

**T.C.
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**İNSAN KAYNAKLARI FONKSİYONLARI AÇISINDAN
ÖRGÜTSEL ADALET ALGISİNİN
ÇALIŞAN MEMNUNİYETİNE ETKİSİNİN
İNCELENMESİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Büşra YİĞİTOL

Enstitü Anabilim Dalı: İşletme

Enstitü Bilim Dalı : Yönetim ve Organizasyon

Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Özlem BALABAN

HAZİRAN – 2017

T.C.
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İNSAN KAYNAKLARI FONKSİYONLARI AÇISINDAN
ÖRGÜTSEL ADALET ALGISİNİN
ÇALIŞAN MEMNUNİYETİNE ETKİSİNİN
İNCELENMESİ




YÜKSEK LİSANS TEZİ

Büşra YİĞİTOL

Enstitü Anabilim Dalı : İşletme

Enstitü Bilim Dalı : Yönetim ve Organizasyon

“Bu tez/...../201.. tarihinde aşağıdaki jüri tarafından Oybirliği / Oyçokluğu ile kabul edilmiştir.”

JÜRİ ÜYESİ	KANAATI	İMZA
Yrd. Doç. Dr. Özlem BALABAN	BAŞARILI	
Yrd. Doç. Dr. İbrahim Toha DURSUN	BAŞARILI	
Yrd. Doç. Dr. Bora YENİHAN	BAŞARILI	



SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
YÜKSEK LİSANS/DOKTORA İNTİHAL YAZILIM RAPORU BEYAN
BELGESİ

Tez Başlığı: İNSAN KAYNAKLARI FONKSİYONLARI AÇISINDAN ÖRGÜTSEL ADALET ALGISİNİN ÇALIŞAN MEMNUNİYETİNE ETKİSİNİNİNCELENMESİ

Yukarıda başlığı belirtilen tez çalışmamın toplam 117 sayfalık kısmına ilişkin *Sakarya Üniversitesi Lisansüstü Yönetmeliği Madde 28* uyarınca aşağıda belirtilen filtrelemeler uygulanarak alınmış olan ve 09/05/2017 tarihinde Sosyal Bilimler Enstitüsü tarafından şahsıma iletilen *Turnitin* intihal tespit programı raporuna göre tezimin benzerlik oranı % 10'dur.

Uygulanan filtrelemeler:

- 1) Kaynakça hariç
- 2) Alıntılar dahil
- 3) 5 kelimedenden daha az örtüşme içeren metin kısımları hariç

Bu bilgiler doğrultusunda tez çalışmamın herhangi bir intihal içermediğini; aksinin tespit edileceği muhtemel durumda doğabilecek her türlü hukuki sorumluluğu kabul ettiğimi ve yukarıda vermiş olduğum bilgilerin doğru olduğunu beyan ederim.

Gereğini saygılarımla arz ederim.

Öğrenci
Büşra YİĞİTOL
29.06.2017

ÖĞRENCİ BİLGİLERİ

Adı – Soyadı	:Büşra YİĞİTOL
Öğrenci Numarası	:1260Y04005
Ana Bilim Dalı	:İşletme
Programı	:Yönetim ve Organizasyon
Statüsü	: <input checked="" type="checkbox"/> Y. Lisans <input type="checkbox"/> Doktora <input type="checkbox"/> Bütünleşik Doktora

Danışman
Yrd. Doç. Dr. Özlem BALABAN
29.06.2017

ÖNSÖZ

Adalet, gerek toplumsal gerekse iş hayatı açısından oldukça önemli bir kavramdır. Bireyler arası ilişkiler ve işlerin düzenli bir şekilde gerçekleştirilebilmesi adil bir ortamda daha kalıcı bir şekilde sağlanabilir. Ana sermayesinin en önemli unsurlarından biri insan olan işletmelerin adil bir iklim oluşturması hem verimlilik hem de rekabet edebilmesinde önemli bir noktadır.

Bu çalışmada insan kaynakları uygulamalarında örgütsel adaletin, çalışan memnuniyeti üzerine etkisi incelenmek amaçlanmıştır. Konu ile ilgili olarak bir örnek olay çalışması gerçekleştirilmiştir.

