelik Alanyazın Taraması**

Örgütsel adalet konuları ile ilgili yapılmış çalışmalar incelendiğinde araştırmacılar örgütsel adalet ile iş tatmini, iş motivasyonu, örgütsel vatandaşlık, örgütsel bağlılık, örgütsel güven ve iş doyumunu arasındaki ilişkileri araştırmışlardır. Bu çalışmaların dışında performans değerlendirme sonuçları ve iş performansı ile örgütsel adalet arasındaki ilişkiyi araştıran çalışmalar da mevcuttur (Doğan, 2018: 30).

Yükseköğretim Kurumu (YÖK) Ulusal Tez Merkezi'nde örgütsel adalet anahtar kelimesi ile arama yapıldığında, 27 Mayıs 2019 tarihi itibarıyla 510 yüksek lisans ve doktora tezi tamamlandığı görülmektedir. Bu tezler incelendiğinde, çok büyük çoğunluğun sağlık alanında hemşireler örneğinde ve eğitim alanında öğretmenler örneğinde yazıldığı görülmektedir. Doğrudan turizm örnekleme bağlamında, 36 adet tez yazıldığı görülmektedir. Bu tezlerin 26 tanesi otel işletmeleri, 3 tanesi gıda üretim işletmeleri, 3 tanesi havayolu ve havaalanı işletmesi, 2 tanesi yiyecek-içecek işletmeleri, 1 tanesi seyahat acentası ve 1 tanesi çeşitli turizm işletmesi örneğinde gerçekleştirilmiştir. Bu tezler yazarları, yayınlanma yılları, konuları ve örneklemleri bağlamında, Tablo 1.'de özetlenmiştir. Bu bilgilerden de görülebileceği

üzere bu tezin örneklemini oluşturan fırın çalışanları, örneklem anlamında alanyazına yeni bir katkı sunma potansiyeline sahiptir.

Tablo 1.'de görüldüğü üzere, örgütsel adalet konusunun lisansüstü tezler bağlamında güven değişkeni ile (İşbaşı, 2000; Çeliker, 2014, Arslan, 2018), örgütsel vatandaşlık değişkeni ile (İşbaşı, 2010; Çetin, 2009; Dalgın, 2015), örgütsel bağlılık değişkeni ile (Alper, 2007; Çöp, 2008; Ekiztepe, 2011; Morçin, 2012; Sarıkaya, 2018; Akyol, 2018), örgütsel destek değişkeni ile (Oluk, 2018), iş memnuniyeti-tatmini değişkeni ile (Tan, 2009; Morçin, 2012; Çaylı, 2013; Karadut, 2014; Aypar, 2017; Yurdakul, 2018; Ünal, 2019), işten ayrılma niyeti ile (Demirel, 2012; Küçükodacı, 2014; Tüver, 2018), örgütsel sessizlik değişkeni ile (Taşkırın, 2010; Durmuş, 2015; Yurtseven, 2016), özdeşleşme değişkeni ile (Tümer, 2010; Durmuş, 2015; Kemer, 2017), yabancılaşma değişkeni ile (Tekeli, 2016; Dilixiati, 2017), tükenmişlik değişkeni ile (Bozdoğan, 2013; Kaya, 2018), duygusal emek değişkeni ile (Keleş, 2014), örgüt kültürü değişkeni ile (Ertas, 2017; Yılmaz, 2018), etik iklim değişkeni ile (Karadut, 2014), liderlik değişkeni (Yılmaz, 2017), öznel iyi oluş değişkeni ile (Oluk, 2018), sosyal değişim değişkeni ile (Tüver, 2018) ve iş performansı değişkeni ile (Aktaş, 2010; Cin, 2010, Doğan, 2014) ilgili ilişkilendirildiği ortaya çıkmaktadır. Görüldüğü üzere, örgütsel adalet ve iş performansı ilişkisine yönelik tez çalışmaları oldukça sınırlı sayıdadır (Aktaş, 2010; Cin, 2010, Doğan, 2014). Bu tezler incelendiğinde ise sadece Doğan'ın (2014) tezinin örgütsel adaletin iş performansına etkisi bağlamında gerçekleştirildiği ve 2018 yılında makale olarak yayınlandığı görülürken; diğer iki tezin iş performansından ziyade performans değerlendirme yöntemlerinin etkinliği ile örgütsel adalet arasındaki ilişkiyi araştırdığı görülmektedir. Dolayısıyla, bu tezin amacı ile benzer yalnızca 1 tane tezin bulunduğu söylenebilir.

**Tablo 1.** Örgütsel Adalet Konusunda Yayınlanmış Türkçe Tezlerin Özeti

#	Yazar Adı	Yıl	Başlık	Değişkenler	Örneklem
1	Janset Özen İŞBAŞI	2000	Çalışanların yöneticilerine duydukları güvenin ve örgütsel adalete ilişkin algıların örgütsel vatandaşlık davranışının oluşumundaki rolü: Bir turizm örgütünde uygulama	-Güven -Örgütsel adalet -Örgütsel vatandaşlık rolü	-Otel İşletmesi
2	Filiz ALPER	2007	Çalışanların örgütsel bağlılıklarının belirleyicisi olarak örgütsel adalet algılamaları: Antalya bölgesinde bulunan beş yıldızlı otel işletmelerine yönelik bir araştırma.	-Örgütsel bağlılık -Örgütsel adalet	-Otel işletmesi
3	Serdar ÇÖP	2008	Türkiye ve Polonya'da turizm sektörü çalışanlarının örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık algılarına ilişkin bir uygulama	-Örgütsel adalet -Örgütsel bağlılık	-Otel işletmesi
4	Seydi Ahmet ÇETİN	2009	Otel işletmelerindeki iş görenlerin örgütsel adalet algılamalarının örgütsel vatandaşlık davranışlarına etkisi: Afyonkarahisar'daki 4 ve 5 yıldızlı termal otellerde bir uygulama	-Örgütsel adalet algılamaları -Örgütsel vatandaşlık davranışı etkisi	-Otel işletmesi
5	Özge TAN	2009	Performans değerlendirme sistemine ilişkin örgütsel adalet algısının sistemden duyulan memnuniyet üzerindeki etkisi	-Örgütsel adalet -Memnuniyet	-Gıda sektörü
6	Erdem AKTAŞ	2010	Performans değerlendirme sistemlerinin örgütsel adalet algısı üzerine etkisi	-Örgütsel adalet -Performans	-Gıda sektörü
7	Gamze İŞLEK CİN	2010	360 derece performans değerlendirme yöntemi ile işgörenlerin örgütsel adalet algısı arasındaki ilişkilerin analizi: Konaklama işletmelerinde bir uygulama	-Örgütsel adalet -Performans	-Otel işletmesi
8	Erkan TAŞKIRAN	2010	Liderlik tarzının örgütsel sessizlik üzerinde ki etkisinde örgütsel adaletin rolü ve bir araştırma	-Örgütsel sessizlik -Örgütsel adalet	-Otel İşletmesi
9	Esmâ TÜMER	2010	İşletmelerde örgütsel adalet ve örgütsel özdeşleşme: Esenboğa Havalimanı'nda bir uygulama	-Örgütsel adalet -Örgütsel özdeşleşme	-Havalimanı
10	Burçak EKİZTEPE	2011	Konaklama işletmelerinde etik iklimi, örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık ilişkisi	-Örgütsel adalet -Örgütsel bağlılık	-Otel İşletmesi
11	Göksu DEMİREL	2012	Örgütsel adalet algısının iş bırakma eğilimi üzerine etkisi: Antalya ili 4 ve 5 yıldızlı otel işletmeleri üzerine bir araştırma	-Örgütsel adalet -İş bırakma eğilimi	-Otel İşletmesi
12	Sine ERDOĞAN MORÇİN	2012	Dönüştürücü liderlik ve örgütsel adaletin örgütsel bağlılık ve iş tatminine etkisi: Adana ilindeki A grubu seyahat acenteleri örneği	-Örgütsel adalet -Örgütsel bağlılık -İş tatmini	-Seyahat acentası

**Tablo 1. Devamı**

13	Beril ÇAYLI	2013	Kontrol odağı-İş tatmini etkisi ve örgütsel adalet algısının aracı etkisi	-Örgütsel adalet -İş tatmini	-Çeşitli turizm işletmeleri
14	İrfan BOZDOĞAN	2013	Örgütsel adaletin mesleki tükenmişlik üzerine etkisi: Kemer'deki beş yıldızlı otel işletmelerin de bir uygulama	-Örgütsel adalet -Tükenmişlik	-Otel İşletmesi
15	Nuri ÇELİKER	2014	İnsan kaynakları uygulamaları kapsamında örgütsel adalet algısının çalışanların örgütsel güveni üzerindeki etkisi	-Örgütsel adalet -Örgütsel güven	-Otel İşletmesi
16	Zekiye Burcu KÜÇÜKODACI	2014	Birey-örgüt uyumu, örgütsel adalet algısı ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki üzerine bir araştırma	-Örgütsel adalet -İşten ayrılma	-Otel İşletmesi
17	Hüsna DOĞAN	2014	Örgütsel adalet algısı ile iş performansı arasındaki ilişki: Afyonkarahisar'da beş yıldızlı termal otel işletmelerinde bir araştırma	-Örgütsel adalet -İş performansı	-Otel İşletmesi
18	Gürcan KARADUT	2014	Etik iklimin ve örgütsel adalet algılarının çalışanların iş tatminine etkisi: Konaklama işletmelerinde ampirik bir uygulama	-Etik iklim ve örgütsel adaletin -İş tatmini	-Otel İşletmesi
19	Yasin KELEŞ	2014	Örgütsel adaletin duygusal emek üzerindeki etkisi: Antalya'daki beş yıldızlı otel işletmelerinde bir araştırma	-Örgütsel adalet -Duygusal emek	-Otel İşletmesi
20	Hilal DURMUŞ	2015	Örgütsel özdeşleşmenin örgütsel adalet ve örgütsel sessizlik üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik bir araştırma	-Örgütsel adalet -Örgütsel özdeşleşme -Örgütsel sessizlik	-Otel İşletmesi
21	Taner DALGIN	2015	Yöneticilerin liderlik davranışlarının örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisi ve örgütsel adalet algısının düzenleyici rolü: Muğla konaklama sektörü örneği	-Liderlik davranışı -Örgütsel vatandaşlık	-Otel İşletmesi
22	Mehmet TEKELİ	2016	Konaklama işletmelerinde algılanan örgütsel adaletin işe yabancılaşma üzerine etkisi: Nevşehir örneği	-Örgütsel adalet -Yabancılaşma	-Otel İşletmesi
23	Oğuzhan YURTSEVEN	2016	Çalışanların örgütsel adalet algılarının örgütsel sessizlik üzerine etkisi: Konaklama işletmeleri üzerine bir araştırma	-Örgütsel adalet -Örgütsel sessizlik	-Otel İşletmesi
24	Çağdaş ERTAŞ	2017	Kültürel değerlerin örgütsel adalet algısına etkisinde örgüt kültürünün aracılık rolü: Otel çalışanları örneği	-Örgütsel adalet -Örgüt kültürü	-Otel İşletmesi
25	Nigere DİLİXİATİ	2017	Algılanan örgütsel adalet ile örgütsel yabancılaşma arasındaki ilişki: Otel çalışanları üzerinde bir araştırma	-Örgütsel adalet -Yabancılaşma	-Otel İşletmesi
26	Zerrin AYPAR	2017	Havayolu işletmelerinde çalışanların örgütsel adalet ve örgütsel bağlılıklarının iş tatminleri üzerindeki rolü	-Örgütsel adalet -İş tatmini	-Hava yolu işletmeciliği



**Tablo 1. Devamı**

27	Ebru KEMER	2017	Örgütsel adaletin örgüt sağlığına etkisinde örgütsel özdeşleşmenin rolü: Nevşehir ilindeki konaklama işletmelerinde bir araştırma	-Örgütsel adalet -Örgütsel özdeşleşme	-Otel İşletmesi
28	Yeter Sonay YILMAZ	2018	Liderlik ile çeşitli örgütsel davranış türleri arasındaki ilişki: Bir alan araştırması	-Örgütsel davranış -Liderlik	-Otel İşletmesi
29	Gizem Sultan SARIKAYA	2018	İş gören kaygı düzeyinin örgütsel adalet algısı ile örgütsel bağlılık ilişkisinde aracılık rolü: Yiyecek içecek işletme örneği	-Örgütsel adalet -Örgütsel bağlılık	-Yiyecek içecek işletmeciliği
30	İlgaz Feray TÜVER	2018	Sosyal değişim kuramı, örgütsel adalet ve işten ayrılma niyeti ilişkisi: Yiyecek içecek işletmelerinde uygulama	-Örgütsel adalet -Sosyal değişim -İşten ayrılma niyeti	-Yiyecek içecek işletmeciliği
31	Pelin OLUK	2018	Algılanan örgütsel destek ve öznel iyi oluş arasında ki ilişkide adalet faktörünün aracılık rolü: Konaklama sektöründe bir araştırma	-Örgütsel adalet -Algılanan örgütsel destek -Öznel İyi Oluş	-Otel İşletmesi
32	Ömer Emre ARSLAN	2018	Örgütsel adalet, örgütsel anomi ve örgütsel güven arasındaki ilişki: Otel işletmelerinde bir araştırma	-Örgütsel adalet -Örgütsel güven	-Otel İşletmesi
33	Fatih AKYOL	2018	Örgütsel adalet algısının örgütsel bağlılığa etkisi: Bahşiş havuzu ile bireysel bahşiş sisteminin karşılaştırılması	-Örgütsel adalet -Örgütsel bağlılık	-Otel İşletmesi
34	Gülten KAYA	2018	Gıda sektörü çalışanlarında örgütsel adalet ve tükenmişlik ilişkisi	-Örgütsel adalet -Tükenmişlik ilişkisi	-Gıda sektörü
35	Fatih YURDAKUL	2018	Relationship between perceived organizational justice and job satisfaction and a research	-Örgütsel adalet -İş tatmini	-Özel havacılık şirketi
36	Emrah ÜNAL	2019	Örgütsel adaletin iş tatminine etkisi üzerine bir araştırma: Adana-Mersin örneği	-Örgütsel adalet -İş tatmini	-Otel İşletmesi

Tez taramasına ek olarak örgütsel adalet ve iş performansı ilişkisine yönelik alanyazın taraması makaleler ve bildiriler kapsamında da gerçekleştirilmiştir. Gerçekleştirilen alanyazın taramasında, sağlık bilimleri ve eğitim bilimleri örnekleminde gerçekleştirilen çalışmalar kapsam dışında bırakılmış, sadece işletme, yönetim ve turizm alanyazınında ki çalışmalar ele alınmıştır. Bunun en önemli sebebi; turizm işletmelerine benzer nitelikteki örneklemlerde gerçekleştirilen çalışmaların, hem hipotez kurulması hem de araştırma sonuçlarının karşılaştırılmasına katkı sunabilecek olmasından dolayıdır. Bir öğretmen ya da hemşirenin örgütsel adalet ile iş performansı arasındaki ilişkiye yönelik algısının, bir fırın çalışanı ya da aşçının algısıyla karşılaştırılması mantıklı sonuçlar ortaya koymayacaktır. Sonuç olarak 3 tane yerli ve 13 tane yabancı makale örnekleme, örnekleme hacmi, yöntem, analiz türü ve bulguları kapsamında özetlenerek kurulan hipotezlere yönelik dayanaklar ortaya koyulmuştur.

Cohen-Charash ve Spector (2001) 190 çalışmaya katılan 64,757 çalışan örnekleminde gerçekleştirdiği meta analiz yöntemiyle, örgütlerde adaletin rolünü araştırmışlardır. Araştırma bulgularına göre iş performansının en kuvvetli olarak işlemsel adalet algısıyla ilişkilendirildiği ( $r= 0.45$ ;  $p\leq 0.05$ ), daha zayıf olarak ise sırayla dağıtımsal ( $r= 0.13$ ;  $p\leq 0.05$ ) ve etkileşimsel ( $r= 0.16$ ;  $p\leq 0.05$ ) adalet algısının ilişkisi bulunduğu ortaya koyulmuştur. Araştırmacılar meta analiz bulgularına göre, işlemsel algının zarar gördüğü örgütlerde iş performansı algısının kuvvetli olarak olumsuz yönde etkilendiğini, bu nedenle de örgütlerde iş performansını en iyi açıklayan değişkenin üç adalet türü arasından “işlemsel adalet” olduğunu ifade etmektedirler.

Lam, Schaubroeck ve Aryee (2002) Amerika Birleşik Devletleri ve Çin’de faaliyet gösteren çeşitli bankalarda görev yapan 403 banka çalışanı örnekleminde örgütsel adaletin çalışanların iş çıktılarına etkisini araştırmışlardır. Etkileşimsel adalet değişkeninin kapsama alınmadığı araştırmada, regresyon analizi bulgularına göre, işlemsel adalet ( $r=.20$ ;  $p\leq 0.05$ ) ve dağıtımsal adalet ( $r= .17$ ;  $p\leq 0.01$ ) iş performansı üzerinde olumlu ve anlamlı bir etki göstermektedir.

Aryee, Chen ve Budhwar (2004) 223 mermer imalatı ve 271 gazete çalışanı örnekleminde, adalet ve çalışan performansı arasındaki mübadeleyi araştırmışlardır. Yalnızca işlemsel adaletin kapsama alındığı çalışmada, gerçekleştirilen yapısal eşitlik modellemesi yol analizi bulgularına göre işlemsel adaletin kişilerin görev performansını anlamlı ve olumlu yönde etkilediği ( $r= 0.34$ ;  $p\leq 0.01$ ) raporlanmıştır.

Nasurdin ve Khuan (2007) müşteriyle doğrudan iletişime geçen 136 iletişim hizmetleri çalışanı ve 34 üst düzey yönetici örnekleminde örgütsel adaletin iş performansına (görev performansı) etkisini araştırmışlardır. Etkileşimsel adalet değişkeninin kapsama alınmadığı araştırmada, regresyon analizi bulgularına göre, işlemsel adaletin anlamlı bir etkisi bulunamazken ( $p\geq 0.05$ ), dağıtımsal adaletin ( $r= .513$ ;  $p\leq 0.01$ ) oldukça kuvvetli bir şekilde etkisi olduğu saptanmıştır.

Suliman (2007), Çin'de 29 kamu ve özel sektör işletmesinde alanlarda faaliyet gösteren, mal ve hizmet işletmelerinde çalışan 1500 kişi örnekleminde örgütsel adaleti, örgütsel tatmin ve iş performansı arasındaki ilişkileri araştırmıştır. Gerçekleştirilen regresyon analizi bulgularına göre, örgütsel adaletin alt boyutlarının, algılanan iş performansını anlamlı bir şekilde etkilediği görülmektedir ( $p \leq 0.05$ ;  $R_2 = 0.11$ ). Boyutlar halinde bakıldığında; en yüksek etkiyi sırasıyla etkileşimsel adalet ( $r = .47$ ;  $p \leq 0.05$ ), dağıtımsal adalet ( $r = .22$ ;  $p \leq 0.05$ ) ve işlemsel adalet ( $r = .22$ ;  $p \leq 0.05$ ) değişkenlerinin gösterdiği anlaşılmaktadır.