Birlikte çalıştığım değerli hocam Yrd. Doç Dr. Özlem BALABAN'a, aktarmış olduğu deneyimleri, yol göstericiliği ve güler yüzü için teşekkür ederim. Ayrıca Konya Gıda ve Tarım Üniversitesi, Sosyal ve Beşeri Bilimler Fakültesindeki değerli hocalarıma teşekkür ederim.

Çalışmanın anket uygulamasının çalışanlara dağıtılması ve bir düzen içerisinde cevaplandırılarak toplanmasında büyük emeği olan Merve ÖCAL'a, kurum yönetici ve çalışanlarına teşekkür ederim.

Hiçbir zaman benden desteğini esirgemeyen anneme, babama, kardeşlerime sevgili eşim Ziya YİĞİTOL ve biricik oğlum Ertuğrul YİĞİTOL'a teşekkür ederim.

Büşra YİĞİTOL

22/06/2017

İÇİNDEKİLER

KISALTMALAR	iii
TABLO LİSTESİ	v
ÖZET	vi
SUMMARY	vii
GİRİŞ	1
BÖLÜM 1: ÖRGÜTSEL ADALET	5
1.1. Örgütsel Adalet Kavramı ve Tanımı	5
1.2. Örgütsel Adalet İle İlgili Kuramsal Yaklaşımlar	7
1.2.1. Reaktif - İçerik Teorileri (Reactive-Content Theories)	8
1.2.2. Proaktif -İçerik Teorileri (Proactive-Content Theories).....	10
1.2.3. Reaktif -Süreç Teorileri (Reactive-Process Theories).....	10
1.2.4. Proaktif -Süreç Teorileri (Proactive-Process Theories)	11
1.3. Örgütsel Adalet Boyutları	12
1.3.1. Dağıtım Adaleti	13
1.3.2. Prosedür Adaleti	21
1.3.3. Etkileşim Adaleti	26
1.4. Örgütsel Adalet Algısının İlişkili Olduğu Kavramlar	27
1.4.1. Örgütsel Bağlılık	27
1.4.2. İş Tatmini.....	30
1.4.3. Güven	32
1.4.4. Örgütsel Vatandaşlık	32
1.4.5. Etik-Ahlak İlişkisi	34
1.4.6. Personel Güçlendirme	35
1.4.7. Sinisizim	35
1.4.8. İş Aile Çatışması.....	35
1.5. İnsan Kaynakları Yönetimi ve Örgütsel Adalet İlişkisi	37
1.5.1. İnsan Kaynakları Yönetimi Kavramı.....	38
1.5.2. İnsan Kaynakları Yönetimi İlkeleri	39
1.5.3. İnsan Kaynakları Fonksiyonlarının Genel Olarak Tanıtılması.....	41
1.5.4. İnsan Kaynakları Uygulamaları Açısından Örgütsel Adalet	44
1.6. Örgütsel Adalet Üzerine Yapılmış Çalışmalar	55

BÖLÜM 2: ÇALIŞAN MEMNUNİYETİ	57
2.1. Çalışan Memnuniyeti Tanımı ve Önemi	57
2.2. Çalışan Memnuniyetini Etkileyen Motivasyon Teorileri.....	58
2.2.1. Kapsam teorileri	58
2.2.2. Süreç Teorileri	58
2.3. Çalışan Memnuniyetinde Rol Oynayan Faktörler.....	62
2.3.1. İçsel Faktörler	62
2.3.2. Dışsal Faktörler	62
2.3.3. Bireysel Faktörler	65
2.4. Çalışan Memnuniyetinin İşletmeye Etkileri.....	66
2.4.1. Devamsızlık	66
2.4.2. Çatışma	66
2.4.3. Zarar Verici Davranışlar	67
2.4.4. Performans.....	67
2.4.5. Çalışan Devir Hızı	67
2.4.6. Yabancılaşma	68
2.5. Çalışan Memnuniyetini Sağlamaya Yönelik Uygulamalar.....	68
2.5.1. İş Analizi	68
2.5.2. İş Dizayını.....	69
2.5.3. Rotasyon	69
2.5.4. İş Genişletme ve Zenginleştirme	69
2.6. Çalışan Memnuniyeti Üzerine Yapılan Çalışmalar	70
BÖLÜM 3: ÖRGÜTSEL ADALET AÇISINDAN İNSAN KAYNAKLARI FONKSİYONLARININ İNCELENMESİ VE ÇALIŞAN MEMNUNİYETİNE ETKİSİ	71
3.1. Araştırmanın Amacı	71
3.2. Araştırmanın Önemi	72
3.3. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri	72
3.4. Araştırmanın Soruları	75
3.5. Araştırmanın Varsayım ve Sınırlılıkları	75

3.6. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi	76
3.7. Araştırmanın Veri Toplama Yöntemi ve Aracı	76
3.8. Bulgular ve Değerlendirme	78
SONUÇ VE ÖNERİLER	92
KAYNAKÇA	96
EKLER	105
ÖZGEÇMİŞ	109



KISALTMALAR

İK : İnsan Kaynakları

İKY : İnsan Kaynakları Yönetimi

ÇM : Çalışan memnuniyeti

TDK : Türk Dil Kurumu

ÖVD : Örgütsel Vatandaşlık Davranışı



TABLO LİSTESİ

Tablo 1 : Greenberg'in Adalet Teorileri.....	8
Tablo 2 : Örgütsel Adalet Boyutları.....	13
Tablo 3 : Eşitlik Algısında Dikkate Alınan Katkı / Kazanımlar.....	15
Tablo 4 : Eşitsizlik Durumundaki Muhtemel Tepkiler.....	18
Tablo 5 : Çalışan Memnuniyeti Ölçeği' ne İlişkin Faktör Analizi Sonuçları.....	77
Tablo 6 : Çalışanların Demografik Özelliklerinin Dağılımı.....	79
Tablo 7 : Tanımlayıcı İstatistikler ve İç Tutarlık Testi.....	79
Tablo 8 : Çalışanların Memnuniyet Durumları.....	80
Tablo 9 : Çalışanların Örgütsel Adalet Algıları.....	80
Tablo 10 : Cinsiyet ve Pozisyona Göre Çalışan Memnuniyeti Farklılıkları.....	81
Tablo 11 : Cinsiyet ve Pozisyona Göre Adalet Algısının Farklılıkları.....	82
Tablo 12 : Yaş, Eğitim ve Çalışma Süresi Değişkenlerine Göre Çalışan Memnuniyeti Farklılıklarının İncelenmesi	83
Tablo 13 : Yaş Grupları Arasındaki Çalışan Memnuniyeti Farklılıkları.....	83
Tablo 14 : Kıdem Grupları Arasındaki Çalışan Memnuniyeti Farklılıklar.....	84
Tablo 15 : Yaş, Eğitim ve Çalışma Süresi Değişkenlerine Göre Genel Adalet Algısı Farklılıklarının İncelenmesi	85
Tablo 16 : Yaş Grupları Arasındaki Genel Adalet Algısı Farklılıkları.....	86
Tablo 17 : Kıdem Grupları Arasındaki Genel Adalet Algısı Farklılıkları.....	87
Tablo 18 : Genel Adalet Algısı ve Çalışan Memnuniyeti Arasındaki İlişkiyi İncelemeye Yönelik Sperman Korelasyon Analizi Bulguları.....	87
Tablo 19 : Çalışan Memnuniyeti ve Adalet Boyutları Arasındaki İlişkiye Yönelik Sperman Korelasyon Tablosu	88
Tablo 20 : Çalışan Memnuniyeti ve Fonksiyon Bazında Adalet Boyutları Arasındaki İlişkiye Yönelik Sperman Korelasyon Tablosu.....	89

ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 1: Eşitlik Teoreminin Modeli.....	16
Şekil 2: Seçim Sürecinde İzlenmesi Gereken Prosedürler.....	46
Şekil 3: Ücret Adaleti Algılama Süreci.....	48
Şekil 4: Örgütsel Adalet Algısının Sonuçları.....	56
Şekil 5: Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi.....	59
Şekil 6: Alderfer'in Var Olma Teorisi.....	60
Şekil 7: Araştırma Modeli.....	73
Şekil 8: Çalışan Memnuniyeti ve Adalet Boyutlarının İlişkisi Gösteren Model.....	90