Wu ve Wang (2008), 10 farklı konaklama işletmesinde çalışan 682 çalışan ve bu çalışanların üst düzey yöneticileri örnekleminde örgütsel adaletin iş performansı ilişkisinde çeşitli değişkenlerin aracı etkisini araştırmışlardır. Örgütsel adaleti 4 (iletişimsel adalet dahil) boyut halinde ele alan araştırmacılar, korelasyon analizi bulgularına göre; adalet algısının dört boyutunun da çalışanların yöneticilerine yönelik değerlendirmeye bağlı iş performansı algısı ile anlamlı bir ilişkiye sahip olduğu görülmektedir ( $p \leq 0.05$ ). 4 adalet değişkeni de ,320 ile ,360 arasında değişen derecede, birbirlerine yakın bir oranda ilişkiye sahiptir.

Wang, Liao, Xia ve Chang (2010), Çin'de farklı alanlarda faaliyet gösteren mal ve hizmet işletmelerinde çalışan 793 çalışan örnekleminde örgütsel adaletin iş performansına etkisini araştırmışlardır. Gerçekleştirilen yapısal eşitlik modellemesi yol analizi bulgularına göre, örgütsel adalet algısının boyutlarından etkileşimsel adalet ( $r = 0,26$ ,  $p \leq 0.05$ ) ve dağıtımsal adalet ( $r = 0,13$ ,  $p \leq 0.05$ ) boyutlarının olumlu yönde ve anlamlı etkisinin bulunduğu, buna karşın işlemsel adaletin anlamlı bir etkisinin bulunmadığı anlaşılmaktadır ( $p \leq 0.05$ ).

Çelik, Turunç ve Demirkaya (2011), 311 konaklama işletmesi çalışanı üzerinde gerçekleştirdiği araştırmasında, çalışanların adalet algılarının iş performansına etkisinde kişi-örgüt uyumunun aracılık etkisini araştırmıştır. Regresyon analizi bulgularına göre; adalet algısının üç boyutunun da çalışanların iş performanslarını anlamlı bir şekilde etkilemediği görülmektedir ( $p \geq 0.05$ ).

Elamin ve Alomain (2011), Suudi Arabistan'da farklı işletmelerde faaliyet gösteren 793 Suudi ve yabancı çalışan örnekleminde örgütsel adaletin, iş tatmini ve bireysel değerlendirmeye bağlı iş performansına etkisini araştırmışlardır. Gerçekleştirilen regresyon analizi bulgularına göre, örgütsel adaletin alt boyutlarının hiçbirisinin Suudi çalışanların iş performanslarını anlamlı bir şekilde etkilemediğini ( $p \geq 0.05$ ); buna karşın yabancı çalışanların algıladıkları örgütsel adalet boyutlarının, iş performanslarını anlamlı bir şekilde etkilediği görülmektedir ( $p \leq 0.05$ ). Boyutlar, etkisi bağlamında incelendiğinde, en yüksek etkiyi sırasıyla etkileşimsel adalet ( $r = .36$ ;  $p \leq 0.05$ ), dağıtımsal adalet ( $r = .19$ ;  $p \leq 0.05$ ) ve işlemsel adaletin ( $r = -.19$ ;  $p \leq 0.05$ ) ortaya koyduğu görülmektedir. Çalışanların algıladıkları işlemsel adaletin iş performansına etkisinin olumsuz yönde anlamlı çıktığı bulgusu dikkat çekmektedir.

Warokka, Gallato ve Moorthy (2012), inşaat firmasında çalışan 150 kişi örnekleminde örgütsel adaletin iş performansına etkisini ve performans değerlendirme sisteminden duyulan memnuniyetin aracılık etkisini araştırmışlardır. Gerçekleştirilen regresyon analizi bulgularına göre, örgütsel adaletin alt boyutlarından sadece işlemsel adaletin ( $r=30$ ;  $R_2=0.13$ ;  $p\leq 0.05$ ) anlamlı etkisinin bulunduğu; buna karşın dağıtımsal adalet ve etkileşimsel adalet boyutlarının anlamlı bir etkisinin bulunmadığı görülmektedir ( $p\geq 0.05$ ).

Sökmen, Bilsel ve Erbil (2013), 130 banka çalışanı üzerinde gerçekleştirdiği araştırmasında, örgütsel adaletin çalışan motivasyonu ve iş performansı üzerindeki etkisini araştırmıştır. Regresyon analizi bulgularına göre; adalet algısının üç boyutunun da çalışanların iş performanslarını anlamlı bir şekilde etkilediği görülmektedir ( $p\leq 0.05$ ). Etki derecelerine bakıldığında dağıtımsal adaletin en yüksek etkiye sahip olduğu ( $r=0,49$ ,  $p\leq 0.05$ ) işlemsel adaletin ( $r=0,31$ ,  $p\leq 0.05$ ) ve etkileşimsel adaletin ( $r=0,24$ ,  $p\leq 0.05$ ) ise kısmen daha düşük olmakla birlikte olumlu yönde ve anlamlı bir etkiye sahip oldukları görülmektedir.

Lee, Kim, Hyun-Son ve Kim (2015) Kore'de faaliyet gösteren 6 tane 5 yıldızlı otelin içinde bulunan restoran işletmesinde 276 çalışan örnekleminde örgütsel adalet ile iş performansı ilişkisini ve güvenin aracılık etkisini araştırmışlardır. Örgütsel adaleti 4 (iletişimsel adalet dâhil) boyut halinde ele alan araştırmacılar, korelasyon analizi bulgularına göre; adalet algısının dört boyutunun da iş performansı algısı (görev performansı) ile anlamlı bir ilişkiye sahip olduğunu ortaya çıkarmışlardır ( $p\leq 0.05$ ). 4 adalet değişkeni de ,563 ile ,604 arasında değişen orta derecede, birbirlerine yakın bir oranda ilişkiye sahiptir. Güven değişkeninin aracılığı ile örgütsel adalet ile iş performansı arasındaki ilişkinin de test edildiği araştırmada, sadece iletişimsel adalet değişkeninin güven ile anlamlı bir ilişkiye sahip olmadığı için model dışında kaldığı görülmektedir ( $p\geq 0.05$ ).

Biswas ve Kapil (2017) imalat ve hizmet sektörlerinde faaliyet gösteren 237 üst düzey yönetici ve bu üst düzey yöneticilerin müdürü pozisyonunda çalışan 156 kişi örnekleminde örgütsel adaletin iş performansına etkisini araştırmıştır. Gerçekleştirilen korelasyon analizi bulgularına göre tek boyut halinde ele alınan örgütsel adalet algısının, çalışanların iş performansı algısı ile orta düzeyde, olumlu ve anlamlı bir ilişkiye sahip olduğu görülmektedir ( $r=0,460$ ;  $p\leq 0.01$ ).

Swalhi ve Zgoulli (2017) 343 küçük ve orta boy mal ve hizmet işletmesi çalışanı örnekleminde örgütsel adaletin iş performansına etkisini araştırmışlardır. Gerçekleştirilen regresyon analizi bulgularına göre, örgütsel adaletin alt boyutlarının algılanan iş performansını anlamlı bir şekilde etkilediği görülmektedir ( $p\leq 0.05$ ;  $R_2=0.15$ ). Boyutlar halinde gerçekleştirilen regresyon analizi bulgularına bakıldığında; dağıtımsal adaletin anlamlı bir etkiye sahip olmadığı ( $p\geq 0.05$ ), etkileşimsel adalet ( $r= .24$ ;  $p\leq 0.01$ ), ve işlemsel adaletin ( $r= .13$ ;  $p\leq 0.05$ ) düşük düzeyde, anlamlı ve olumlu bir etki gösterdiği anlaşılmaktadır.

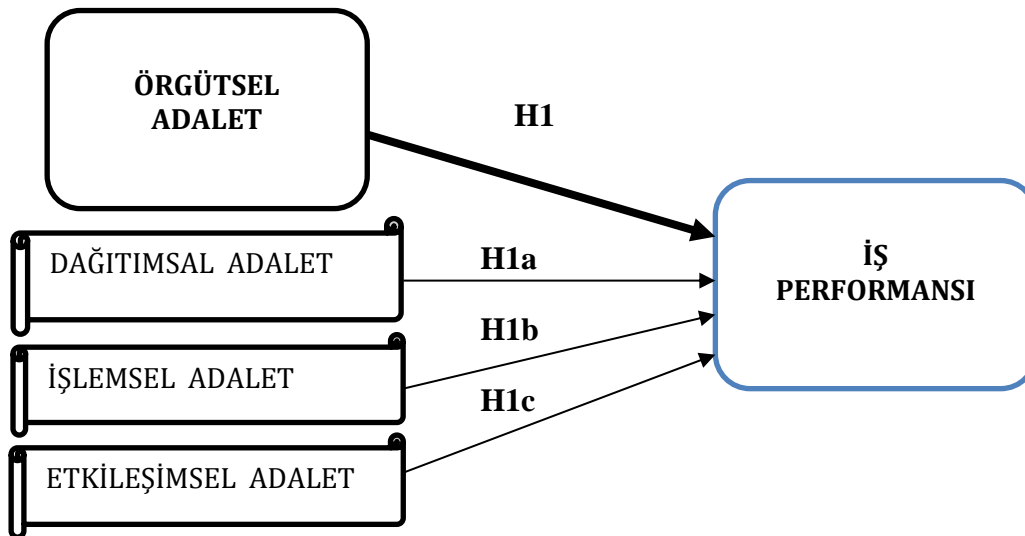
Moon (2017) Amerika Birleşik Devletleri, federal yönetimlerinin panel data verilerini kullanarak gerçekleştirdiği araştırmasında, örgütsel adalet boyutlarının (4 boyut halinde) kolektif işten ayrılma oranları ve iş performansına etkisini araştırmışlardır. Gerçekleştirilen regresyon analizi bulgularına göre örgütsel adaletin alt boyutlarından sadece etkileşimsel adalet ( $r = .557$ ;  $p \leq 0.05$ ) ve işlemsel adaletin ( $r = .513$ ;  $p \leq 0.05$ ) anlamlı etkisinin bulunduğu buna karşın dağıtımsal adalet ve iletişimsel adalet boyutlarının anlamlı bir etkisinin bulunmadığı görülmektedir ( $p \geq 0.05$ ).

Doğan (2018), 254 beş yıldızlı konaklama işletmesi çalışanı üzerinde gerçekleştirdiği araştırmasında, örgütsel adalet algısı ile iş performansı arasındaki ilişkiyi araştırmıştır. Korelasyon analizi bulgularına göre; adalet algısının üç boyutunun da çalışanların öz değerlendirmeye bağlı iş performansı algısı ile anlamlı bir ilişkiye sahip olduğu görülmektedir ( $p \leq 0.05$ ). En yüksek ilişkiye sahip olan alt boyut, etkileşimsel adalet boyutu olarak göze çarpmaktadır ( $r = 0,389$ ,  $p \leq 0.01$ ).

### 3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

#### 3.1. Araştırmanın Modeli

Bir araştırmada hipotezlerin ve araştırma sorularının sınanabilmesi için, problemin hangi değişkenlerden oluşacağı ve bununla birlikte araştırmacının araştırma olanakları, araştırma yöntemi ve modelinin belirlenmesi gerekmektedir (Erkuş, 2009: 48). Bu noktada araştırmacının, araştırmanın amacına uygun bir şekilde veri sağlayacak araştırma düzenini (modeli) belirlemesi gerekir (Özdamar, 2003: 70-74; Karasar, 2005: 75). Araştırma amacına uygun ve ekonomik olarak verilerin toplanması ve çözümlenebilmesi için gerekli koşulların düzenlenmesi şeklinde açıklanan araştırma modeli, tarama ve deneme modelleri olarak iki grupta incelenebilir (Karasar, 2005: 76). Tarama modelleri, evren hakkında genel bir yargıya varmak için evrenden çekilen bir örneklem üzerinde yapılan genel taramalar ve iki ya da daha çok sayıdaki değişkenin birlikte değişim varlığını ve/veya derecesini araştıran modellerdir (Karasar, 2005: 77-81). Genel taramalar, başlıca tekil ve ilişkisel taramalar olarak ikiye ayrılır. Tekil taramalar bir birim ya da duruma yönelik gerçekleştirilen betimleyici araştırmaları ifade ederken, ilişkisel taramalar; iki veya daha çok sayıdaki değişkenin birlikte değişim varlığını ve/veya derecesini araştıran ve genellikle ilişkisel ve karşılaştırmaya yönelik analizler yoluyla gerçekleştirilen çalışmaları ifade eder (Karasar 2014: 79-81). Buradan hareketle, bu tezin örgütsel adaletin fırın çalışanları üzerindeki çalışan performansı üzerine etkisini ortaya koyma amacından dolayı ilişkisel tarama, çalışanlarının örgütsel adalet ve iş performansı algılarının çeşitli kategorik değişkenlere göre farklılaşıp farklılaşmadığını tespit etme amacından dolayı ise tekil tarama modelinde tasarlandığı söylenebilir. Araştırmanın ilişkisel tarama modeli ve hipotezleri Şekil 2.'de gösterilmektedir.



Şekil 2. Araştırma Modelinin Simgesel Gösterimi

### 3.2. Araştırmanın Amacı

Çalışanların kendilerini çalıştıkları işletmenin bir parçası olarak görmeleri ve hem işlerine hem de çalışma arkadaşlarına sadakat beslemeleri, performanslarının artmasına yol açan kritik unsurlardır (Turunç ve Çelik, 2010: 184). Eğer çalışanlar örgüt içerisinde kendilerine veya diğer çalışanlara karşı ayrımcılık yapıldığı, bilinçli bir şekilde üstün tutulduğu gibi adaletsizlik algısına kapılırlarsa hem çalışma motivasyonları hem de performansları olumsuz olarak etkilenecektir (Sökmen, Bilsel ve Erbil, 2013: 44). Örgütsel adalet, çalışanların tavır ve davranışlarını anlamadaki önemli anahtar faktörlerden biri olduğu için, araştırma konuları arasındaki önemi artarak devam etmektedir (Cropanzano vd., 2002: 326). Buradan hareketle, yiyecek-içecek hizmetleri sektörü altında hizmet veren fırın işletmeleri örneğinde gerçekleştirilen bu araştırmanın iki temel amacı bulunmaktadır. Bunlardan ilki, çalışanlarının algıladıkları örgütsel adaletin iş performanslarına etkisini ortaya koymak, ikincisi ise, çalışanlarının örgütsel adalet ve iş performansı algılarının çeşitli kategorik değişkenlere göre farklılaşıp farklılaşmadığını tespit etmektir.

### 3.3. Araştırmanın Kapsamı ve Sınırlılıkları

Değişkenler kapsamında, örgütsel adalet değişkeni; dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel boyutu ile ele alınmış olup; iletişimsel ya da enformasyonel olarak da ifade edilen dördüncü boyut kapsam dışında bırakılmıştır. Bunun sebebi, tezin ikinci bölümünde açıklanan gerek kavramsal çerçeve gerekse de alanyazında yapılan çalışmalar bağlamında dağıtımsal adaletin büyük çoğunlukla dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel boyut ile açıklandığı (Cohen-Charash ve Spector, 2001; Lam, Schaubroeck ve Aryee, 2002; Aryee, Chen ve Budhwar, 2004; Nasurdin ve Khuan, 2007; Suliman, 2007; Wang, Liao, Xia ve Chang, 2010; Çelik, Turunç ve Demirkaya, 2011; Elamin ve Alomain, 2011; Warokka, Gallato ve Moorthy, 2012; Sökmen, Bilsel ve Erbil, 2013; Biswas ve Kapil, 2017; Swalhi ve Zgoulli, 2017; Doğan, 2018) ve alan araştırmalarında ele alınan iletişimsel adalet değişkeninin anlamlı etkisini gösteren çalışma sayısının oldukça sınırlı olmasıdır (Wu ve Wang, 2008; Lee, Kim, Hyun-Son ve Kim, 2015; Moon, 2017).

Alanyazında görev performansı ve bağlamsal performans olarak iki boyutta ele alınan iş performansı değişkeni, bu çalışmada görev performansı değişkeni kapsamında ele alınmış olup, bağlamsal performans kapsam dışında bırakılmıştır (Aryee, Chen ve Budhwar, 2004; Nasurdin ve Khuan, 2007). Alanyazında da ifade edildiği gibi görev performansı, çalışanların kendi değerlendirmelerine göre yaptıkları işte ne kadar başarılı olduklarını ortaya koymaya yönelik iken, bağlamsal performans kişinin bireysel performansı dışındaki örgüt içi süreç, amaç ve birlikteliklere uyma başarısının ölçümüne yöneliktir (Chiu, 2004: 82). Bireylerin görev

performansı ise performans değerlendirme yöntemlerinden kişisel değerlendirme yöntemi kapsamında ölçülüp, diğer teknikler kapsam dışında tutulmuştur.

Alanyazında kimi çalışmalarda sadece öz değerlendirme yönteminden faydalanılırken (Wang, Liao, Xia ve Chang, 2010; Çelik, Turunç ve Demirkaya, 2011; Elamin ve Alomain, 2011; Warokka, Gallato ve Moorthy, 2012; Sökmen, Bilsel ve Erbil, 2013; Lee, Kim, Hyun-Son ve Kim, 2015; Swalhi ve Zgoulli, 2017; Doğan, 2018), kimi çalışma sadece yöneticilerin değerlendirmesinden (Lam, Schaubroeck ve Aryee, 2002), kimisi de hem öz değerlendirme hem de yöneticilerin değerlendirmesinden faydalanılarak (Cohen-Charash ve Spector, 2001; Aryee, Chen ve Budhwar, 2004; Nasurdin ve Khuan, 2007; Suliman, 2007; Wu ve Wang, 2008; Biswas ve Kapil, 2017; Moon, 2017) gerçekleştirilmiştir. Her ne kadar kişinin kendisini değerlendirmesinin çeşitli dezavantajları olsa da hemen hemen her yöntemin kendine göre dezavantajları da vardır. Bu noktada tezin örneklemini oluşturan fırın çalışanlarının eğitim seviyesinin düşüklüğünden kaynaklı anket doldurma eğilimlerinin düşük olması ve fırın ve pastane gibi işletmelerin çoğunlukla aile işletmesi olmasından dolayı yönetici pozisyonunda çalışan kişilerin oldukça az olması öz değerlendirme yönteminin uygulanmasını gerekli kılmıştır.