Tezin Başlığı: İnsan Kaynakları Fonksiyonları Açısından Örgütsel Adalet Algısının Çalışan Memnuniyetine Etkisinin İncelenmesi	
Tezin Yazarı: Büşra YİĞİTOL	Danışman: Yrd. Doç. Dr.Özlem BALABAN
Kabul Tarihi:	Sayfa Sayısı: viii (ön kısım)+109(tez)
Anabilim Dalı: İşletme	Bilim Dalı: Yönetim ve Organizasyon
<p>Adalet, gerek toplumsal gerekse iş hayatı açısından oldukça önemli bir kavramdır. Adaletin olmadığı yargısı iş devamsızlığı, performans kaybı, güven eksikliği, çatışma gibi birçok olumsuzluğu beraberinde getirecektir. Ana sermayesinin en önemli unsurlarından biri insan olan işletmelerin bu hususu göz ardı etmemesi hem verimliliği hem de rekabet edebilmesinde önemli bir noktadır. Adalet gibi çalışan memnuniyeti de çalışanların verimliliklerini, kurum içi davranışlarını etkileyen unsurlardan biridir. Olumsuz adalet algısı ve çalışan memnuniyetsizliğinin temelinde yatan sebeplerin ortaya çıkarılması ve yok edilebilmesi gerekmektedir.</p> <p>İnsan kaynakları yönetimi kurum içerisinde beşeri kaynakların etkin yönetiminin kilit noktası haline gelmiştir. Bu açıdan adaletsizlik ve memnuniyetsizliklerin giderilmesinde önemli rol oynaktadır. Bu çalışmada terfi, işe alım, performans ve ücret uygulamalarına dair adalet algısının çalışanların memnuniyet seviyelerine olan etkisi ortaya koyulmaya çalışılmıştır. Araştırma Konya ilinde süt ürünleri sektöründe öncü bir firmada gerçekleştirilmiştir. Adalet boyutlarının her birinin (Dağıtım, Etkileşim ve Prosedür) çalışanların memnuniyet seviyeleri ile ilişkisi incelenmiştir. Bu ilişkinin ölçülmesinde korelasyon testlerinden yararlanılmıştır. Elde edilen sonuçlara göre insan kaynakları fonksiyonlarından ücret, terfi, işe alım ve performans değerlendirme uygulamalarına ilişkin her bir adalet boyutunun çalışanların memnuniyet seviyeleri ile yüksek pozitif ilişkiye sahip olduğu görülmüştür.</p>	
Anahtar Kelimeler: Örgütsel Adalet, İnsan Kaynakları Yönetimi, Çalışan Memnuniyeti, İnsan Kaynakları Fonksiyonları	

Title of the Thesis: Examining The Effect of Organizational Justice Perception on Employee Satisfaction in Terms of Human Resources Functions	
Author: Büşra YİĞİTOL	Supervisor: Assist. Prof. Özlem BALABAN
Date:	Nu.of pages: viii(pretext)+109(main body)
Department: Business	Subfield: Management and Organization
<p>Justice is an important concept in terms of both social and business life. Injustice perception leads to many negative results as Absenteeism, loss of performance, lack of confidence, conflict. The organization, one of the most important elements of main capital is human, shouldn't ignore justice for both productivity and competitiveness. Also Employee satisfaction has an effect on worker productivity and in-house like justice. The underlying causes of the negative perception of justice and employee dissatisfaction must be discovered and destroyed.</p> <p>Human resources management has become a key point for effective management of human resources within the organization. Therefore it has important role to eliminate injustice and dissatisfaction. In this study, the effect of perceive of justice on promotion, recruitment, performance and wage applications to employees' satisfaction levels was tried to be revealed. The study was conducted the employees of a leading company in the dairy sector in Konya province. Each dimensions of justice (Distributive Justice, Procedural Justice, Interactional Justice) relationship with employee satisfaction levels was examined. Correlation analysis was used to determine this relation. According to results, it was found that there was a strong positive relationship between each dimensions of organizational justice and employee satisfaction in terms of human resources functions such as promotions, recruitment, wage and performance.</p>	
Keywords: Organizational Justice, Human Resources, Employee Satisfaction, Human Resources Functions	

GİRİŞ

Son yıllarda yaşanan gelişmeler nedeniyle organizasyonlar oluşan sınırsız ortamda rekabet etmekte yoğun uğraşlar göstermektedir. Endüstri toplumundan endüstri sonrası topluma geçiş ile organizasyonlar için beşeri kaynakların önemi zamanla artmış ve insan kavramı giderek öne çıkmıştır. İşletmelerde beşeri kaynakların değerinin artması dolayısıyla insan kaynakları bölümlerinin de önemini aynı oranda artırmıştır.

Günümüzde insan kaynakları bölümünün işletmelerde hem kilit noktada yer aldığı hem de fonksiyonel bir birim haline geldiği görülmektedir. İnsan kaynakları yöneticileri, mevcut nitelikli çalışanların elde tutulmasını sağlarken aynı zamanda da olası nitelikli adayları işletmeye çekmeye çalışmaktadır. İnsan kaynakları yönetimi kapsamı içerisindeki tüm faaliyetler gerçekleştirilirken uyulması gereken birtakım ilkeler bulunmaktadır. İK faaliyetlerinin bütünlük ve istikrarlı bir şekilde yürütülmesinde bu ilkeler önemli bir rol üstlenmektedirler. İnsan kaynakları yönetimi, benimsediği bu ilkeleri karar ve eylemlerine yansıtıp çalışanların ve örgütün değerleri arasında köprü oluşturmaktadır.

İnsan kaynakları uygulamaların ilkelerle yürütülmesinde en önemli noktalardan biri belirlenmiş standartlar çerçevesince işlemlerin yapılmasına olanak veriliyor olmasıdır. Standartların varlığı da adil uygulamaların var olduğunu göstermektedir. Standartlar ve adil uygulamalar, kurumların çalışanlara değer verdiğini ve çalışanların çıkarlarını da kurum çıkarları gibi gözettiğini göstermektedir. Aksi halde eğer kurum içerisinde standartlara uygun faaliyetler yürütülmediğinde çalışanların değerlendirmeleri adaletsiz olarak nitelendirilecek ve davranışlarına bu algı olumsuz yönde etki edecektir. Bu olumsuzluk, örgüt imajının zedelenmesi, hırsızlık, saldırganlık gibi davranışlar ile örgüte yansiyacaktır. Pozitif davranışlar insan kaynakları yönetiminin amaçları arasında yer alırken olumsuz sonuçlar ise istenmeyen durumları oluşturduğu için uygulamalarının adalet esaslı gerçekleştirilmesi oldukça önemlidir. Kısaca örgüt içerisinde insan kaynakları sistemlerinin benimsenmesi ve kabul edilmesinde en önemli unsurlardan birisinin örgütsel adalet algısı olduğu söylenebilir.

Gerek toplum içerisinde gerekse örgüt içerisinde adalet kavramının önemi büyüktür. Çünkü örgüt içerisinde adaletle ilişkin algı çalışanların düşünce, tutum ve davranışlarına yön vermektedir. Kişilerin, işe alımdan işten çıkarmaya kadar tüm insan

kaynakları uygulamalarında adaletli olduğu yönündeki düşünceleri ve yargıları ne kadar kesinse örgüt ile bütünleşme örgütün çıkarlarını kendi çıkarı gibi görmesi de o kadar mümkün olacaktır. İnsan kaynakları yönetiminde adalet temelli uygulamaların var olması çalışanların örgüte bağlılığını artırmakta ve iç müşteri memnuniyetini sağlamaktadır. Özellikle taklit edilebilirliği diğer kaynaklara göre daha zor olan insan kaynağının değerli bir kaynak olması sebebiyle son dönemlerde çalışan memnuniyeti oldukça önemli bir konu haline gelmiştir. Her ne kadar iş tatmini ile benzer kullanılıyor olsa da iş tatmininden daha geniş bir kavram olan çalışan memnuniyeti iş, çalışma koşulları, çalışan ve yönetici ilişkileri gibi pek çok konu ile ilgili memnuniyet anlamına gelmektedir.

Mevcut çalışanların memnuniyetlerini sağlama ve işgören kaybını azaltma konusunda insan kaynakları yönetimine oldukça önemli bir rol düşmektedir. Örgütsel davranışlar ve çevre çalışanların memnuniyet duygularında etkili olmaktadır. Bu durum, çalışanların örgütsel sistemlerin adilliklerini nasıl algıladıkları ve bu algılarının çalışan memnuniyetini nasıl etkilediği konusunun araştırılmasına gereksinim olduğunu göstermektedir. Çalışan memnuniyeti ile ilgili yapılmış çalışmalar oldukça sınırlı sayıdadır. Yapılmış çalışmalar içerisinde de bu iki kavram arasındaki ilişkiye yönelik bir yeterli sayıda çalışma bulunmamaktadır. Bu yüzden yapılacak olan bu çalışmanın eksik kalan bu açığın giderilmesinde faydalı olacağı öngörülmektedir.