### **3.4. Araştırmanın Önemi**

Fırın çalışanlarının algıladıkları örgütsel adaletin iş performanslarına etkisini araştıran bu tez çalışması, hem alanyazın hem de uygulayıcılar açısından bir dizi öneme işaret etmektedir. Örgütsel adalet ile ilgili değişik çalışmalar daha önce farklı örneklemler üzerinde ayrı konu başlığı altında araştırılmıştır (Doğan, 2018: 30). Tezin ikinci bölümünde Tablo 1.'de Türkiye'de gerçekleştirilen lisansüstü tezler incelendiğinde, turizm ve gıda işletmeleri örnekleminde örgütsel adaletin güven (İşbaşı, 2000; Çeliker, 2014, Arslan, 2018), örgütsel vatandaşlık (İşbaşı, 2010; Çetin, 2009; Dalgın, 2015), örgütsel bağlılık (Alper, 2007; Çöp, 2008; Ekiztepe, 2011; Morçin, 2012; Sarıkaya, 2018; Akyol, 2018), örgütsel destek (Oluk, 2018), iş memnuniyet-tatmini (Tan, 2009; Morçin, 2012; Çaylı, 2013; Karadut, 2014; Aypar, 2017; Yurdakul, 2018; Ünal, 2019), işten ayrılma niyeti (Demirel, 2012; Küçükodacı, 2014; Tüver, 2018), örgütsel sessizlik değişkeni (Taşkiran, 2010; Durmuş, 2015; Yurtseven, 2016), özdeşleşme değişkeni (Tümer, 2010; Durmuş, 2015; Kemer, 2017), yabancılaşma (Tekeli, 2016; Dilixiati, 2017), tükenmişlik (Bozdoğan, 2013; Kaya, 2018), duygusal emek (Keleş, 2014), örgüt kültürü (Ertaş, 2017; Yılmaz, 2018), etik iklim (Karadut, 2014), liderlik (Yılmaz, 2017), öznel iyi oluş (Oluk, 2018), sosyal değişim (Tüver, 2018) ve iş performansı (Aktaş, 2010; Cin, 2010, Doğan, 2014) ile ilişkilendirildiği tespit edilmiştir.



Görüldüğü üzere, örgütsel adalet ve iş performansı ilişkisine yönelik tez çalışmaları oldukça sınırlı sayıdadır (Aktaş, 2010; Cin, 2010, Doğan, 2014). Bu tezler incelendiğinde, iki tezin iş performansından ziyade performans değerlendirme yöntemlerinin etkinliği ile örgütsel adalet arasındaki ilişkiyi araştırdığı görülmektedir. Dolayısıyla, bu tezin amacı ile benzer yalnızca 1 tane tezin bulunduğu söylenebilir. Türkçe tezlere ek olarak, örgütsel adalet ve iş performansı ilişkisine yönelik yerli ve yabancı alanyazın taraması gerçekleştirilmiştir. Sonuç olarak var olan kaynaklar neticesinde, işletme, yönetim ve turizm alanyazınında gerçekleştirilmiş toplam 3 tane yerli ve 13 tane yabancı makaleye ulaşılabilmektedir. Bu 16 yayın içerisinde Wu ve Wang (2008), Sökmen, Bilsel ve Erbil (2013) ve Doğan'ın (2018) araştırmaları konaklama işletmeleri örneğinde gerçekleştirilmişken, Lee, Kim, Hyun-Son ve Kim'in (2015) araştırması Kore'de faaliyet gösteren 5 yıldızlı otellerin içinde bulunan restoran işletmesi çalışanları örneğinde gerçekleştirilmiştir. Dolayısıyla, bu daha önce ele alınmamış olan bir örneklem üzerinde bu araştırmanın gerçekleştirilmesi tezin alanyazına yönelik önemi ve katkısı olarak sunulabilir.

Bu çalışma, uygulayıcılar yani fırın işletmelerinin sahipleri ve çalışanları açısından da önemli katkılar sunma potansiyeline sahiptir. Daha önce bilimsel çalışmalar bağlamında ele alınmadığı görülen fırın işletmelerine yönelik gerçekleştirilen bu araştırmanın sonuçları fırın çalışanlarının aidiyet algıları ve bu algıların performanslarına etkisi bağlamında işletme sahiplerine rehber olabilecek sonuçlar sunabilir. Çalışanların aidiyet duygularından hangilerinin görev performanslarında daha etkili olacağına yönelik bulgular, nihai amacı kar elde etmek olan ve insan gücünün oldukça önemli olduğu bir mal ve hizmet işletmesi olan fırın işletmeleri için faydalı olabilecektir.

### **3.5. Araştırmanın Hipotezleri ve Araştırma Soruları**

Bu çalışmada fırın çalışanlarının algıladıkları örgütsel adaletin iş performanslarına etkisi hipotez testleri ile; fırın çalışanlarının algıladıkları örgütsel adalet ve iş performansının çeşitli kategorik değişkenlere göre farklılaşıp farklılaşmadığı ise, araştırma soruları ile araştırılmıştır. Alanyazında daha önce Cohen-Charash ve Spector (2001), Lam, Schaubroeck ve Aryee (2002), Aryee, Chen ve Budhwar (2004), Nasurdin ve Khuan (2007), Suliman (2007), Wu ve Wang (2008), Wang, Liao, Xia ve Chang (2010), Çelik, Turunç ve Demirkaya (2011), Elamin ve Alomain (2011), Warokka, Gallato ve Moorthy (2012), Sökmen, Bilsel ve Erbil (2013), Lee, Kim, Hyun-Son ve Kim (2015), Biswas ve Kapil (2017), Moon (2017), Swalhi ve Zgoulli (2017) ve Doğan'ın (2018) araştırmalarındaki ilişki testlerinden hareketle aşağıdaki hipotezler test edilmek üzere ileri sürülmüştür.

**H1:** İş görenlerin algıladıkları örgütsel adaletin iş performansı üzerine olumlu yönde ve anlamlı bir etkisi vardır.

**H1a:** İş görenlerin algıladıkları dağıtımsal adaletin iş performansı üzerine olumlu ve anlamlı bir etkisi vardır.

**H1b:** İş görenlerin algıladıkları işlemsel adaletin iş performansı üzerine olumlu etkisi vardır.

**H1c:** İş görenlerin algıladıkları etkileşimsel adaletin iş performansı üzerine olumlu etkisi vardır.

Araştırmada cevabı aranan araştırma soruları ise şu şekildedir;

1. Örgütsel adalet algısının alt boyutları çalışanların cinsiyetlerine göre anlamlı olarak farklılaşır mı?
2. Örgütsel adalet algısının alt boyutları çalışanların medeni durumlarına göre anlamlı olarak farklılaşır mı?
3. Örgütsel adalet algısının alt boyutları çalışanların eğitim durumlarına göre anlamlı olarak farklılaşır mı?
4. Örgütsel adalet algısının alt boyutları çalışanların yaşlarına göre anlamlı olarak farklılaşır mı?
5. Örgütsel adalet algısının alt boyutları çalışanların iş tecrübelerine göre anlamlı olarak farklılaşır mı?
6. Örgütsel adalet algısının alt boyutları çalışanların gelirlerine göre anlamlı olarak farklılaşır mı?
7. Çalışanların iş performansları cinsiyetlerine göre anlamlı olarak farklılaşır mı?
8. Çalışanların iş performansları medeni durumlarına göre anlamlı olarak farklılaşır mı?
9. Çalışanların iş performansları eğitim durumlarına göre anlamlı olarak farklılaşır mı?
10. Çalışanların iş performansları yaşlarına göre anlamlı olarak farklılaşır mı?
11. Çalışanların iş performansları iş tecrübelerine göre olarak farklılaşır mı?
12. Çalışanların iş performansları gelirlerine göre anlamlı olarak farklılaşır mı?

### **3.6. Araştırmanın Evren ve Örneklemi**

Araştırma sonuçlarının genellenmek istendiği elemanlar bütünü olarak ifade edilen evrenden (Karasar, 2005: 109; Erkuş, 2009: 91), belli kurallara göre seçilen ve seçildiği evreni temsil yeterliliği kabul gören gruba örneklem denir (Yüksel ve Yüksel, 2004: 114; Karasar, 2005: 110; Erkuş, 2009: 92). Bu araştırmada, fırıncılık sektöründe çalışanlar üzerine bir anket uygulaması yapılmıştır. Araştırmaya katılımı sağlamak amacı ile anketler Mersin merkezinde faaliyet gösteren fırın çalışanlarına uygulanmıştır. Araştırmanın evrenini, Mersin il merkezi

sınırları içerisinde faaliyet gösteren fırın ve pastane işletmelerinde çalışan bireyler oluşturmaktadır. Araştırmada, evreni oluşturan bireylerin tamamı yerine isteyen bireyin örnekleme yer alabildiği örnekleme yöntemi olan, kolayda örnekleme yöntemi (Yıldırım, Altunışık, Çoşkun ve Bayraktaroğlu 2001:132; Ural ve Kılıç 2006: 44) kullanılmıştır. Buna göre örnekleme büyüklüğü; geniş popülasyonlar ve nicel araştırmalar için önerilen  $n = \sigma^2 \cdot Z_{\alpha}^2 / d^2$  formülü (Sekaran, 2003; Yıldırım vd., 2001) ile hesaplanmıştır. Mersin ilinin merkez sınırlarını kapsayan (Akdeniz, Mezitli, Yenişehir, Toroslar ve Büyükşehir Belediyeleri (Silifke, Tarsus, Erdemli) alan içerisinde toplam 373 fırın ve 1150 resmi kayıtlı çalışan bulunmaktadır (Aksu, 2017). Yukarıdaki yer alan örnekleme formülünden hareketle hata payı %10 ve  $\alpha=0,05$  anlamlılık düzeyine karşılık gelen teorik değer  $Z_{0,05}=1,96$  olarak alınmış ve asgari ulaşılması gereken örnekleme büyüklüğü 291 olarak hesaplanmıştır.

### 3.7. Veri Toplama Aracı ve Süreci

Araştırmanın birinci bölümünde, fırıncılık sektöründe örgütsel adalet algısının ölçülmesi için Niehoff ve Moorman (1993) tarafından örgütsel adaleti ölçmek amacıyla geliştirilen, Türkçeye çevirisi, geçerlik ve güvenilirlik çalışması Yıldırım (2002) tarafından geliştirilen örgütsel adalet ölçeğinden yararlanılmıştır. Araştırmada kullanılan “Örgütsel Adalet Ölçeği” dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel olmak üzere üç alt boyuttan ve 20 ifadeden oluşmakta olup, ölçekten alınan puan arttıkça algılanan örgütsel adalet de artmaktadır (Atalay, 2007: 83; Pelit ve Bozdoğan, 2014). İş performansı ölçeği içinse Ertan (2008) tarafından yapılan çalışmada kullanılan 24 maddeli ölçeğin görev performansı değişkenini oluşturan ilk 4 maddesinden yararlanılmıştır. Araştırmada katılımcıların anket formundaki ifadelerle katılım düzeylerini belirlemek amacıyla 5’li Likert tipi derecelendirme kullanılmıştır ve puanlama 1=Kesinlikle Katılmıyorum ve 5=Kesinlikle Katılıyorum olacak şekilde gerçekleştirilmiştir.

Anketler aracılığıyla veri toplama süreci, 03 Mayıs 2017 – Ekim 2017 tarihleri arasında Mersin’in Akdeniz ilçesinde 21, Mezitli ilçesinde 20, Yenişehir ilçesinde 22, Toroslar ilçesinde 16, Silifke ilçesinde 4, Tarsus ilçesinde 7 ve Erdemli ilçesinde 5 fırın işletmesi olmak üzere toplam 91 işletmede yüz yüze temas yöntemiyle gerçekleştirilmiştir. Toplam 1030 anket dağıtılmış olup, 520 anket geri dönüşü olmuştur. Anketler eksik veya hatalı doldurma açısından incelendiğinde 225 anketin bir sayfasının tamamen ya da önemli sayılabilecek derecede eksik doldurulduğu görülmüştür. Sonuç olarak, verilerin analizinde kullanılabilir toplam 295 anket toplanmıştır.

### 3.8. Veri Analiz Yöntemleri

Anket uygulaması sonucunda elde edilen verilerin istatistiksel analiz tekniklerine geçilmeden önce kategorik sorulara ait betimleyici istatistikler; frekans dağılımları, yüzdeler, oranlar, ortalama değerler ve standart sapmalar verilmiştir. Araştırma sorularında yer alarak farklılık testleri için Bağımsız Çift Örneklem T-testi, Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) ve Post-Hoc Analizinden faydalanılmıştır. Hipotezlerin test edilmesinde öncelikle Doğrulayıcı Faktör Analizi ve Yapısal Eşitlik Modellemesi (YEM) Yol Analizi uygulanmıştır. Yapısal eşitlik Modeli (YEM), gözlenen ve gizil değişkenler arasındaki nedensel ve karşılıklı ilişkilerin bir arada bulunduğu modellerin test edilmesi için kullanılan kapsamlı istatistiksel bir yaklaşımdır (Çelik ve Yılmaz, 2013:5).

### 3.9. Güvenilirlik ve Geçerlilik Analizleri

Güvenilirlik, aynı ana kütlede seçilecek başka örneklerde aynı yöntemle, benzer prosedürler uygulanarak yapılacak başka ölçümler için benzer sonuçlar elde edilme olasılığına denir (Şencan, 2005: 12). Anket sorularının güvenilirlik analizinde, güvenilirliğin bir ölçütü olan Cronbach Alfa testi kullanılmıştır. Test veya ölçeğin içindeki maddelerin birbirleri ile ne derece tutarlı olduğu ve tahmin edilen değişkeni ne derece temsil ettiği hakkında bilgi veren Cronbach Alfa testi, test maddelerinin işlevine işaret eder (Şencan, 2005: 114). Geçerlilik ise, “kullanılan ölçüm aracının ölçülmek istenen özelliğe uygun olması, verilerin ölçülmek istenen özelliğin niteliğini tam olarak yansıtması (Şencan, 2005: 723) ve aynı zamanda ölçme aracının araştırmacının amacına hizmet etme derecesi” olarak ifade edilebilir (Erkuş, 2013: 157). Yaygın biçimde kullanılan geçerlilik analizleri; yüzeysel, içerik, kriter, örtüşme/uyum, tahmin edici, yapı, ayırt edici ve yakınsak ve nomolojik geçerlilik analizleri şeklindedir (Şencan, 2005: 742; Sekeran ve Bougie, 2013: 226).

#### 3.9.1. Güvenilirlik Analizleri

Güvenilirlik analizi yapılırken bazı kriterler göz önüne alınmış ve bu kriterleri taşımayan maddelere ölçeklerden çıkarılarak analizler yenilenmiştir. Bu kriterlerden ilki ölçek güvenilirliklerinin bir göstergesi sayılan Alfa katsayısının kabul edilen güvenilirlik aralığı olan 0,60-0,79 arası olması, mümkünse 0,80 ve üzeri değere sahip olmasıdır (Şencan, 2005: 168-170; Alpar, 2012:458; Kalaycı, 2014: 405). İkinci kriter, ölçek içinde bulunan maddelerin ölçeğin güvenilirliğini bozup bozmadığıdır. Bu noktada, sınıflar arası korelasyon değerlerinin içerisinde negatif yönlü değer olup olmadığı ve madde toplam korelasyon değerlerinin +.250'den yüksek

olup olmadığı (Kalaycı, 2014: 412), çoklu R<sup>2</sup> katsayılarının 0,300'den büyük olup olmadığı (Alpar, 2012: 391), sınıflar arası korelasyon katsayıların birbirine yakınlığının anlamlı olup olmadığı (ölçeğin soru sıralanışı ve yapı özelliklerinin güvenilirliği), (Özdamar, 2010: 617), Tukey'in Toplanabilirlik Testine göre ölçeklerin toplanabilir özellikte olup olmadığı (p>0,05), maddelerin homojen bir yapıda ve çoklu normal dağılımdan geldiğini gösteren Hotelling's T<sup>2</sup> istatistiğinin anlamlı olup olmadığı (p<0,001) (Özdamar, 2010: 615-617) incelenmiştir.

Güvenilirlik analizi, araştırmanın ölçeklerine ayrı ayrı uygulanmıştır. Örgütsel adalet ölçeğinin 0,988 olan Cronbach Alfa katsayısı, ölçeğin yüksek derecede güvenilir olduğunu göstermektedir. Ölçekte yer alan maddeler incelendiğinde, ölçeğin güvenilirlik değerini düşüren herhangi bir madde olmadığı, dolayısıyla ölçekten çıkartılması gereken bir madde olmadığı görülmüştür. Ölçeğe ait güvenilirlik istatistikleri Tablo 2.'de sunulmuştur.

**Tablo 2.** Algılanan Örgütsel Adalet Ölçeği Güvenilirlik Analizi Bulguları (n=292)

BOYUT	Maddeler	Düzeltilmiş Madde Toplam Korelasyonu	Madde Silindiğinde Cronbach Alfa Değeri
Örgütsel Adalet Ölçeği	1.Çalışma programım adildir.	.830	.988
	2.Ücretimin adil olduğunu düşünüyorum.	.825	.988
	3.İş yükümün adil olduğu kanısındayım.	.864	.988
	4.Bir bütün olarak değerlendirildiğinde işyerimden elde ettiğim kazanımların adildir.	.897	.987
	5.İş sorumluluklarımın adil olduğu kanısındayım.	.898	.987
	6.İşe ilişkin kararlar yöneticiler tarafından tarafsız bir şekilde alınmaktadır.	.886	.987
	7.Yöneticiler, işle ilgili kararları almadan önce bütün çalışanların görüşlerini alırlar.	.875	.987
	8.Yöneticiler işle ilgili kararları vermeden önce doğru ve eksiksiz bilgi toplarlar.	.903	.987
	9.Yöneticiler, alınan kararları çalışanlara açıklar ve istendiğinde ek bilgiler verirler.	.924	.987
	10.İşle ilgili bütün kararlar, bunlardan etkilenen tüm çalışanlara ayırım gözetmeksizin uygulanır.	.924	.897
	11.Çalışanlar, yöneticilerin işle ilgili kararlarına karşı çıkabilirler ya da bu kararların üst makamlarca yeniden görüşülmesini isteyebilirler.	.897	.987
	12.İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana nazik ve ilgili davranırlar.	.919	.897
	13.İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana saygılı davranırlar ve önem verirler.	.933	.987
	15.İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim kişisel ihtiyaçlarıma karşı duyarlıdır.	.916	.987
	16.İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim	.918	.987

	bana karşı dürüst ve samimidirler.		
	17.İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bir çalışan olarak haklarımı gözetirler.	.935	.987
	18.Yöneticilerim işimle ilgili kararların doğuracağı sonuçları benimle tartışırlar.	.871	.987
	19.Yöneticilerim işimle ilgili kararlar için uygun gerekçeler gösterirler.	.863	.988
	20.İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana akla uygun açıklamalar yaparlar.	.895	.987
	21.Yöneticilerim işimle ilgili her kararı bana net olarak açıklarlar.	.854	.988
	<b>Cronbach Alfa Değeri</b>	.988	
	<b>Hotelling' T<sup>2</sup></b>	F <sub>19;271</sub> =4,206 (p≤0,001)	
	<b>Toplanamazlık</b>	F <sub>1;19</sub> =2,724; p>0,05	
	<b>Sınıflararası R (Tekli ve Ortalama Ölçüm</b>	r=,804/,988 (p≤0,001)	

Algılanan iş performansı ölçeğinin 0,943 olan Cronbach Alfa katsayısı, ölçeğin yüksek derecede güvenilir olduğunu göstermektedir. Ölçekte yer alan maddeler incelendiğinde ölçeğin güvenilirlik değerini düşüren herhangi bir madde olmadığı, dolayısıyla ölçekten çıkartılması gereken bir madde olmadığı görülmüştür. Ölçeğe ait güvenilirlik istatistikleri Tablo 3.'te sunulmuştur.

**Tablo 3.** Algılanan İş Performansı Ölçeği Güvenilirlik Analizi Bulguları (n=295)

<b>BOYUT</b>	<b>Maddeler</b>	<b>Düzeltilmiş Madde Toplam Korelasyonu</b>	<b>Madde Silindiğinde Cronbach Alfa Değeri</b>
İş Performansı (Görev Performansı Boyutu) Ölçeği	1.Meslek bilgimin yeterli olduğunu düşünüyorum.	,848	,929
	2.İşimi yerine getirmede becerikli olduğumu düşünüyorum.	,869	,923
	3.Meslekî yeteneklerimin yeterli olduğunu düşünüyorum.	,856	,927
	4.İşimi yerine getirmede çabuk olduğumu düşünüyorum.	,879	,920
	<b>Cronbach Alfa Değeri</b>	.943	
	<b>Hotelling' T<sup>2</sup></b>	F <sub>3;287</sub> =6,173 (p≤0,001)	
	<b>Toplanamazlık</b>	F <sub>1;3</sub> =3,668; (p≤0,001)	
	<b>Sınıflararası R (Tekli ve Ortalama Ölçüm</b>	r=,804/,942 (p≤0,001)	

### 3.9.2. Geçerlilik Analizleri

Verilerin geçerlilik analizleri için yapısal geçerlilik analizi gerçekleştirilmiştir. Yapı geçerliliği, ölçüm sonucu elde edilen bulguların temel alınan teori ile uyuşma durumunu gösterir (Sekeran ve Bougie, 2013: 226-227). Ölçme aracında yer alan maddelerin yapı

geçerliliği çeşitli analiz teknikleri ile test edilebilir. Bu analizlerin başlıcaları, açıklayıcı faktör analizi (AFA) ve doğrulayıcı faktör analizidir (DFA) (Hair, Black, Babin ve Anderson, 2010: 709). Açıklayıcı faktör analizi tanımlayıcı bir süreç iken, doğrulayıcı faktör analizi test edici, onaylayıcı bir süreçtir (Yılmaz ve Çelik, 2009: 53). Doğrulayıcı faktör analizi, faktör yapılarının teorik temel ile uyumunu test ederek, ölçeklerin geçerliliği hakkında araştırmacılara fikir veren yapısal eşitlik modellemesi analizinin bir türüdür (Yılmaz ve Çelik, 2009: 53; Hair, Black, Babin ve Anderson, 2010: 693). Ek olarak doğrulayıcı faktör analizinde ölçekte yer alan her bir maddenin açıklanan varyans ortalaması (AVE: Average Variance Extracted) ve birleşik güvenilirliği (CR: Composite Reliability) de hesaplanarak, ölçek maddelerinin ölçekteki güvenilirlikleri ve bir bütün olarak ölçeğin açıklanmasına katkıları hesaplanır.

$$\text{Açıklanan Ortalama Varyans (AVE)} = \frac{\sum \lambda_i^2}{n} \quad (1)$$

$$\text{Birleşik Güvenirlik (CR)} = \frac{(\sum \lambda_i)^2}{(\sum \lambda_i)^2 + (\sum \delta_i)} \quad (2)$$

AVE açısından ortaya çıkan değer 0,50'nin üzerinde olması gizil değişken ile gözlenen değişkenler arasında yeterli oranda uyuşmanın bir göstergesidir (Hair, Black, Babin ve Anderson, 2010: 709). CR açısından 0,70 ve üzerindeki birleşik geçerlilik değerleri, modelin iç tutarlılık ve uyuma geçerliliği hakkında önemli bir göstergedir (Hair, Black, Babin ve Anderson, 2010: 710).

AVE ve CR hesaplamalarına ek olarak, her bir standartlaştırılmış faktör yük değerinin gizil değişken ile istatistiksel olarak anlamlı ilişkiye sahip olması ( $p \leq 0.01$ ,  $p \leq 0.05$ ), standartlaştırılmış faktör yük değerinin 0.70 ve üzerinde olması, gözlenen değişkenlere ait hata varyanslarında 0,90 üzerindeki maddelerin çıkarılması ve kurulan modelin ölçme modeli uyum iyiliklerinin kabul edilen uyum iyilikleri aralığında olup olmadığının kontrol edilmesi, doğrulayıcı faktör analizi ön koşulları açısından önemli diğer konulardır (Şimşek, 2007: 86; Çokluk, Şekercioğlu ve Büyüköztürk, 2010: 277-284; Hair, Black, Babin ve Anderson, 2010: 695-709).

Gerçekleştirilen ilk doğrulayıcı faktör analizi neticesinde, ölçme modelinin uyum iyiliklerine yönelik bazı sorunlar olduğu görülmüştür. Bu sorunların başında normalleştirilmiş Ki-Kare (Ki-Kare uyum iyiliğinin serbestlik derecesine bölünmesi ile elde edilen Ki-Kare uyum iyiliği) uyum iyiliği istatistiğinin 6,11 olması ve RMSEA istatistiği değerinin 0,13 olması gelmektedir. Modelin çıktı raporunun sonunda verilen düzeltme (modifikasyon) önerileri incelendiğinde 18, 20 ve 21 numaralı "etkileşimsel adalet" maddelerinin katılımcılar tarafından

benzer algılandığı ve ölçekten çıkartılmaları durumunda ki-kare değerinin düşmesinde belirgin iyileşme sağlayacağı görülmüştür.

Bu iki maddenin ölçekten çıkartılmasının ardından DFA tekrarlanmıştır. Tekrarlanan analiz neticesinde normalleştirilmiş Ki-Kare istatistiğinin 4,48'e düştüğü, RMSEA istatistiğinin ise 0,11'e gerilediği görülmüştür. Bunun üzerine model düzeltme (modifikasyon) önerileri tekrar incelenmiştir ve 7 numaralı "işlemsel adalet" ve 15 numaralı "etkileşimsel adalet" maddelerinin katılımcılar tarafından benzer algılandığı ve ölçekten çıkartılmaları durumunda ki-kare değerinin düşmesinde belirgin iyileşme sağlayacağı görülmüştür. Bu iki maddenin tekrar ölçekten çıkartılmasının ardından Ki-Kare istatistiğinin 4,02 (659.72/164) olduğu ve RMSEA istatistiğinin 0.10 olduğu bir model ortaya çıkmıştır. Model düzeltme (modifikasyon) önerileri incelendiğinde gizil değişkenleri açıklayan gözlenen değişkenler açısından sorunlu bir madde kalmadığı görülmüştür. Bunun üzerine, gizil değişkenlerin gözlenen değişkenler ile ilişkisinin anlamlılığını gösteren t-testi istatistikleri, gözlenen değişkenlerin gizil değişkenler ile ilişki gücünü gösteren standardize yük değerleri ve gözlenen değişkenlerin hata payları incelenmiştir. Tablo 4.'te görüleceği üzere, t-değerlerinin hepsi 0.01 anlam düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmuş, standardize yük değerlerinin 0.77 ile 0.93 arasında değiştiği, değişkenlere ait en yüksek hata payının 0.23 olduğu, dolayısıyla modelden çıkması gereken bir değişken (madde) olmadığı görülmüştür. Tablo 4.'te yer alan veriler doğrultusunda ölçme modelinin yapı geçerliliğini test etmek için her bir gizil yapının açıklanan ortalama varyans ve birleşik güvenilirlik istatistikleri de hesaplanmıştır. Hesaplamalar sonucu ulaşılan değerler tüm gizil yapılar açısından gerek açıklanan ortalama varyans gerekse birleşik güvenilirlik katsayısının olması gereken alt sınırların üstünde olduğu anlaşılmıştır. Dolayısıyla, gözlenen değişkenlerin gizil değişken ile kabul edilebilir derecede temsil ettiği, diğer bir deyişle uyuşma gösterdiği söylenebilir.

**Tablo 4.** Doğrulayıcı Faktör Analizi Ölçme Modeline İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Boyutlar ve maddeleri	Std. yük değeri	Hata payı	R <sup>2</sup>	t- değeri	AVE	CR
<b>ALGILANAN DAĞITIMSAL ADALET</b>					<b>0,85</b>	<b>0,96</b>
A1	0,88	0,23	0,77	18,87		
A2	0,91	0,17	0,83	20,15		
A3	0,93	0,14	0,86	20,86		
A4	0,96	0,08	0,92	22,10		
A5	0,94	0,12	0,88	21,29		
<b>ALGILANAN İŞLEMSEL ADALET</b>					<b>0,86</b>	<b>0,96</b>
A6	0,88	0,22	0,78	19,13		
A8	0,94	0,13	0,87	21,14		
A9	0,96	0,07	0,93	22,30		
A10	0,96	0,07	0,93	22,27		



Tablo 4. Devamı

A11	0,91	0,18	0,82	20,03		
<b>ALGILANAN ETKİLEŞİMSEL ADALET</b>					<b>0,86</b>	<b>0,97</b>
A12	0,94	0,11	0,89	21,45		
A13	0,96	0,08	0,92	22,10		
A14	0,95	0,10	0,90	21,72		
A16	0,95	0,10	0,90	21,71		
A17	0,88	0,22	0,78	19,06		
A19	0,89	0,20	0,80	19,51		
<b>İŞ PERFORMANSI</b>					<b>0,81</b>	<b>0,93</b>
GP1	0,88	0,23	0,77	18,73		
GP2	0,90	0,20	0,80	19,42		
GP3	0,90	0,20	0,80	19,38		
GP4	0,92	0,15	0,85	20,25		

Tablo 5.'teki tanımlayıcı istatistiklere ek olarak, AGFI, GFI, RMR, SRMR, CFI, NFI, NNFI, IFI, RFI, CAIC gibi diğer örneklem büyüklüğünü, modeldeki serbestlik derecelerini, modelin karmaşıklığını dikkate alan ve almayan diğer uyum iyilikleri açısından ölçme modelinin uyuma geçerliliği de raporlanmıştır (Şimşek, 2007: 47-49). Tablo 5'te bir ölçme modelinin yapı geçerliliğine sahip olduğunun göstergesi olan uyum iyiliği referans değerleri ile araştırmanın ölçme modeline ait uyum istatistikleri bulunmaktadır. Ölçme aracının uyum istatistikleri ile referans değerler karşılaştırıldığında, ölçme modelinin bir bütün halinde kabul edilebilir düzeyde uyum iyiliğine sahip olduğu ve uyuma geçerliliğine sahip olduğu söylenebilir.

Tablo 5. Doğrulayıcı Faktör Analizi Ölçme Modeli Uyum İyiliği İstatistikleri

Uyum İyiliği İndeksleri	Çalışmanın Ölçme Modeline Ait Değerleri	Referans Değerler	
		İyi Uyum İyiliği Değeri	Kabul Edilebilir Uyum İyiliği Değeri
X <sup>2</sup> / df	659,72/164=4,02	0 ≤ X <sup>2</sup> / df ≤ 2,5	3 < X <sup>2</sup> / df ≤ 5
RMSEA	0,10	0 ≤ RMSEA ≤ 0,05	0,5 < RMSEA ≤ 0,08
AGFI	0,76	0,95 ≤ AGFI ≤ 1,00	0,90 ≤ AGFI ≤ 0,95
GFI	0,81	0,90 ≤ GFI ≤ 1,00	
RMR	0,031	RMR ≤ 0,05	
SRMR	0,046	SRMR ≤ 0,08	
CFI	0,98	0,95 ≤ CFI	0,90 ≤ CFI
NFI	0,97	0,90 ≤ NFI	
NNFI	0,97	0,90 ≤ NNFI	
IFI	0,98	0,95 ≤ IFI	0,90 ≤ IFI
RFI	0,97	0,90 ≤ RFI	
Model CAIC/Doymuş CAIC	966.53/ 1400.67	Model CAIC < Doymuş CAIC	

**Kaynak:** Şimşek, 2007: 47-49; Yılmaz ve Çelik, 2009: 47; Hair, Black, Babin ve Anderson, 2010: 666-669; Çokluk, Şekercioğlu ve Büyükoztürk, 2012: 271-272.

## 4. BULGULAR

### 4.1. Demografik Bulgular

Mersin il merkezi sınırları içerisinde araştırmaya dâhil olan katılımcılarımızın %68,5'ini erkekler oluştururken, %68,5'ini evliler temsil etmektedir. Katılımcıların yaş aralığının %72,9'u 21-40 arası grup oluşturmaktadır. Öğrenim seviyelerinin ise %91,2'sini ilköğretim ve lise düzeyinde katılımcılardan oluşurken, katılımcıların yine %67'lik bölümü ise 2-9 yıllık mesleki deneyime sahiptirler. Katılımcıların % 66.5'i fırınların imalat departmanında görev yaparken, yaklaşık %45'inin asgari ücret düzeyinde gelire sahip olduğu, % 39.3'lük bir kısmın ise, kalfa ve usta seviyelerinde olup 2001-3000 TL aralığında gelire sahip olduğu görülmektedir. Sonuç olarak, eğitim seviyesi düşük, gelir düzeyi düşük, medeni durumu ağırlıklı olarak evli olan ve genç-orta yaş seviyesindeki erkek katılımcıların ağırlıkta olduğu bir örneklem grubu ortaya çıkmaktadır. Araştırmada katılımcıların bireysel özelliklerine ilişkin dağılım Tablo 6'da sunulmuştur.

**Tablo 6.** Katılımcıların Demografik ve Bireysel Özelliklerine Göre Dağılımı (n=295)

Değişken	Grup	Sayı (f)	Yüzde (%)
Cinsiyet	Kadın	93	31,5
	Erkek	202	68,5
Medeni durum	Evli	202	68,5
	Bekâr	93	31,5
Yaş	20 ve altı	29	9,8
	21-30	125	42,4
	31-40	90	30,5
	41-50	39	13,2
	51 ve üstü	12	4,0
Eğitim düzeyi	İlköğretim	123	41,7
	Lise	146	49,5
	Ön Lisans	15	5,1
	Lisans	11	3,7
Departman	Tatlı ve Pasta İmalatı Bölümü	89	30,2
	Poğaç ve Ekmek İmalatı Bölümü	107	36,3
	Servis Personeli (Reyon Görevlisi)	82	27,8
	Hizmet Personeli (Güvenlik, Temizlik gibi)	9	3,1
	İdari Personel (Satın alma, muhasebe gibi)	8	2,7
Gelir düzeyi	1501-2000 TL	132	44,7
	2001-3000 TL	116	39,3
	3001-4000 TL	26	8,8
	4001-5000 TL	17	5,8
	5001 TL ve üstü	4	1,4

Tablo 6. Devamı

İş Tecrübeniz	1 Yıl ve altı	41	13,9
	2-5 yıl	120	40,6
	6-9 yıl	78	26,4
	10 yıl ve üstü	56	19,0
<b>Toplam</b>		<b>295</b>	<b>100,0</b>

#### 4.2. Betimleyici Analiz Bulguları

Araştırmada yer alan ölçekler içerisindeki ifadeler, boyutlar ve alt maddeler açısından betimleyici analize tabi tutulmuştur. Buna göre, katılımcıların en yüksek algıladıkları boyut, kendi bakış açıları ile değerlendirdikleri “iş performansı” boyutu olmuştur ( $\bar{x}=4,3043$ ). Bu boyut içerisinde en olumlu algılanan madde “İşimi yerine getirmede çabuk olduğumu düşünüyorum” maddesi olmuştur ( $\bar{x}=4,3586$ ). Katılımcılar tarafından algılanan diğer boyutlar olan algılanan adalet boyutlarının ortalamasına bakıldığında, üç boyut için de katılımcıların “ne katılmıyorum ne katılıyorum” algısına yakın bir algıda olduğu görülmektedir. Buna karşın katılımcıların bu üç boyut arasında en olumlu algıladıkları boyutun “dağıtimsal adalet” ( $\bar{x}=3.1503$ ) olduğu ortaya çıkmıştır. Algılanan adalet boyutlarına maddeler açısından bakıldığında ise en olumlu algılanan ifadenin “İş sorumluluklarımın adil olduğu kanısındayım” ( $\bar{x}=3,2621$ ) ifadesi iken, en olumsuz algılanan ifadenin “Yöneticilerim işimle ilgili kararların doğuracağı sonuçları benimle tartışırlar” ( $\bar{x}=2,9793$ ) olduğu görülmektedir. Betimleyici diğer istatistikler Tablo 7’de paylaşılmaktadır.

**Tablo 7.** Değişkenlere Yönelik Betimleyici Analizler (n=295)

	<b>İFADELER</b>	$\bar{x}$	Std. Sapma
DAĞITIMSAL ADALET	1.Çalışma programım adildir.	3,1310	1,39080
	2.Ücretimin adil olduğumu düşünüyorum.	3,0172	1,36809
	3İş yükümün adil olduğu kanısındayım.	3,1517	1,36861
	4.Bir bütün olarak değerlendirildiğinde işyerimden elde ettiğim kazanımların adildir.	3,1897	1,37522
	5.İş sorumluluklarımın adil olduğu kanısındayım	3,2621	1,38963
İŞLEMSEL ADALET	6.İşe ilişkin kararlar yöneticiler tarafından tarafsız bir şekilde alınmaktadır.	3,0931	1,39758
	8.Yöneticiler işle ilgili kararları vermeden önce doğru ve eksiksiz bilgi toplarlar.	3,0793	1,38101
	9.Yöneticiler, alınan kararları çalışanlara açıklar ve istendiğinde ek bilgiler verirler.	3,0931	1,40006
	10.İşle ilgili bütün kararlar, bunlardan etkilenen tüm çalışanlara ayırım gözetmeksizin uygulanır.	3,0793	1,43024
	11.Çalışanlar, yöneticilerin işle ilgili kararlarına karşı çıkabilirler ya da bu kararların üst makamlarca yeniden görüşülmesini isteyebilirler.	3,0172	1,39315

**Tablo 7.** Devamı

ETKİLEŞİMSEL ADALET	12.İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana nazik ve ilgili davranırlar.	3,1241	1,41609
	13.İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana saygılı davranırlar ve önem verirler.	3,1690	1,38544
	14.İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim kişisel ihtiyaçlarıma karşı duyarlıdır.	3,0897	1,39657
	16.İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bir çalışan olarak haklarımı gözetirler.	3,1069	1,43086
	17.Yöneticilerim işimle ilgili kararların doğuracağı sonuçları benimle tartışırlar.	2,9793	1,38938
	19.İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana akla uygun açıklamalar yaparlar.	3,0483	1,41827
İŞ PERFORMANSI	1.Meslek bilgimin yeterli olduğunu düşünüyorum	4,2724	,73818
	2.İşimi yerine getirmede becerikli olduğumu düşünüyorum.	4,3103	,69119
	3.Meslekî yeteneklerimin yeterli olduğunu düşünüyorum.	4,2759	,73454
	4.İşimi yerine getirmede çabuk olduğumu düşünüyorum.	4,3586	,68272
	<b>DAĞITIMSAL ADALET GENEL ORT.</b>	<b>3,1503</b>	<b>1,2947</b>
	<b>İŞLEMSEL ADALET GENEL ORT.</b>	<b>3,0724</b>	<b>1,3217</b>
	<b>ETKİLEŞİMSEL ADALET GENEL ORT.</b>	<b>3,0862</b>	<b>1,3233</b>
	<b>İŞ PERFORMANSI GENEL ORT.</b>	<b>4,3043</b>	<b>,6575</b>

### 4.3. Hipotez Testlerine Yönelik Analiz Bulguları

Önerilen hipotezlerin test edilmesi için parametrik testlerden yararlanılmıştır. Bu kapsamda, araştırmanın ilk 3 hipotezi yapısal eşitlik modeli yol analizi ile test edilmiştir. Araştırmanın ilk üç hipotezini test etmek amacıyla yapısal eşitlik modeli analizi kullanılmıştır. Bu hipotezler şu şekildedir;

**H1:** İş görenlerin algıladıkları örgütsel adaletin iş performansı üzerine olumlu yönde ve anlamlı bir etkisi vardır.

**H1a:** İş görenlerin algıladıkları dağıtımsal adaletin iş performansı üzerine olumlu ve anlamlı bir etkisi vardır.

**H1b:** İş görenlerin algıladıkları işlemsel adaletin iş performansı üzerine olumlu etkisi vardır.

**H1c:** İş görenlerin algıladıkları etkileşimsel adaletin iş performansı üzerine olumlu etkisi vardır.

Yapısal eşitlik modeli analizi kapsamında, öncelikle ölçme modelinin uygunluğu test edilmiş ardından yol analizi gerçekleştirilmiştir. Yol analizinde, algılanan örgütsel adaletin boyutunu oluşturan (a) dağıtımsal adalet, (b) işlemsel adalet ve (c) etkileşimsel adaletin, algılanan iş performansına etkisi araştırılmıştır. Ölçme modelinin tanımlayıcı istatistikler ve

güvenilirlik/geçerlilik istatistikleri (AVE ve CR) açısından sorun taşımadığının anlaşılması üzerine ölçme modelinin uygunluğunu gösteren uyum iyiliği skorları kontrol edilmiştir. Tablo 4.3'te yer alan ölçme aracının uyum istatistikleri ile referans değerler karşılaştırıldığında, ölçme modelinin bir bütün halinde kabul edilebilir düzeyde uyum iyiliğine sahip olduğu, sadece RMSEA istatistiği değerinin yaygın olarak ifade edilen 0,08 değerinden yüksek olduğu görülmektedir.