Ayrıca çalışan memnuniyeti yapılmış çoğu çalışmada iş tatmini ile benzer olarak kullanılmıştır. Örgütsel adaletin iş tatminine etkisi üzerine çok fazla çalışma yapılmıştır. Çalışmaların sonuçları da olumsuz adalet algısının iş tatminini de azalttığı yönündedir. Ancak iş tatmini ve çalışan memnuniyeti her ne kadar birbirine benzer kullanılıyor olsa da çalışan memnuniyeti iş tatmininden daha geniş bir kavramdır. Çalışanlar yaptıkları işten memnun olmasalar bile çalıştıkları ortamdan ve çalışma arkadaşlarından memnun olabilmektedirler. Bu durum yapılacak olan bu çalışmanın diğer önemli yönlerinden bir tanesini oluşturmaktadır.

Çalışmanın Konusu

Temel insan kaynakları fonksiyonlarına ilişkin çalışanların adalet algılarının memnuniyetleri ile nasıl bir ilişkisinin olduğu çalışmanın konusunu oluşturmaktadır.

Bu bağlamda çalışmanın ilk bölümünde örgütsel adalet kavramının tanımı yapılarak, kavram ile ilgili yaklaşımlar incelenmiştir. Örgütsel adalet boyutları olan dağıtım adaleti, prosedür adaleti ve etkileşim adaleti ile bu boyutların çıkış noktasında bulunan Adams'ın eşitlik teorisi, Leventhal'ın adalet yargı modeli, Thibaut ve Walker'ın kişisel çıkar modeli gibi yaklaşımlara yer verilmiştir. Örgütsel adalet algısının ilişkili olduğu tutum ve davranışlara, insan kaynakları yönetimi ve örgütsel adalet ilişkisi kapsamında insan kaynakları yönetimi kavramı, ilke ve fonksiyonlarına ve fonksiyonların örgütsel adalet açısından incelenmesine birinci bölümde yer verilmiştir.

Çalışmanın ikinci bölümünde çalışan memnuniyeti kavramı tanımlanmış, çalışan memnuniyeti ile ilişkili teorilere yer verilmiştir. Ayrıca çalışan memnuniyetinin sağlanmasında etkili olan faktörler ve çalışan memnuniyetinin işletmeye etkileri incelenmiştir.

Çalışmanın üçüncü bölümünde araştırmanın uygulanmasına yer verilmiştir. Bu bölümde uygulanan analiz yöntemleri belirtilmiş ve analiz sonuçlarına yer verilmiştir.

Çalışmanın son bölümünde ise sonuç ve öneriler kısmı bulunmaktadır. Bu bölümde araştırma sonucunda elde edilen analiz sonuçlarına ilişkin yorumlamalara ve yapılacak olan yeni çalışmalara ilişkin önerilere yer verilmiştir.

Çalışmanın Amacı

Yapılan bu çalışmada temel insan kaynakları yönetimi uygulamalarından olan terfi, performans değerlendirme, ücret ve işe alım uygulamalarına dair adalet algısını ve bu adalet algısının çalışan memnuniyeti üzerindeki etkisini ortaya koymak amaçlanmıştır.

Çalışmanın Önemi

İnsan kaynağının öneminin çok fazla artması örgütsel adalet ve çalışan memnuniyeti gibi çalışanları motive edici değerleri içeren çalışmaların yapılmasını zorunlu kılmaktadır. İnsan kaynakları uygulamalarındaki adalet algısı, genel olarak

belirli fonksiyonlar üzerinde ve tek bir fonksiyona yönelerek ele alınmıştır. Konuya birkaç fonksiyon açısından bakan ve çalışan memnuniyeti ile ilişkisinin inceleyen yeterli nitelik ve nicelikte araştırma bulunmamaktadır. Bu araştırma ile daha geniş bir çerçevede insan kaynakları fonksiyonlarında adalet algısının ve bu algının çalışanların memnuniyet seviyelerine etkisinin incelenmesi amaçlanmıştır. Elde edilecek sonuçların bu alandaki çalışmalara katkı sağlayacağı öngörülmektedir.