Ancak Hair vd., (2010: 666-669) örneklem büyüklüğünün küçük olduğu durumlarda RMSEA değerinin kesme seviyesinin 0.10 ve altında olarak kabul edilebileceğini ve RMR ve SRMR değerlerinin uygunluğunun kontrol edilmesi gerektiğini ifade etmektedir. Örneklem büyüklüğünün fazla büyük ya da küçük olduğu durumlarda hem Ki-Karenin hem de RMSEA değerinin yükseldiği bilinen bir durumdur (Hair, Black, Babin ve Anderson, 2010: 666-668). Örneklem büyüklüğünün çok yüksek ya da çok düşük olduğu durumlarda araştırmacının diğer uyum istatistiklerini de dikkatle incelemeleri ve bilhassa RMSEA, RMR, SRMR ve model karşılaştırılmasını temel alan uyum ölçütleri olan NFI, NNFI ve ECVI istatistiklerinde kabul edilebilir ve üzerinde uyumun varlığını kanıtlamaları gerekir (Şimşek, 2007: 47-49; Yılmaz ve Çelik, 2009: 40-46). Tablo 8'de yer alan ilgili uyum iyiliği istatistikleri incelendiğinde, modelin bir bütün halinde kabul edilebilir uyum iyiliğine sahip olduğu söylenebilir.

**Tablo 8.** Yapısal Eşitlik Ölçüm Modeli Uyum İyiliği İstatistikleri

Uyum İyiliği İndeksleri	Çalışmanın Ölçme Modeline Ait Değerleri	Referans Değerler	
		İyi Uyum İyiliği Değeri	Kabul Edilebilir Uyum İyiliği Değeri
X <sup>2</sup> / df	659,72/164=4,02	0 ≤ X <sup>2</sup> / df ≤ 2,5	3 < X <sup>2</sup> / df ≤ 5
RMSEA	0.10	0 ≤ RMSEA ≤ 0,05	0,5 < RMSEA ≤ 0,10
AGFI	0.76	0,95 ≤ AGFI ≤ 1,00	0,90 ≤ AGFI ≤ 0,95
GFI	0.81	0,90 ≤ GFI ≤ 1,00	
RMR	0.031	RMR ≤ 0,05	
SRMR	0.046	SRMR ≤ 0,08	
CFI	0.98	0,95 ≤ CFI	0,90 ≤ CFI
NFI	0.97	0,90 ≤ NFI	
NNFI	0.97	0,90 ≤ NNFI	
IFI	0.98	0,95 ≤ IFI	0,90 ≤ IFI
RFI	0.97	0,90 ≤ RFI	
Model CAIC/Doymuş CAIC	966.53 /1400.67	Model CAIC < Doymuş CAIC	

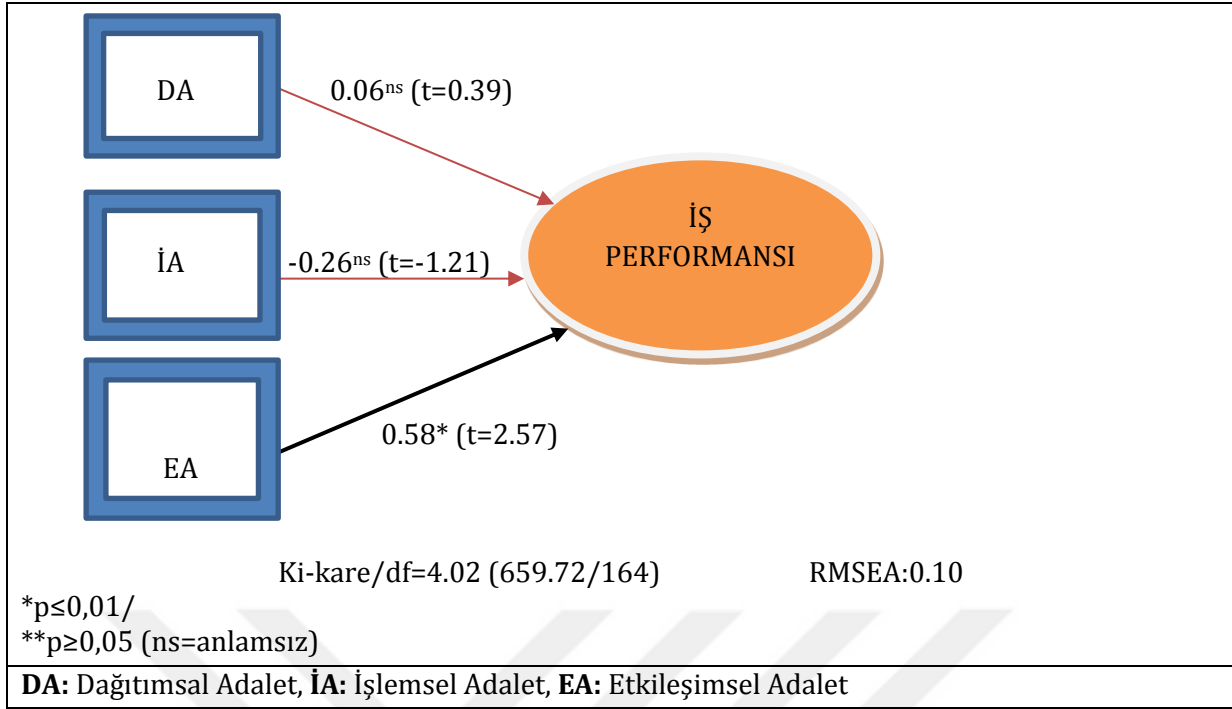
**Kaynak:** Şimşek, 2007: 47-49; Yılmaz ve Çelik, 2009: 47; Hair, Black, Babin ve Anderson, 2010: 666-669; Çokluk, Şekercioğlu ve Büyükköztürk, 2012: 271-272.

Ölçme modeline ait tanımlayıcı istatistikler ve uyum iyiliği istatistiklerinin ardından ilgili üç hipotezin test edilebilmesi için yapısal eşitlik modeli yol analizi gerçekleştirilmiştir. Yol analizi ile test edilen hipotezler açısından değişkenler arasındaki ilişkilerin istatistiksel olarak anlamlılığı, yönü ve etki dereceleri araştırılmıştır (Şimşek, 2007: 12; Yılmaz ve Çelik, 2009: 20).

**Tablo 9.** Yapısal Eşitlik Modeli Yol Analizi Betimleyici İstatistikler ve Hipotez Sonuçları

Hipotez	İlişki	Yönü	Katsayı	Std.Hata	t değeri	p	Sonuç	R <sup>2</sup>
H1a	DA → İP	+	0.06	0,16	0.39	p≥0.05	Red	<b>0,16</b>
H1b	İA → İP	-	-0.26	0,23	-1.21	p≥0.05	Red	
H1c	EA → İP	+	0.58	0,24	2.57	p≤0.01	Kabul	
<b>Yapısal Denklem:</b> IP = 0.063*DA - 0.28*İA + 0.63*EA, Errorvar.= 1.00, R <sup>2</sup> = 0.16 (0.16) (0.23) (0.24) 0.39 -1.21 2.57								
DA: Dağıtımsal Adalet, İA: İşlemsel Adalet, EA: Etkileşimsel Adalet, İP: İş Performansı								

Tablo 9'da yol analizi sonucunda, istatistik paket programı tarafından kurulan modele ilişkin standardize edilmiş regresyon katsayıları, standart hata değerleri, regresyon katsayılarının anlamlılığını test eden t değerleri ve bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkendeki açıklayıcılık gücünü gösteren R<sup>2</sup> (açıklanan varyans değeri) değerleri yer almaktadır. Öncelikle bağımsız ve bağımlı değişkenler arasındaki tüm ilişkilerin t değerlerinden hareketle istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığı incelenmiştir. Tablo 9'daki bulgulardan hareketle, anlamlı tek ilişkinin etkileşimsel adalet algısı ile iş performansı arasında olduğu (p≤0.01), dolayısıyla H1c hipotezinin kabul edildiği; buna karşın H1a'daki dağıtımsal adalet ile iş performansı ve H1b'deki işlemsel adalet ile iş performansı arasındaki ilişkilerin istatistiksel olarak anlamlı olmadığı görülmektedir (p≥0.05). Dolayısıyla H1a ve H1b hipotezlerin ise desteklenemediği sonucu ortaya çıkmıştır. Bu sonuca göre, fırın çalışanlarının algıladıkları etkileşimsel adaletlerinin, bireysel bazlı değerlendirmeye bağlı iş performansları üzerinde 0.58 birimlik (p≤0,01) olumlu yönde ve anlamlı bir etkiye yol açtığı söylenebilir. Bir diğer deyişle, fırın çalışanlarının algıladıkları etkileşimsel adaletteki bir birimlik artışın, algıladıkları iş performansları üzerinde 0,58'lik bir artışa yol açması beklenmektedir. Algılanan etkileşimsel adalet, fırın çalışanlarının iş performanslarının % 16'sını etkilemektedir. Yapısal Eşitlik Yol Analizine yönelik bulguların simgesel gösterimi Şekil 3.'de verilmiştir.



**Şekil 3.** Yapısal Eşitlik Modeli Yol Analizi Sonuçları Simgesel Gösterimi

#### 4.4. Araştırma Sorularına Yönelik Analiz Bulguları

Bu bölümde araştırmada cevabı aranan 12 adet araştırma sorusuna yönelik Bağımsız Çift Örneklem T-testi ve Tek Yönlü Varyans Analizi (Anova) gerçekleştirilmiştir. İlk altı fark testi çalışanların örgütsel adalet alt boyutları olan dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel adalet algılarının cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu, yaş, iş tecrübesi ve gelir gibi kategorilere göre farklılaşıp farklılaşmadığını ortaya koymaktadır.

##### 4.4.1. Cinsiyet Değişkenine Göre Örgütsel Adalet ve İş Performansına Yönelik Fark Testleri

Araştırmanın 1. ve 7. sorularında fırın çalışanlarının cinsiyetlerine göre algıladıkları örgütsel adalet ve iş performansının farklılaşıp farklılaşmadığı sorulmuştur. Ortalamalar ve uygulanan bağımsız örneklem t-testi sonuçları incelendiğinde, hem örgütsel Adalet değişkeninin 3 boyutu hem de iş Performansı değişkeninin cinsiyet değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı şekilde farklılaştığı görülmektedir ( $p<0,05$ ;  $p<0,01$ ). Farklılıklar incelendiğinde, dört değişken açısından da kadın çalışanların istatistiksel olarak anlamlı şekilde daha olumlu bir algıya sahip olduğu görülmektedir ( $p<0,05$ ;  $p<0,01$ ). İlgili istatistikler Tablo 10'da paylaşılmıştır.

**Tablo 10.** Cinsiyet Değişkenine Göre Bağımsız Çift Örneklem T-Testi Bulguları (n=295)

Değişkenler	Cinsiyet	n	Ort.	Std. Sapma	t-değeri	p-değeri
Dağıtımsal Adalet	Kadın	97	3,5891	1,24048	4,037	,000*
	Erkek	198	2,9465	1,27154		
İşlemsel Adalet	Kadın	97	3,5565	1,25193	4,383	,000*
	Erkek	198	2,8475	1,29567		
Etkileşimsel Adalet	Kadın	97	3,5344	1,26967	4,034	,000*
	Erkek	198	2,8779	1,29888		
İş Performansı	Kadın	97	4,4375	,68201	2,370	,022**
	Erkek	198	4,2424	,63820		

\*p<0,05, \*\*p<0,01

#### 4.4.2. Medeni Durum Değişkenine Göre Örgütsel Adalet ve İş Performansına Yönelik Fark Testleri

Araştırmanın 2. ve 8. sorularında fırın çalışanlarının medeni durumlarına göre algıladıkları örgütsel adalet ve iş performansının farklılaşıp farklılaşmadığı sorulmuştur. Ortalamalar ve uygulanan bağımsız örneklem t-testi sonuçları incelendiğinde, hem örgütsel adalet değişkeninin 3 boyutu hem de iş performansı değişkeninin medeni durum değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı şekilde farklılaşmadığı görülmektedir ( $p>0,05$ ). İlgili istatistikler Tablo 11’de paylaşılmıştır.

**Tablo 11.** Medeni Durum Değişkenine Göre Bağımsız Çift Örneklem T-Testi Bulguları (n=295)

Değişkenler	Cinsiyet	n	Ort.	Std. Sapma	t-değeri	p-değeri
Dağıtımsal Adalet	Bekâr	93	3,3670	1,23190	1,936	,054***
	Evli	202	3,0513	1,31364		
İşlemsel Adalet	Bekâr	93	3,1495	1,24743	,671	,503***
	Evli	202	3,0372	1,35603		
Etkileşimsel Adalet	Bekâr	93	3,2344	1,25928	1,291	,198***
	Evli	203	3,0184	1,34931		
İş Performansı	Bekâr	93	4,3736	,73633	1,215	,225***
	Evli	202	4,2726	,61760		

\*\*\*p>0,05



#### 4.4.3. Eğitim Durumu Değişkenine Göre Örgütsel Adalet ve İş Performansına Yönelik Fark Testleri

Araştırmanın 3. ve 9. sorularında fırın çalışanlarının eğitim durumlarına göre algıladıkları örgütsel adalet ve iş performansının farklılaşıp farklılaşmadığı sorulmuştur. Ortalamalar ve uygulanan ANOVA testi incelendiğinde, eğitim durumuna göre algılanan tek istatistiksel anlamlı farkın “Dağıtımsal Adalet” değişkeni kapsamında gerçekleştiği görülmektedir ( $p<0,05$ ). İlgili istatistikler Tablo 12’de paylaşılmıştır.

**Tablo 12.** Eğitim Düzeyi Değişkenine Göre ANOVA Testi Bulguları (n=295)

Değişkenler		Karelerin Ortalaması	Serbestlik Derecesi	Ortalamalar Karesi	F	Sig.
Dağıtımsal Adalet	Gruplar arası	24,503	3	8,168	5,078	,002*
	Grup İçi	459,982	286	1,608		
	Toplam	484,485	289			
İşlemsel Adalet	Gruplar arası	8,314	3	2,771	1,596	,190***
	Grup İçi	496,605	286	1,736		
	Toplam	504,919	289			
Etkileşimsel Adalet	Gruplar arası	10,953	3	3,651	2,109	,099***
	Grup İçi	495,169	286	1,731		
	Toplam	506,123	289			
İş Performansı	Gruplar arası	1,802	3	,601	1,395	,245***
	Grup İçi	123,155	286	,431		
	Toplam	124,957	289			

\* $p<0,05$ , \*\*\* $p>0,05$

Bunun üzerine hangi kategoriler arasında fark olduğunu test etmek için Post-Hoc testine geçilmiştir. Tukey HSD Post-Hoc testi sonuçlarına göre gruplar arasındaki anlamlı farkın ön lisans okuyan öğrenciler ile lise ve ilk öğretim okuyan öğrenciler arasında olduğu ( $p<0,05$ ) görülmektedir. Ortalama puanlara bakıldığında, bu üç eğitim türü arasında en olumlu farkın ön lisans mezunu çalışanlar lehine olduğu görülmektedir ( $\bar{x}=4,1733$ ). İlgili istatistikler Tablo 13’te paylaşılmıştır.

**Tablo 13.** Eğitim Düzeyi Değişkenine Göre Post-Hoc Testi Bulguları (n=295)

Dağıtımsal Adalet	Eğitim Düzeyi	n	Ort.	Ort Farkı (I-J)	p-değeri
İlköğretim(n=123)	Lise ve dengi	142	3,0859	-,05177	,987
	Ön Lisans	15	4,1733	-1,13919*	,006*
	Lisans	10	3,96	-,92585	,120
Lise(n=142)	İlköğretim	123	3,0341	,05177	,987
	Ön Lisans	15	4,1733	-1,08742*	,009*
	Lisans	10	3,96	-,87408	,153
Ön Lisans(n=15)	İlköğretim	123	3,0341	1,13919*	,006*
	Lise	142	3,0859	1,08742*	,009*
	Lisans	10	3,96	,21333	,976
Lisans (n=10)	İlköğretim	123	3,0341	,92585	,120
	Lise	142	3,0859	,87408	,153
	Ön lisans	15	4,1733	-,21333	,976

\*p<0,05

#### 4.4.4 Yaş Değişkenine Göre Örgütsel Adalet ve İş Performansına Yönelik Fark Testleri

Araştırmanın 4. ve 10. sorularında fırın çalışanlarının yaşlarına göre algıladıkları örgütsel adalet ve iş performansının farklılaşıp farklılaşmadığı sorulmuştur. Ortalamalar ve uygulanan bağımsız örneklem t-testi sonuçları incelendiğinde, hem örgütsel adalet değişkeninin 3 boyutu hem de iş performansı değişkeninin yaş değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı şekilde farklılaşmadığı görülmektedir (p>0,05). İlgili istatistikler Tablo 14'te paylaşılmıştır.

**Tablo 14.** Yaş Değişkenine Göre ANOVA Testi Bulguları (n=295)

Değişkenler		Karelerin Ortalaması	Serbestlik Derecesi	Ortalamalar Karesi	F	Sig.
Dağıtımsal Adalet	Gruplar arası	8,701	4	2,175	1,303	,269***
	Grup İçi	475,784	285	1,669		
	Toplam	484,485	289			
İşlemsel Adalet	Gruplar arası	5,751	4	1,438	,821	,513***
	Grup İçi	499,169	285	1,751		
	Toplam	504,919	289			

**Tablo 14.** Devamı

Etkileşimsel Adalet	Gruplar arası	5,265	4	1,316	,749	,559***
	Grup İçi	500,857	285	1,757		
	Toplam	506,123	289			
İş Performansı	Gruplar arası	2,675	4	,669	1,559	,185***
	Grup İçi	122,282	285	,429		
	Toplam	124,957	289			
***p>0,05						

#### 4.4.5 İş Tecrübesi Değişkenine Göre Örgütsel Adalet ve İş Performansına Yönelik Fark Testleri

Araştırmanın 5. ve 11. sorularında fırın çalışanlarının iş tecrübe sürelerine göre algıladıkları örgütsel adalet ve iş performansının farklılaşıp farklılaşmadığı sorulmuştur. Ortalamalar ve uygulanan bağımsız örneklem t-testi sonuçları incelendiğinde, hem örgütsel adalet değişkeninin 3 boyutu hem de iş performansı değişkeninin iş tecrübe süresi değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı şekilde farklılaşmadığı görülmektedir ( $p>0,05$ ). İlgili istatistikler Tablo 15.'te paylaşılmıştır.

**Tablo 15.** İş Tecrübe Süresi Değişkenine Göre ANOVA Testi Bulguları (n=295)

Değişkenler		Karelerin Ortalaması	Serbestlik Derecesi	Ortalamalar Karesi	F	Sig.
Dağıtımsal Adalet	Gruplar arası	5,699	3	1,900	1,135	,335***
	Grup İçi	478,786	286	1,674		
	Toplam	484,485	289			
İşlemsel Adalet	Gruplar arası	6,784	3	2,261	1,298	,275***
	Grup İçi	498,136	286	1,742		
	Toplam	504,919	289			
Etkileşimsel Adalet	Gruplar arası	6,024	3	2,008	1,148	,330***
	Grup İçi	500,099	286	1,749		
	Toplam	506,123	289			
İş Performansı	Gruplar arası	3,119	3	1,040	2,441	,065***
	Grup İçi	121,838	286	,426		
	Toplam	124,957	289			
***p>0,05						

#### 4.4.6 Gelir Değişkenine Göre Örgütsel Adalet ve İş Performansına Yönelik Fark Testleri

Araştırmanın 6. ve 12. sorularında fırın çalışanlarının gelir durumlarına göre algıladıkları örgütsel adalet ve iş performansının farklılaşıp farklılaşmadığı sorulmuştur. Ortalamalar ve

uygulanan bağımsız örneklem t-testi sonuçları incelendiğinde, örgütsel adalet değişkeninin 3 boyutunun da anlamlı şekilde farklılık gösterdiği ( $p<0,05$ ) buna karşın iş performansı değişkeninin gelir durumuna göre istatistiksel olarak anlamlı şekilde farklılaşmadığı ortaya çıkmıştır ( $p>0,05$ ). İlgili istatistikler Tablo 16'da paylaşılmıştır.

**Tablo 16.** Gelir Durumu Değişkenine Göre ANOVA Testi Bulguları (n=295)

Değişkenler		Karelerin Ortalaması	Serbestlik Derecesi	Ortalamalar Karesi	F	Sig.
Dağıtımsal Adalet	Gruplar arası	46,812	4	11,703	7,621	,000*
	Grup İçi	437,673	285	1,536		
	Toplam	484,485	289			
İşlemsel Adalet	Gruplar arası	44,311	4	11,078	6,854	,000*
	Grup İçi	460,608	285	1,616		
	Toplam	504,919	289			
Etkileşimsel Adalet	Gruplar arası	45,398	4	11,350	7,021	,000*
	Grup İçi	460,724	285	1,617		
	Toplam	506,123	289			
İş Performansı	Gruplar arası	1,174	4	,294	,676	,609***
	Grup İçi	123,783	285	,434		
	Toplam	124,957	289			

\* $p<0,05$ , \*\*\* $p>0,05$

Bunun üzerine hangi kategoriler arasında fark olduğunu test etmek için Post-Hoc testine geçilmiştir. Tukey HSD Post-Hoc testi sonuçlarına göre gruplar arasındaki anlamlı farkın dağıtımsal adalet değişkeni için anlamlı farklar değerlendirildiğinde 5001 TL ve üstü gelir sahibi kişiler hariç diğer tüm gelir düzeylerine ait çalışanlar arasında istatistiksel olarak anlamlı farklar gözlenmiştir. Ortalama puanlardan hareketle, anlamlı farkın kimin lehine daha olumlu algılandığı incelendiğinde; en yüksek anlamlı algının 4001-5000 TL ile 3001-4000 TL gelir sahibi arasındaki çalışanlar olduğu görülmektedir ( $p<0,05$ ). Buna karşın daha dikkat çekici olan nokta ise, en alt gelir düzeyi olan 1501-2000 TL ( $\bar{x}=3,5085$ ) gelir sahibi olan bireylerin dağıtımsal adalet algılarının hem 2001-3000 TL ( $\bar{x}=2,7426$ ) hem de 3001-4000 TL ( $\bar{x}=2,7385$ ) gelir sahibi olan bireylerden anlamlı olarak çok daha yüksek olduğudur ( $p<0,05$ ).

Anova ve Post-Hoc testi çıktıları işlemsel adalet algısı için incelendiğinde anlamlı farklılıkların dağıtımsal adalet değişkenindeki kadar çeşitlilik göstermemekle birlikte 1501-2000 TL ( $\bar{x}$ =3,4388) gelire sahip bireyler ile 2001-3000 TL ( $\bar{x}$ =2,7026) ve 3001-4000 TL ( $\bar{x}$ =2,5692) gelire sahip olan bireyler arasında görüldüğü ortaya çıkmaktadır. Ortalama puanlardan hareketle, anlamlı farkın kimin lehine daha olumlu algılandığı incelendiğinde en yüksek anlamlı algının 1501-2000 TL gelir sahibi çalışanlar ( $\bar{x}$ =3,4388) lehine olduğu görülmektedir ( $p<0,05$ ). Gelir düzeyi bakımından Anova ve Post-Hoc testi çıktıları son olarak etkileşimsel adalet değişkeni açısından incelenmiştir. Elde edilen bulgular, işlemsel adalet çıktıları ile birebir benzerlik göstermektedir. Etkileşimsel adalet değişkeni açısından anlamlı farklılıklar incelendiğinde 1501-2000 TL ( $\bar{x}$ =3,4574) gelire sahip bireyler ile 2001-3000 TL ( $\bar{x}$ =2,7217) ve 3001-4000 TL ( $\bar{x}$ =2,5256) gelire sahip olan bireyler arasında anlamlı farkların ortaya çıktığı görülmektedir ( $p<0,05$ ). Gelir düzeyleri en düşük olan bireylerin etkileşimsel adalet algıları, gelir düzeyleri kendisinden daha yüksek bireylerden anlamlı olarak daha yüksektir ( $p<0,05$ ). İlgili istatistikler Tablo 17'de paylaşılmıştır.

**Tablo 17.** Gelir Durumu Değişkenine Göre Post Hoc Testi Bulguları (n=295)

Değişken	Gelir Düzeyi (I)	Gelir Düzeyi (j)	n	Ortalama	Ortalamalar Farkı (I-J)	Anlamlılık
DAĞITIMSAL ADALET	1501-2000 TL (n=129)	2001-3000 TL	115	2,7426	,76592*	,000*
		3001-4000 TL	26	2,7385	,77007*	,033*
		4001-5000 TL	16	3,7750	-,26647	,927
		5001 TL ve üstü	4	3,5000	,00853	1,000
	2001-3000 TL (n=115)	1501-2000 TL	129	3,5085	-,76592*	,000*
		3001-4000 TL	26	2,7385	,00415	1,000
		4001-5000 TL	16	3,7750	-1,03239*	,017*
		5001 TL ve üstü	4	3,5000	-,75739	,750
	3001-4000 TL (n=26)	1501-2000 TL	129	3,5085	-,77007*	,033*
		2001-3000 TL	115	2,7426	-,00415	1,000
		4001-5000 TL	16	3,7750	-1,03654	,067
		5001 TL ve üstü	4	3,5000	-,76154	,783
	4001-5000 TL (n=16)	1501-2000 TL	129	3,5085	,26647	,927
		2001-3000 TL	115	2,7426	1,03239*	,017*
		3001-4000 TL	26	2,7385	1,03654	,067
		5001 TL ve üstü	4	3,5000	,27500	,995
	5001 TL ve üstü (n=4)	1501-2000 TL	129	3,5085	-,00853	1,000
		2001-3000 TL	115	2,7426	,75739	,750
		3001-4000 TL	26	2,7385	,76154	,783
		4001-5000 TL	16	3,7750	-,27500	,995

Tablo 17. Devamı

<b>İŞLEMSEL ADALET</b>	1501-2000 TL (n=129)	2001-3000 TL	115	2,7026	,73615*	,000*
		3001-4000 TL	26	2,5692	,86953*	,014*
		4001-5000 TL	16	3,6125	-,17374	,986
		5001 TL ve ustu	4	3,0000	,43876	,961
	2001-3000 TL (n=115)	1501-2000 TL	129	3,4388	-,73615*	,000*
		3001-4000 TL	26	2,5692	,13338	,989
		4001-5000 TL	16	3,6125	-,90989	,059
		5001 TL ve ustu	4	3,0000	-,29739	,991
	3001-4000 TL (n=26)	1501-2000 TL	129	3,4388	-,86953*	,014*
		2001-3000 TL	115	2,5692	-,13338	,989
		4001-5000 TL	16	3,6125	-1,04327	,076
		5001 TL ve ustu	4	3,0000	-,43077	,970
	4001-5000 TL (n=16)	1501-2000 TL	129	3,4388	,17374	,986
		2001-3000 TL	115	2,7426	,90989	,059
		3001-4000 TL	26	2,7385	1,04327	,076
		5001 TL ve ustu	4	3,0000	,61250	,911
	5001 TL ve ustu (n=4)	1501-2000 TL	129	3,4388	-,43876	,961
		2001-3000 TL	115	2,7426	,29739	,991
		3001-4000 TL	26	2,7385	,43077	,970
		4001-5000 TL	16	3,6125	-,61250	,911
<b>ETKİLEŞİMSSEL ADALET</b>	1501-2000 TL (n=129)	2001-3000 TL	115	2,7217	,73563*	,000*
		3001-4000 TL	26	2,5256	,93172*	,007*
		4001-5000 TL	16	3,5938	-,13639	,994
		5001 TL ve ustu	4	3,2083	,24903	,995
	2001-3000 TL (n=115)	1501-2000 TL	129	3,4574	-,73563*	,000*
		3001-4000 TL	26	2,5256	,19610	,954
		4001-5000 TL	16	3,5938	-,87201	,079
		5001 TL ve ustu	4	3,2083	-,48659	,944
	3001-4000 TL (n=26)	1501-2000 TL	129	3,4574	-,93172*	,007*
		2001-3000 TL	115	2,7217	-,19610	,954
		4001-5000 TL	16	3,5938	-1,06811	,065
		5001 TL ve ustu	4	3,2083	-,68269	,855
	4001-5000 TL (n=16)	1501-2000 TL	129	3,4574	,13639	,994
		2001-3000 TL	115	2,7217	,87201	,079
		3001-4000 TL	26	2,5256	1,06811	,065
		5001 TL ve ustu	4	3,2083	,38542	,983
	5001 TL ve ustu (n=4)	1501-2000 TL	129	3,4574	-,24903	,995
		2001-3000 TL	115	2,7217	,48659	,944
		3001-4000 TL	26	2,5256	,68269	,855
		4001-5000 TL	16	3,5938	-,38542	,983
*p<0,05						

## 5. SONUÇ VE ÖNERİLER

Tezin bu bölümünde, ikinci bölümde özetlenen alanyazın çalışmaları ile araştırmanın dördüncü bölümünde hipotez testleri ve araştırma soruları sonucunda elde edilen bulgular karşılaştırılarak hem alanyazına hem de uygulamaya yönelik sonuçlar halinde yorumlanmıştır. Bölüm, bu araştırmanın sınırlılıkları da ele alınarak geleceğe yönelik araştırma konusu önerilerinin sunulması ile bitirilmiştir. Çalışanlarının algıladıkları örgütsel adaletin iş performanslarına etkisini ve çalışanlarının örgütsel adalet ve iş performansı algılarının çeşitli kategorik değişkenlere göre farklılaşıp, farklılaşmadığını araştıran bu tez çalışmasının bulguları, alanyazında daha önce gerçekleştirilen çalışmaların bir kısmı ile benzerlik taşıırken, bir kısmından ise farklı bulgular ortaya koymuştur.

Öncelikle bu tez bulguları alanyazında daha önce benzer konuda gerçekleştirilen çalışmalardan örneklem açısından farklılaşmaktadır. Kapsam dışında bırakılan eğitim bilimleri ve sağlık bilimlerindeki onlarca çalışmaya ek olarak, hizmet işletmeleri kapsamında dikkate alınan 36 Türkçe lisansüstü tez ve İngilizce ve Türkçe olarak yayınlanan 16 makalenin arasında fırın işletmesi çalışanları ele alan hiçbir çalışma bulunamamıştır. Bu örnekleme en yakın olarak gıda işletmesi, restoran işletmesi ve otel işletmesi örneklemi vardır. Dolayısıyla bu araştırmanın alanyazına örneklem farklılığı bağlamında katkısı açıktır.

Alanyazında örgütsel adalet konuları ile ilgili yapılmış çalışmalar incelendiğinde, örgütsel adalet, iş tatmini, iş motivasyonu, örgütsel vatandaşlık, örgütsel bağlılık ve örgütsel güven gibi değişkenler ile daha fazla ilişkilendirilmekle birlikte iş performansı ile arasındaki ilişkiyi araştıran çalışmalar da mevcuttur (Doğan, 2018: 30). Ancak bu çalışmaların turizm ve yiyecek-içecek işletmeleri örnekleminde gerçekleşme sayısı oldukça sınırlıdır. Benzer sayılabilecek örnekleme gerçekleştirilen tez sayısı sadece üç iken (Aktaş, 2010; Cin, 2010, Doğan, 2014), yerli ve yabancı makale sayısı 9'dur. Bu tezde örgütsel adaletin alt boyutlarından yalnızca etkileşimsel adaletin iş performansına anlamlı ve olumlu bir etkisi bulunmuş iken ( $\beta_0=0,58$ ,  $p \leq 0,05$ ) diğer iki değişkenin anlamlı bir etkisi bulunamamıştır ( $p \geq 0,05$ ). Bu bulgu, alanyazındaki hiçbir araştırma ile birebir benzerlik göstermemektedir. Regresyon ya da yapısal eşitlik modellemesi ile analiz gerçekleştirilen çalışmaların hiçbirinde, etkileşimsel adaletin iş performansını tek anlamlı değişken olarak etkilemesine yönelik bir bulguya rastlanmamıştır (Suliman, 2007; Wu ve Wang, 2008; Wang, Liao, Xia ve Chang, 2010; Çelik, Turunç ve Demirkaya, 2011; Elamin ve Alomain, 2011; Lee, Kim, Hyun-Son ve Kim, 2015; Swalhi ve Zgoulli, 2017; Doğan, 2018).

Diğer bir yandan etkileşimsel adalet, bu çalışmada olduğu gibi tek başına anlamlı olmasa da bazı araştırmalarda en etkili adalet türü olarak bulunmuştur (Suliman, 2007; Wang, Liao, Xia ve Chang, 2010; Elamin ve Alomain, 2011; Doğan, 2018; Swalhi ve Zgoulli, 2017). Bilhassa

Suliman'ın (2007) Çin'deki 29 kamu ve özel sektör işletmesinde alanlarda faaliyet gösteren mal ve hizmet işletmelerinde çalışan 1500 kişi örnekleminde gerçekleştirdiği çalışmasında ve Elamin ve Alomain'in (2011), Suudi Arabistan'da farklı işletmelerde faaliyet gösteren 793 Suudi ve yabancı çalışan örnekleminde gerçekleştirdiği çalışmasında bulguladıkları etkileşimsel adaletin iş performansına etki gücü, tıpkı bu çalışmada olduğu gibi, diğer değişkenlere kıyasla yüksek bir etki göstermiştir. Ek olarak, Çelik, Turunç ve Demirkaya'nın (2011), 311 konaklama işletmesi çalışanı üzerinde gerçekleştirdiği araştırmasında ortaya koyduğu adalet algısının üç boyutunun da çalışanların iş performanslarını anlamlı bir şekilde etkilemediği bulgusu, hem bu araştırma hem de alanyazında diğer tüm araştırmalardan farklılaşmaktadır. Sonuç olarak, hipotez testi bulguları, etkileşimsel adaletin üretim ve hizmet sunumunun birlikte gerçekleştirildiği fırın işletmesi çalışanları açısından kritik bir değişken olduğunu ortaya koyarak alanyazına katkı sağlamaktadır. Benzer örneklerde yapılacak akademik çalışmalar, bu bulgunun anlamlılığının tartışılması ve karşılaştırılması açısından faydalı olacaktır.

Bu tez araştırması, fırın işletmesi yöneticileri ve patronlarına, çalışanların (a) işletmelerine duydukları aidiyet düzeylerini anlama, (b) bireysel değerlendirme yöntemiyle ortaya çıkan iş performansı düzeylerini anlama, (c) iş performansı üzerinde en etkili olan örgütsel adalet türünün hangisi olduğunu anlama ve (d) örgütsel adalet boyutları ile iş performansının hangi demografik değişkenlere göre farklılaştığını anlama noktasında uygulamaya yönelik faydalı sonuçlar ortaya koymaktadır. Tezin uygulamacılara yönelik sonuçları şu şekilde özetlenebilir;

- Katılımcılar tarafından algılanan örgütsel adalet boyutları ortalama puanlar açısından değerlendirildiğinde genel düşüncenin “kararsızım” kategorisine yakın olduğu görülmektedir. Yani fırın çalışanların adalet algılamalarının olumlu olduğunu söylemek mümkün değildir (Dağıtımsal adalet,  $\bar{x}=3.15$ ; Etkileşimsel adalet,  $\bar{x}=3.08$ ; işlemsel adalet,  $\bar{x}=3.07$ ). Dolayısıyla işletme yöneticilerinin işgörenlerin adalet duygularını artırıcı ve iyileştirici adımlar atması önerilir.
- Katılımcılardan bireysel değerlendirme tekniği ile öğrenilen iş performansı bulgusu, katılımcıların kendi performanslarını yüksek bulduklarını göstermektedir. Bilhassa “İşimi yerine getirmede çabuk olduğumu düşünüyorum” maddesinin ortalaması yüksektir ( $\bar{x}=4,3586$ ). Her ne kadar alanyazında da birçok çalışmada başvurulan bir yöntem olsa da bireysel değerlendirme tekniğinin çeşitli dezavantajları olduğu bilinmektedir. Yöneticilerin bu bulguyu bir kenara not edip, kendi gözlemleri ya da farklı değerlendirme teknikleri sonuçları ile karşılaştırmaları faydalı olacaktır.
- Gerçekleştirilen hipotez testleri daha önce de belirtildiği üzere fırın çalışanlarının iş performansları üzerinde anlamlı etki gösteren tek örgütsel adalet boyutunun etkileşimsel adalet olduğunu göstermektedir. Bu bulgu fırın işletmelerinin yöneticileri ve patronları için



çok önemli birkaç noktanın önemini işaret etmektedir. Fırın çalışanları performanslarının olumlu yönde etkileyen değişken olarak; kendileri ve diğer çalışanlara yönelik tutum ve davranışlarda adalet olduğunu ifade etmişlerdir. Çalışanların iş performansı açısından maddi konulara ilişkin adalet türü olan dağıtımsal adaletin ve işletmenin işleyişine yönelik adalet türü olan işlemsel adaletin, etkileşimsel adalet ile aynı önemde tutulmadığı anlaşılmaktadır. Aslında işgörenlerin bir işletme için en ucuz adalet türü olan etkileşimsel adalete daha fazla önem veriyor olmaları fırın işletmesi çalışanları için bir şans olarak da görülebilir. Tüm çalışanlara eşit ve hakkaniyetli davranmak zaten bir işletme yöneticisi için standart bir davranış türüdür. Dolayısıyla bu hususa önem gösterilmesi hem çalışanların aidiyetlerinin ve performanslarının artmasına hem de olası bir işten ayrılma niyeti, güven sorunu vb. olumsuz davranışsal eğilimleri engelleyebilecektir.