Çalışmanın Yöntemi

Araştırmada veri toplamada anket yönteminden faydalanılmıştır. Anket 3 bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde demografik özelliklere yer almaktadır. İkinci bölümde çalışan memnuniyeti ölçeği yer alırken son bölümde örgütsel adalet ölçeği yer almaktadır.

Örgütsel adalet ölçeği 3 boyut ve 18 maddeden oluşmaktadır. Ölçekte dağıtım adaletine ait algıyı ölçmek için 5 madde, prosedür adaletine ilişkin algıyı ölçmek için 7 madde, etkileşim adaleti ile ilgili olarak ise 6 madde bulunmaktadır. Her bir boyut aynı zamanda araştırma kapsamındaki 4 temel insan kaynağı fonksiyonu için adalet algısını ölçmek üzere tasarlanmıştır.

Araştırmanın son bölümünde çalışan memnuniyeti ölçeğine yer verilmiştir. Çalışan memnuniyeti ölçeği, çalışanların memnuniyet seviyelerinin ölçülmesine yönelik olarak gerekli literatür çalışması yapılmış ve bu doğrultuda güvenilirliği kanıtlanmış 5 ifade seçilerek oluşturulmuştur.

BÖLÜM 1: ÖRGÜTSEL ADALET

Araştırmanın bu bölümünde örgütsel adalet kavramı, örgütsel adalet ile ilgili kuramsal yaklaşımlar, örgütsel adaletin boyutları, örgütsel adaletin ilişkili olduğu kavramlar, insan kaynakları ve örgütsel adalet ilişkisi kısaca açıklanmıştır. En son örgütsel adalet ile ilgili literatür araştırmasına yer verilmiştir.

1.1. Örgütsel Adalet Kavramı ve Tanımı

Adalet, "Bir toplum içinde barış, ahenk, uyum, eşitlik, haklılık ve düzen yaratma görevleriyle hukukun özü ve amacıdır" şeklinde tanımlanabilir (Çeçen, 2007: 96). Günlük dilimizde ise adalet kavramı, kişilerin davranış ve hareketlerinin adalete uygunluk, dürüstlük ve doğruluğunu belirtmek için kullanılmaktadır (İçerli, 2010: 69). Örgütsel yaklaşımla adalet, yöneticilerin adil ya da adaletli olma durumunu gösteren bir kavram olarak kullanılmaktadır. Cropanzano, Bowen ve Gilliland örgütsel adaleti "Yönetimsel davranış, etik ve ahlak hakkında kişisel bir değerlendirmedir" şeklinde tanımlamışlardır. Organizasyon içerisinde adalet, adil ödeme, teşvik, terfi ile ilgili eşit fırsatlar gibi finansal ve finansal olmayan ödüller ile ilgilidir (Yean & Yusof, 2016: 798).

Adalet algısı, son zamanlarda sosyal bilimlerin çalışmalarında çok kullanılan bir olgu haline gelmiştir. Bunun en belirgin nedenleri arasında kurum çalışanlarının iş tatminini, örgüte karşı bağlılığını ve performanslarını pozitif yönde etkilemesi, bunun yanı sıra ise işten ayrılma ve devamsızlıklarını azaltması söylenebilir (Yıldız & Demircan Çakar, 2009: 69).

Örgütsel adalet konusunda çalışma yapılmasının önemli nedenleri arasında sosyal bir olgu olması, çalışanların davranış şekillerini, bağlılığını, güvenini, işgücü devrini ve performansını etkilemesi gibi nedenler yer almaktadır.

Örgütsel her türlü faaliyette adaletin etkisini ortaya çıkarmak için örgütsel adalet terimi kullanılmaktadır. Terim, çalışanların örgüt içerisindeki uygulamaların ne kadar adil ve hakkaniyet ölçüsünde yapıldığına dair algılarını ifade etmektedir. Özçelik (2011), örgütsel adaleti çalışanın kişisel doyumu ve örgütün etkili bir biçimde işlevlerini

yerine getirebilmesinde gereklilik ve hakların muhafazasında yetkili mercilerin bir işlevi olarak tanımlamıştır.