- Araştırmada gerçekleştirilen bir diğer analiz olan fark testleri, bazı demografik değişkenlerin katılımcıların örgütsel adalet ve iş performansı algılarının birbirlerinden anlamlı ve önemli ölçüde farklılaşmasına neden olduğunu göstermektedir. Buna göre cinsiyetin örgütsel adaletin tüm alt boyutları ve iş performansı açısından anlamlı olarak farklı algılanmasına neden olan bir değişken olduğu görülmektedir. Kadın çalışanların tüm değişkenler açısından daha olumlu algılamalara sahip olduğu anlaşılmaktadır. Buradan hareketle fırın sahipleri ve yöneticilerinin kadın istihdamından çekinmemesi bununla birlikte, erkek çalışanların neden daha düşük düzeyde algıya sahip olduklarının araştırması önerilir. Eğitim durumuna göre, anlamlı tek farkın dağıtımsal adalet noktasında ortaya çıktığı görülmektedir. Buna göre, maddi getirilere yönelik algıları açıklayan dağıtımsal adaletin eğitim seviyesi düştükçe daha olumsuz algılandığı görülmektedir. Buradan hareketle yöneticilerin, eğitim seviyesi düşük olan personelin işletmenin dağıtımsal adalet süreçlerine yönelik itirazlarını ve memnuniyetsizliklerini anlamaya çalışması gerekmektedir. Son olarak, gelir düzeyleri düşük olan bireylerin üç adalet boyutu için de gelir düzeyi yüksek bireylerden daha olumlu algılara sahip olduğu görülmektedir. Geliri yüksek olmasına karşın örgütsel adalet algısı olumsuz olan çalışanların hangi unsurlardan rahatsız olduklarının öğrenilmesi hem işletmenin verimliliğine hem de önemli bir pozisyonda çalıştığı düşünülen bu kişilerin performanslarının artması açısından faydalı olacaktır.

## KAYNAKÇALAR

- [1]. Abbasoğlu, Ş. (2015). *İş görenlerde örgütsel adalet algısı ve örgütsel adaletin çalışanların iş motivasyonu üzerindeki etkisi bir devlet hastanesi örneği*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Atılım Üniversitesi, Ankara.
- [2]. Adams, J. S. (1963). Towards an understanding of inequity. *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67(5), 422.
- [3]. Akdağ, G. (2016). Performans değerlendirme. M. Tuna (Eds.). *İnsan Kaynakları Yönetimi* içinde (ss. 330-379); Ankara: Detay Yayıncılık.
- [4]. Akı, E., ve Demirbilek, T. (2010). Performans değerlendirme sistemi ve performans düşüklüğü nedeniyle iş sözleşmesinin feshi. *Sosyo Ekonomi*, 6(11), 79-96.
- [5]. Akkoç, İ., Çalışkan, A. ve Turunç, Ö. (2012). Örgütlerde gelişim kültürü ve algılanan örgütsel desteğin iş tatmini ve iş performansına etkisi: Güvenin aracılık rolü. *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 19(1), 105-135.
- [6]. Aksoy, C. (2017). Çalışanların örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık algılarının incelenmesi. *The Journal Of Social Science*, 1(1), 20-29.
- [7]. Aksu, Ş. Mersin Fırıncılar Un ve Undan Mamul Ürünler İmalat ve Satıcıları Esnaf Ve Sanatkârlar Odası Başkanı- (05 Eylül 2017). "Mersin İl Merkezi Esnaf ve Sanatkâr Raporu" Konulu Görüşme. Mersin.
- [8]. Aktaş, E. (2010). *Performans değerlendirme sistemlerinin örgütsel adalet algısı üzerine etkisi*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.
- [9]. Aktuğ, M., ve Şen, E. (2017). Örgütsel güven ve örgütsel adalet algılarının çalışan performansı üzerine karşılıklı aracılık etkisi. *Journal of Current Researches on Social Sciences*, 7(3), 263-278.
- [10]. Akyol, F. (2018). *Örgütsel adalet algısının örgütsel bağlılığa etkisi: Bahşiş havuzu ile bireysel bahşiş sisteminin karşılaştırılması*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi, Nevşehir.
- [11]. Alpar, R. (2012). *Uygulamalı istatistik ve geçerlik-güvenirlik*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- [12]. Alper, F. (2007). *Çalışanların örgütsel bağlılıklarının belirleyicisi olarak örgütsel adalet algılamaları: Antalya bölgesinde bulunan beş yıldızlı otel işletmelerine yönelik bir araştırma*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Akdeniz Üniversitesi, Antalya.
- [13]. Altunışık, R., Coşkun, R., Bayraktaroğlu, S. ve Yıldırım, E. (2010). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri*. Adapazarı: Sakarya Yayıncılık.
- [14]. Arslan, Ö.E. (2018). *Örgütsel adalet, örgütsel anomi ve örgütsel güven arasındaki ilişki: Otel işletmelerinde bir araştırma*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Gazi Üniversitesi, Ankara.
- [15]. Aryee, S., Chen, Z. X., ve Budhwar, P. S. (2004). Exchange fairness and employee performance: An examination of the relationship between organizational politics and procedural justice. *Organizational Behavior And Human Decision Processes*, 94(1), 1-14.
- [16]. Atalay, İ. (2002). *Örgütsel vatandaşlık ve örgütsel adalet*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Kocatepe Üniversitesi, Afyon.
- [17]. Aydın, I., ve Karaman-Kepeneci, Y. (2008). Principals' opinions of organisational justice in elementary schools in Turkey. *Journal of Educational Administration*, 46(4), 497-513.
- [18]. Aypar, Z. (2017). *Havayolu işletmelerinde çalışanların örgütsel adalet ve örgütsel bağlılıklarının iş tatminleri üzerindeki rolü*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, İstanbul Arel Üniversitesi, İstanbul.

- [19]. Bakan, İ., Eytmiş, A.M. ve Demir, B. (2011). Tekstil işletmelerinde yönetici adayları için performans değerlendirme sistemi kurulmasına yönelik bir çalışma. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 8 (16), 1-31.
- [20]. Bakan, İ., Doğan, F., Erşahan, B. ve Eytmiş, Ö. (2012). Bankalarda performans değerlendirme ve ücretleme ilişkisine dair çalışanların algılamaları: Yerli ve yabancı menşeli banka uygulamalarının karşılaştırılmasına yönelik bir alan araştırması. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 17(1), 1-26.
- [21]. Başaran, İ. E. (1985). *Örgütlerde işgören hizmetlerinin yönetimi*. Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayını.
- [22]. Beugre, C. D., ve Baron, R. A. (2001). Perceptions of systemic justice: The effects of distributive, procedural and interactional justice. *Journal of Applied Social Psychology*, 32 (2), 324-339.
- [23]. Bies, R. J. (1986). Interactional justice: Communication criteria of fairness. *Research on negotiation in organizations*, 1, 43-55.
- [24]. Bingöl, D. (1997). *Personel Yönetimi* (3. Baskı). İstanbul: Beta.
- [25]. Biswas, S., ve Kapil, K. (2017). Linking perceived organizational support and organizational justice to employees' in-role performance and organizational cynicism through organizational trust: A field investigation in India. *Journal of Management Development*, 36(5), 696-711.
- [26]. Blodgett, J. G., Hill, D. J., ve Tax, S. S. (1997). The effects of distributive, procedural, and interactional justice on postcomplaint behavior. *Journal of Retailing*, 73(2), 185-210.
- [27]. Borman, W. C., White, L. A., ve Dorsey, D. W. (1995). Effects of rate task performance and interpersonal factors on supervisor and peer performance ratings. *Journal of Applied Psychology*, 80, 168-177.
- [28]. Borman, W. C., ve Motowidlo, in S. J. (1993). Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. Schmitt, N. ve Borman, W.C. (Ed.). *Personnel Selection in Organizations* (ff71-98). San Francisco, CL: Jossey-Bass.
- [29]. Bozdoğan, İ. (2013). *Örgütsel adaletin mesleki tükenmişlik üzerine etkisi: Kemer'deki beş yıldızlı otel işletmelerinin de bir uygulama*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Afyon.
- [30]. Büte, M. (2011). Etik iklim, örgütsel güven ve bireysel performans arasındaki ilişki. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 25(1), 171-192.
- [31]. Campbell, J. P. (1990). Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology. In M. D. Dunnette & L. M. Hough (Ed.). *Handbook of industrial and organizational psychology*, (1), Palo Alto, CA, US: Consulting Psychologists Press.
- [32]. Cohen-Charash, Y., ve Spector, P. E. (2001). The role of justice in organizations: A Meta-Analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86(2), 278-321.
- [33]. Cropanzano, R., Prehar, C. A., ve Chen, P. Y. (2002). Using social exchange theory to distinguish procedural from interactional Justice. *Group and Organization Management*, 27(3), 324-351.
- [34]. Çaylı, B. (2013). *Kontrol Odağı-İş tatmini etkisi ve örgütsel adalet algısının aracı etkisi*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Balıkesir Üniversitesi, Balıkesir.
- [35]. Çelik, H. E., ve Yılmaz, V. (2013). *Lisrel 9.1 ile yapısal eşitlik modellemesi*. İstanbul: Anı Yayınları
- [36]. Çeliker, N. (2014). *İnsan kaynakları uygulamaları kapsamında örgütsel adalet algısının çalışanların örgütsel güveni üzerindeki etkisi*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Dumlupınar Üniversitesi, Kütahya.

- [37]. Çetin, S.A. (2009). Otel işletmelerindeki iş görenlerin örgütsel adalet algılamalarının örgütsel vatandaşlık davranışlarına etkisi: Afyon Karahisar'daki 4 ve 5 yıldızlı termal otellerde bir uygulama. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Dumlupınar Üniversitesi, Kütahya.
- [38]. Çetinsöz, B. (2015). Yerli turistlerin E-Satın Alma eğilimlerinin teknoloji kabul modelinde analizi (TKM). *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 14(53), 242-258.
- [39]. Çokluk, Ö., Şekercioğlu, G. ve Büyüköztürk, Ş. (2012) *Sosyal bilimler için çok değişkenli istatistik: SPSS ve LISREL uygulamaları*. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- [40]. Çöp, S. (2008). *Türkiye ve Polonya'da turizm sektörü çalışanlarının örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık algılarına ilişkin bir uygulama*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Gazi Üniversitesi, Ankara.
- [41]. Dalgın, T. (2015). *Yöneticilerin liderlik davranışlarının örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisi ve örgütsel adalet algısının düzenleyici rolü: Muğla konaklama sektörü örneği*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi, Muğla.
- [42]. Demirel, G. (2012). *Örgütsel adalet algısının iş bırakma eğilimi üzerine etkisi: Antalya ili 4 ve 5 yıldızlı otel işletmeleri üzerine bir araştırma*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Çanakkale.
- [43]. Dilek, B. İ. (2009). *Performans değerlendirme ve bankacılık sektörüne yönelik bir uygulama*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Selçuk Üniversitesi, Konya.
- [44]. Dilixiate, N. (2017). *Algılanan örgütsel adalet ile örgütsel yabancılaşma arasındaki ilişki: Otel çalışanları üzerinde bir araştırma*. Yayınlanmamış yüksek lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi, Erzurum.
- [45]. Doğan, H. (2014). *Örgütsel adalet algısı ile iş performansı arasındaki ilişki: Afyonkarahisar'da beş yıldızlı termal otel işletmelerinde bir araştırma*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Afyon.
- [46]. Doğan, H. (2018). Örgütsel adalet algısı ile iş performansı arasındaki ilişki. *Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 20(2), 26-46.
- [47]. Durmuş, H. (2015). *Örgütsel özdeşleşmenin örgütsel adalet ve örgütsel sessizlik üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik bir araştırma*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Dumlupınar Üniversitesi, Kütahya.
- [48]. Eğilmezkol, G. (2011). *Çalışma yaşamında örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık: Bir kamu bankasındaki çalışanların örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık algılayışlarının analizine yönelik bir çalışma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, ANKARA
- [49]. Ekiztepe, B. (2011). *Konaklama işletmelerinde etik iklimi, örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık ilişkisi*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Muğla Üniversitesi, Muğla.
- [50]. Elamin, A. M., ve Alomaim, N. (2011). Does organizational justice influence job satisfaction and Self-Perceived performance in Saudi Arabia work environment. *International Management Review*, 7(1), 38-49.
- [51]. Erdoğan, S. (2012). *Dönüştürücü liderlik ve örgütsel adaletin örgütsel bağlılık ve iş tatminine etkisi: Adana ilindeki A grubu seyahat acenteleri örneği*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Mustafa Kemal Üniversitesi, Hatay.
- [52]. Erkuş, A. (2009). *Davranış bilimleri için bilimsel araştırma süreci*. Ankara: Seçkin Kitapevi.
- [53]. Erkuş, A., ve Tabak, A. (2009). Beş faktör kişilik özelliklerinin çalışanların çatışma yönetim tarzlarına etkisi: Savunma sanayiinde bir araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 23(2), 213-242.

- [54]. Ertan, H. (2008). *Örgütsel bağlılık, iş motivasyonu ve iş performansı arasındaki ilişki: Antalya'da beş yıldızlı otel işletmelerinde bir inceleme*. Yayınlanmamış doktora tezi, Afyonkarahisar Kocatepe Üniversitesi, Afyonkarahisar.
- [55]. Ertaş, Ç. (2017). *Kültürel değerlerin örgütsel adalet algısına etkisinde örgüt kültürünün aracılık rolü, otel çalışanları örneği*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Mersin Üniversitesi, Mersin.
- [56]. Fındıkcı, İ. (2000). *İnsan kaynakları yönetimi*, Alfa Basım Yayım Dağıtım, 2. Baskı, İstanbul.
- [57]. Gilliland, S. W., ve Chan, D. (2001). Methods and applications. n. Anderson (Ed.). *Handbook of Industrial, Work, and Organizational Psychology* (pp.143-165). Thousand Oaks, CA: Sage
- [58]. Greenberg, J., ve Bies, R. J. (1992). Establishing the role of empirical studies of organizational justice in philosophical inquiries into business ethics. *Journal of Business Ethics*, 11(5-6), 433-444.
- [59]. Griffin, M.A., Neal, A., ve Parker, S.K. (2007). A new model of work role performance: Positive Behavior in Uncertain and Interdependent Contexts. *Academy of Management Journal*, 50(2), 327-347.
- [60]. Güler, O. (2019). Eşitlik teorisi. O. İçöz ve M. Uysal (Ed.). *Turizm Ansiklopedisi-Türkiye içinde* (ss.138-139). Ankara: Detay Yayıncılık.
- [61]. Güven, M. (2018). Örgütsel liderliğin örgütsel performansa etkileri Bingöl özel ve kamu kurumları örneği. *Bingöl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 8 (15), 261-280.
- [62]. Hair, J. F. Jr., Black, W. C., Babin, B. J. ve Anderson, R. E. (2010). *Multivariate data analysis*. Upper Saddle River: Prentice Hall.
- [63]. Hogg, M. A., ve Vaughan, G. M. (2011). *Social psychology (6th Ed.)*. Newyork: Prentice Hall.
- [64]. İçerli, L. (2010). Örgütsel adalet: Kuramsal bir yaklaşım. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 5(1), 67-92.
- [65]. İnce, C. (2015). Kırgızistan Bişkek'teki Türk yiyecek içecek işletmelerinde işgören devir hızı. *Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 6(4), 35-51.
- [66]. İplik, F. N. (2004). "Dört ve 5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde İşgörenin Performans Değerlendirme Faaliyetleri: Çukurova Bölgesi Örneği". *Anatolia Turizm Araştırmaları Dergisi*, 15 (2), 195-205.
- [67]. İşbaşı, J. Ö. (2000). *Çalışanların yöneticilerine duydukları güvenin ve örgütsel adalete ilişkin algıların örgütsel vatandaşlık davranışının oluşumundaki rolü: Bir turizm örgütünde uygulama*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Akdeniz Üniversitesi, Antalya.
- [68]. İşcan, Ö. F., ve Sayın, U. (2010). Örgütsel adalet, iş tatmini ve örgütsel güven arasındaki ilişki. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 24(4), 195-216.
- [69]. İşlek, C. G. (2010). *360 Derece performans değerlendirme yöntemi ile işgörenlerin örgütsel adalet algısı arasındaki ilişkilerin analizi: Konaklama işletmelerinde bir uygulama*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Balıkesir Üniversitesi, Balıkesir.
- [70]. İyigün, N. Ö. (2012). Örgütsel adalet: Kuramsal bir yaklaşım. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 11(21), 49-64.
- [71]. Kalaycı, Ş. (2014). *SPSS Uygulamalı çok değişkenli istatistik teknikler*. Ankara: Asil Yayın Dağıtım.
- [72]. Kara, S. B. K. (2016). Okullarda yaşanan siyasi ayrımcılığın bireysel ve örgütsel etkileri. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 24(3), 1371-1384.

- [73]. Karadut, G. (2014). *Etik iklimin ve örgütsel adalet algılarının çalışanların iş tatminine etkisi: Konaklama işletmelerinde ampirik bir uygulama*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Bahçeşehir Üniversitesi, İstanbul.
- [74]. Karasar, N. (2005). *Bilimsel araştırma yöntemi*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- [75]. Karaeminoğulları, A. (2006). Öğretim elemanlarının örgütsel adalet algıları ile sergiledikleri üretkenliğe aykırı davranışlar arasındaki ilişki ve bir araştırma. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, İstanbul Üniversitesi, İstanbul.
- [76]. Kaya, G. (2018). *Gıda sektörü çalışanlarında örgütsel adalet ve tükenmişlik ilişkisi*, Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Toros Üniversitesi, Mersin.
- [77]. Kaya, N., ve Kesen, M. (2014). İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları ve Örgüt Kültürü Tiplerinin Çalışan Performansı Üzerindeki Etkilerini İncelemeye Yönelik Ampirik Bir Çalışma. *Ekev Akademi Dergisi*, 18(58), 97-122.
- [78]. Keleş, Y. (2014). *Örgütsel adaletin duygusal emek üzerindeki etkisi, Antalya'daki beş yıldızlı otel işletmelerinde bir araştırma*. Yayımlanmamış doktora tezi, Gazi Üniversitesi, Ankara.
- [79]. Kemer, E., ve Aslan, Z. (2017). Örgütsel adaletin örgüt sağlığına etkisinde örgütsel özdeşleşmenin rolü: Nevşehir ilindeki konaklama işletmelerinde bir araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 9(2), 440-460.
- [80]. Kesen, M. (2015). Örgütsel demokrasinin çalışan performansı üzerine etkileri: Örgütsel özdeşleşmenin aracılık rolü. *Çankırı Karatekin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6(2), 535-562.
- [81]. Kicir, G. K. (2017). Çalışanların performansı, yaratıcılığı ve öğrenme davranışı üzerinde kontrol olgusunun etkisi: Havacılık sanayinde araştırma, *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 18(1), 17-39.
- [82]. Konaklıoğlu, E., ve Atar, A. (2017). Stratejik insan kaynakları uygulamaları ile otel işletmelerinin finansal olmayan örgüt performansı arasındaki ilişkinin belirlenmesi. *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi*, 14(2), 6-19.
- [83]. Kökalan, Ö., ve Şişman, F. (2017). Algılanan örgütsel adaletin işgören motivasyonu üzerindeki etkisi: Üniversitelerde çalışan idari personel üzerine yapılan bir çalışma. *Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Elektronik Dergisi*, 8(20), 128-156.
- [84]. Küçükodacı, Z. B. (2014). *Birey-Örgüt uyumu, örgütsel adalet algısı ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki üzerine bir araştırma*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- [85]. Lee, Y. K., Kim, S., Son, M. H. ve Kim, M. S. (2015). Linking organizational justice to Job performance: Evidence from the restaurant industry in East Asia. *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, 20 (1), 1527-1544.
- [86]. Mohyeldin, T. ve Suliman, A. (2007). Links between justice, satisfaction and performance in the workplace: A survey in the UAE and Arabic context. *Journal of Management Development*, 26(4), 294-311.
- [87]. Moideenkutty, U., Blau, G., Kumar, R. ve Nalakath, A. (2001). Perceived organisational support as a mediator of the relationship of perceived situational factors to affective organisational commitment. *Applied Psychology: An International Review*, 50, 615-634
- [88]. Moon, K. K. (2017). Fairness at the organizational level: Examining the effect of organizational justice climate on collective turnover rates and organizational performance. *Public Personnel Management*, 46(2), 118-143.
- [89]. Motowidlo, S. J. ve Scotter, V. (1994). Evidence that task performance should be distinguished from contextual performance, *Journal of Applied Psychology*, 79(4), 475-480.

- [90]. Motowidlo, S. J. (2000). Some basic issues related to contextual performance and organizational citizenship behavior in human resource management. *Human Resource Management Review*, 10(1), 115-126.
- [91]. Murphy, K. R. ve Cleveland, J. N. (1995). *Understanding performance appraisal: Social, organizational, and goal-based perspectives*. London: Sage Publications.
- [92]. Nasurdin, A. M. ve Khuan, S. L. (2007). Organizational justice as an antecedent of job performance. *Gadjah Mada International Journal of Business*, 9(3), 335-353.
- [93]. Niehoff, B. P. ve Moorman, R. H. (1993). Justice as a mediator of the relationship between methods of monitoring and organizational citizenship behavior. *Academy of Management Journal*, 36(3), 527-556.
- [94]. Oliver, R. L., Rust, R. T. ve Varki, S. (1997). Customer delight: Foundations, findings, and managerial insight. *Journal of Retailing*, 73(3), 311-336.
- [95]. Oluk, P. (2018). *Algılanan örgütsel destek ve öznel iyi oluş arasındaki ilişkide adalet faktörünün aracılık rolü: Konaklama sektöründe bir araştırma*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Akdeniz Üniversitesi, Antalya.
- [96]. Öncü, M. A., Mesci, M., Şahin, Ö. ve Faikoğlu, S. (2013). Finansal yeniliklerin işletme performansına etkisi: İstanbul'daki hizmet işletmelerine yönelik bir araştırma. *Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 5(3), 119-129.
- [97]. Özdamar, K. (2010). *Paket programlar ile istatistiksel veri analizi 1*. Eskişehir: Kaan Kitabevi.
- [98]. Özdamar, K. (2010). *Paket programlar ile istatistiksel veri analizi 2*. Eskişehir: Kaan Kitabevi.
- [99]. Özdemir, İ. (2007). Performans değerlendirme yöntemleri; performans değerlendirme yöntemi tercihlerinin belirlenmesine yönelik bir araştırma ve model önerisi. Yayınlanmamış doktora tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- [100]. Özgen, H., Öztürk, A. ve Yalçın, A. (2005). *İnsan kaynakları yönetimi*. Adana: Nobel Yayınları.
- [101]. Özkalp, E. ve Kirel, Ç. (2013). *Örgütsel davranış*. Ekin Yayıncılık: Bursa.
- [102]. Palmer, M., and Winters, K. T. (1993). İnsan kaynakları, Çev. D. Şahiner, Rota Yayınları, İstanbul.
- [103]. Pelit, E. ve Bozdoğan, İ. (2014). Çalışanların örgütsel adalet algılamalarının tükenmişlik düzeyleri üzerindeki etkisi: Kemer'deki beş yıldızlı otel işletmelerinde bir uygulama. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 6(2), 37-66.
- [104]. Poyraz, K., ve Kara, H. (2009). Örgütsel adalet algılamalarının örgütsel vatandaşlık davranışlarına etkisine yönelik bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9, 71-91.
- [105]. Robbins, S. P. ve Judge, T. A. (2013). *Örgütsel davranış* (Çev. İ. Erdem). Ankara: Nobel Yayıncılık.
- [106]. Sabuncuoğlu, Z. (2000). *İnsan kaynakları yönetimi*. Ezgi Kitabevi: Bursa.
- [107]. Sarıkaya, G. S. (2018). *İş gören kaygı düzeyinin örgütsel adalet algısı ile örgütsel bağlılık ilişkisinde aracılık rolü: Yiyecek içecek işletme örneği*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Gazi Üniversitesi, Ankara.
- [108]. Sekaran U. (2003). *Research methods for business*. New York: John Wiley High Education Press.

- [109]. Sekeran, U., ve Bougie, R. (2013). *Research methods for business. A Skill-Building Approach*. West Sussex: John Wiley.
- [110]. Sert, S. ve İkiz, A. N. (2012). Turizmin bilimsel konumuna ilişkin akademisyenlerin tutumları üzerine bir araştırma. *VI. Lisansüstü Turizm Öğrencileri Araştırma Kongresi Bildiri Kitabı*, ss: 523-535.
- [111]. Shin, S. J. ve Zhou, J. (2003). Transformational leadership, conservation, and creativity: Evidence from Korea. *Academy of Management Journal*, 46(6), 703-714.
- [112]. Sökmen, A., Bilsel, M. A. ve Erbil, C. (2013). Örgütsel adaletin çalışan motivasyonu ve performansı üzerindeki etkisi: bankacılık sektöründe bir araştırma. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15(1), 43-62.
- [113]. Swalhi, A., Zgoulli, S. ve Hofaidhllaoui, M. (2017). The influence of organizational justice on job performance: The mediating effect of affective commitment. *Journal of Management Development*, 36(4), 542-559.
- [114]. Şencan, H. (2005). *Sosyal ve davranışsal ölçümlerde güvenilirlik ve geçerlilik*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- [115]. Şimşek, Ö. F. (2007). *Yapısal eşitlik modellemesine giriş, temel ilkeler ve lisrel uygulamaları*. Ankara: Ekinoks.
- [116]. Tağraf, H., Özkan, A. M. ve Şahin, İ. (2016). Çalışanların örgütsel adalet algıları ve performans arasındaki ilişki: Bir sağlık kuruluşunda araştırma. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 17(2), 67-83.
- [117]. Tan, Ö. (2009). *Performans değerlendirme sistemine ilişkin örgütsel adalet algısının sistemden duyulan memnuniyet üzerindeki etkisi*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- [118]. Tanrıkulu, C. (2014). Eşitlik Teorisi. M. İ. Yağcı ve S. Çabuk (Ed.). *Pazarlama Teorileri içinde* (ss.385-418). İstanbul: Mediacat
- [119]. Taşkıran, E. (2010). *Liderlik tarzının örgütsel sessizlik üzerindeki etkisinde örgütsel adaletin rolü ve bir araştırma*. Yayımlanmamış doktora tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- [120]. Tekeli, M. (2016). *Konaklama işletmelerinde algılanan örgütsel adaletin işe yabancılaşma üzerine etkisi Nevşehir örneği*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi, Nevşehir.
- [121]. Tekingündüz, S., Aydın, M. ve Polat, H. (2014). Kamu sektöründe örgütsel adalet, örgütsel güven ve iş tatmini arasındaki ilişkilerin incelenmesi: Bir devlet hastanesi örneği. *Sayıştay Dergisi*, (94), 53-72.
- [122]. Tetik, S. (2012). Kamu işletmelerinde çalışanların örgütsel adalet algılarının bazı demografik özellikler açısından incelenmesi. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 4(1), 239-249.
- [123]. Tuna, M. (2007). Personel devir oranı analizi: Ankara'da yer alan yıldızlı otel işletmelerinde bir uygulama. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 18(1), 45-52.
- [124]. Tural, M. (2007). Örgütlerde performans yönetimi: Bir kamu kuruluşundaki performans değerlendirme sisteminin incelenerek karşılaşılan sorunların tespit ve çözümüne yönelik bir araştırma. Yayımlanmamış doktora tezi, Çukurova Üniversitesi, Adana.
- [125]. Turunç, Ö. ve Çelik, M. (2010). Çalışanların algıladıkları örgütsel destek ve iş stresinin örgütsel özdeşleşme ve iş performansına etkisi. *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 17(2), 183-206.
- [126]. Tümer, E. (2010). İşletmelerde örgütsel adalet ve örgütsel özdeşleşme: Esenboğa Havalimanı'nda bir uygulama. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Gazi Üniversitesi, Ankara.



- [127]. Tütüncü, Ö. ve Demir, M. (2003). Konaklama işletmelerinde insan kaynakları kapsamında işgücü devir hızının analizi ve Muğla bölgesi örneği. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 5(2), 146-169.
- [128]. Tüver, I. F. (2018). *Sosyal değişim kuramı, örgütsel adalet ve işten ayrılma niyeti ilişkisi: Yiyecek içecek işletmelerinde uygulama*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Aydın Adnan Menderes Üniversitesi, Aydın.
- [129]. Uyargil, C. (1994). İşletmelerde performans yönetimi sistemi. *İÜ İşletme Fakültesi Yayınları*.
- [130]. Uygur, A. (2007). Örgütsel bağlılık ile işgören performansı ilişkisini incelemeye yönelik bir alan araştırması. *Journal of Commerce*, 1, 71-85.
- [131]. Ülbeği, İ. D. (2011). *Örgütsel Alt Kültürlerde Örgütsel Adalet ve Güven Algısı Üzerine Bir Araştırma*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Çukurova Üniversitesi, Adana.
- [132]. Ünal, E. (2019). *Örgütsel adaletin iş tatminine etkisi üzerine bir araştırma: Adana-Mersin örneği*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Mersin Üniversitesi, Mersin.
- [133]. Ünlüönen, K. ve Şahin, S. Z. (2011). Turizmde istihdam. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 10(37), 1-25.
- [134]. Ünlü, Y., Hamedoğlu, M. A. ve Yaman, E. (2015). Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Alguları ve Örgütsel Sessizlik Düzeyleri Arasındaki İlişki. *Sakarya University Journal of Education*, 5(2), 140-157.
- [135]. Yavuz, E. (2010). Kamu Ve Özel Sektör Çalışanlarının Örgütsel Adalet Algılamaları Üzerine Bir Karşılaştırma Çalışması. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 11(2), 302-312.
- [136]. Yavuz, M. (2010). The effects of teachers' perception of organizational justice and culture on organizational commitment. *African Journal of Business Management*, 4(5), 695-701.
- [137]. Yıldırım, F. (2002). *Çalışma yaşamında örgüte bağlılık ve örgütsel adalet ilişkisi*. Yayınlanmamış doktora tezi, Ankara Üniversitesi, Ankara.
- [138]. Yıldırım, M. C. ve Ekinci, A. (2012). Eğitim müfettiş yardımcılarının örgütsel adalet algılarının mesleki tükenmişlik düzeylerine etkisi. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 45(1), 327-346.
- [139]. Yılmaz, V. ve Çelik, E. H. (2009). *Lisrel ile yapısal eşitlik modellemesi 1, temel kavramlar, uygulamalar, programlama*. Ankara: Pegem Akademi.
- [140]. Yılmaz, Y. S. (2018). *Liderlik ile çeşitli örgütsel davranış türleri arasındaki ilişki: Bir alan araştırması*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Kahramanmaraş.
- [141]. Yıldız, O., Dağdeviren, M. ve Çetinyokuş, T. (2008). işgören performansının değerlendirilmesi için bir karar destek sistemi ve uygulaması. *Gazi Üniversitesi Mühendislik-Mimarlık Fakültesi Dergisi*, 23(1).
- [142]. Yurdakul, F. (2018). *Relationship between perceived organizational justice and job satisfaction and a research*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Bahçeşehir Üniversitesi, İstanbul.
- [143]. Yurtseven, O. (2016). *Çalışanların örgütsel adalet algılarının örgütsel sessizlik üzerine etkisi: Konaklama işletmeleri üzerine bir araştırma*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Yalova Üniversitesi, Yalova.
- [144]. Yüksekbilgili, Z. ve Hatipoğlu, Z. (2015). Kuşaklara göre örgütsel adalet algısı. *Gaziantep University Journal of Social Sciences*, 14(2), 403-412.
- [145]. Yüksel, A. ve Yüksel, F. (2004). *Turizmde bilimsel araştırma yöntemleri*. Ankara: Turhan Kitabevi.

[146]. Tyler, T. R. (1989). The psychology of procedural justice: a test of the group-value model. *Journal of personality and social psychology*, 57(5), 830.

[147]. Wu, X., ve Wang, C. (2008) The impact of organizational justice on employees' pay satisfaction, work attitudes and performance in chinese hotels. *Journal of Human Resources in Hospitality ve Tourism*, 7(2), 181-195.

[148]. Zencirkıran, M. ve Keser, A. (2018). *Örgütsel davranış, değerlemesi ve yönetimi*. Bursa: Dora Basım Yayın.



**EKLER****Ek - 1****Sayın Katılımcı,**

Bu çalışmanın amacı; firmacılık sektöründe örgütsel adaletin çalışanların iş performanslarına etkisini belirlemektir. *Yanıtlarınız kesinlikle gizli tutulacak ve araştırma dışında hiçbir yerde kullanılmayacaktır.* Gösterdiğiniz ilgiye şimdiden teşekkür ederiz.

Cevat ERCİK

Mersin Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü

**BİRİNCİ BÖLÜM**

1

Sayın katılımcı;

Aşağıdaki sorularda genel olarak “**çalıştığımız firmanın örgütsel adalet politikalarına**” ne seviyede katıldığınızı belirten ifadeler için ilgili yerdeki kutucuğu “□” şeklinde karalayınız.



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

**İKİNCİ BÖLÜM**

Sayın katılımcı;

Aşağıdaki sorularda genel olarak “çalıştığımız firmın işletmesinde iş performansınıza yönelik sorulara” ne seviyede katıldığınızı belirten ifadeler için ilgili yerdeki kutucuğu “ ” şeklinde karalayınız.

	Kesimlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesimlikle Katılıyorum
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Meslek bilgimin yeterli olduğunu düşünüyorum.	1	2	3	4	5
İşimi yerine getirmede becerikli olduğumu düşünüyorum.	1	2	3	4	5
Mesleki yeteneklerimin yeterli olduğunu düşünüyorum.	1	2	3	4	5
İşimi yerine getirmede çabuk olduğumu düşünüyorum.	1	2	3	4	5

**ÜÇÜNCÜ BÖLÜM**

Cinsiyetiniz?	Kadın		Erkek											
Medeni Durumunuz?	Bekâr		Evli											
Öğrenim Durumunuz?	İlköğretim		Lise		Önlisans	Lisans		Lisansüstü						
Yaşınız?	20 ve altı		21 - 30		31 - 40		41 - 50		51 - 60					
	<input type="checkbox"/> 61 ve üstü													
Sektördeki iştecrübesürenizi belirtiniz?	<input type="checkbox"/> 1 yıl ve altı		<input type="checkbox"/> 2 yıl – 5 yıl		<input type="checkbox"/> 6 yıl – 9 yıl		<input type="checkbox"/> 10 yıl ve üstü							
Aylık ortalama kazancınızı belirtiniz?	<input type="checkbox"/> 1501-2000 TL			<input type="checkbox"/> 2001-3000 TL			<input type="checkbox"/> 3001- 4000 TL				<input type="checkbox"/> 4001 - 5000 TL		<input type="checkbox"/> 5001 TL ve üstü	
Görev yaptığınız departmanı belirtiniz?														

## Ek 2 - Fırın İstatistikleri

### MERSİN FIRINCILAR UN VE UN DAN MAMUL ÜRÜNLER İMALAT VE SATICILARI ESNAF VE SANATKARLAR ODASI Esnaf ve Sanatkar Raporu

#### Cinsiyete Göre Esnaf Sayıları

Cinsiyet	Esnaf Sayısı	Oran(%)
Erkek	391	90,30
Kadın	42	9,70
<b>Toplam:</b>	<b>433</b>	

#### Mesleklere Göre Esnaf Sayıları

Meslek	Esnaf Sayısı
Evcil hayvan ile gıdalarının imalat ve ticareti	3
Fırıncılık	4
Fırıncılık ve unlu mamuller imalatı ve ticareti	373
Hazır gıda imalatı ve ticareti	6
Kuru bakliyat ticareti	2
Lokantacılık, yemek ve içecek sunumu faaliyetleri	54
Pastacılık	1
Pastanecilik (Pasta, Börek, Tatlı v.b. İmal ve Satıcılığı)	1
Pide, Lahmacun v.b. İmal ve satıcılığı	23
Tahıl ürünleri imalatı ve ticareti	8
Un, Kepek, Yem ve Zahir Satıcılığı	2
Unlu Mamuller Perakende Satıcılığı	4
Yufkacılık	1
<b>Toplam:</b>	<b>482</b>



## ÖZGEÇMİŞ

**Adı ve Soyadı** : Cevat ERCİK

**Doğum Tarihi** : 30.07.1979

**E-mail** : cevarercik@mersin.edu.tr

**Kurum ve Unvanı** : Mersin Üniversitesi, Turizm Fakültesi, Öğretim Görevlisi

### Öğrenim Durumu:

Derece	Bölüm/ Program	Üniversite	Yıl
Lisans	Turizm İşletmeciliği	Mersin Üniversitesi	2007
Yüksek Lisans	Gastronomi ve Mutfak Sanatları Anabilim Dalı	Mersin Üniversitesi	2019