Literatürde de örgütsel adalet ile ilgili birçok tanım yapılmıştır. Bu tanımlardan biri Folger ve Cropanzan tarafından yapılmıştır. Folger ve Cropanzan'ya (1998: 16) göre örgütsel adalet, ödül, ceza gibi örgüt temelli kaynakların dağıtımının, bu dağıtımın yapılmasında kullanılan prosedürlerin ve bu süreçlerin işleyişi esnasındaki kişiler arası davranışların nasıl olması gerektiğini belirten sosyal bir normdur. Greenberg, örgüt bazında adaleti, örgüt içerisindeki adalet ile ilgili unsurların birey ve örgüte etkilerini ortaya çıkaran bir terim olarak tanımlarken, Moorman'a göre adalet çalışma alanları ile ilgili bir terimdir.

Özkalp ve Kirel (2004), örgütsel adaleti çalışanların üstleriyle, diğer çalışma arkadaşlarıyla ve örgütleriyle gerek sosyal gerekse ekonomik olan tüm ilişkilerindeki adalet olarak tanımlamaktadır (Yazıcıoğlu & Topaloğlu, 2009: 4).

Adams'ın "Adalet Teorisi" örgütsel adalet ile yapılan çalışmaların temelini oluşturmaktadır. Bu teorinin temelinde çalışanların göstermiş oldukları çaba ve emekleri ile örgüte yaptıkları katkının karşılığı olarak elde ettikleri kazanım ve çıkarları hem çalıştığı örgütteki hem de diğer örgütlerde çalışanların elde ettikleri çıktılar ile kıyaslaması öngörüsü vardır.

Eşitlik kuramının odak noktası, alınan dağıtım kararlarına yönelik algılanan adillik derecesi ve adil olmayan örgütsel durumlara verilen tepkilerdir (Özçelik, 2011: 51). Bireylerin tutumlarını algıları geliştirirken, davranışlarını ise geliştirmiş oldukları bu tutumları yönlendirmektedir. Böyle bir durumda organizasyon içinde gerçekte adaletin ya da adaletsizliklerin olup olmadığı ve bu durumun çalışanlar tarafından nasıl algılandığı önem arz etmektedir (Özdevecioğlu, 2003a: 77-78).

Organizasyonların amaçlarını ve bu doğrultuda işlevlerini etkin bir biçimde yerine getirebilmesi adil uygulamaları gerekli kılmaktadır. Bu nedenle örgütsel adalet, kişilerin davranışları üzerinde sahip olduğu etki sebebiyle örgütsel davranış ile insan kaynakları alanlarında sıkça çalışılan bir konu haline gelmiştir. Adil davranışlar ve uygulamalar çalışanlara olumlu yönde davranışlara yol açmakta ve çalışanların

kendilerini değerli ve örgütün bir parçası olarak görmelerini kolaylaştırmaktadır. Çalışanların bu şekildeki algısı örgüt içerisinde uyumu da beraberinde getirecektir. Adaletsizlikler ise çalışanlarda amaçların gerçekleştirilmesinde olumsuz davranışlara yol açmaktadır (Özmen, Arbak, & Özer Süral, 2007: 20).

Örgütsel adalet ile ilgili yabancı literatürde birçok çalışma yapılmıştır. Bu çalışmalardan bazıları ise şunlardır: Cropanzano, Bowen ve Gilliland (2007) örgütsel adalet yönetimi üzerine makalesi, Greenberg (1990) örgütsel adaletin dünü, bugünü ve yarını, Judge ve Colquitt (2004) örgütsel adalet ve stres konulu çalışmaları gibi pek çok araştırmayla karşılaşılmaktadır.

1.2. Örgütsel Adalet İle İlgili Kuramsal Yaklaşımlar

Örgütsel adalet teorileri, “Reaktif-Proaktif Boyut” ve “Süreç-İçerik Boyut” olmak üzere iki boyuttan türetilerek 4 kategoride toplanmıştır. Bu kategoriler Tablo 1'de gösterildiği gibidir.

İlk boyutu ele almak gerekirse reaktif teoriler, adil olmayan uygulamalardan kaçınma çabalarını içermektedir. Proaktif teoriler ise adaletin sağlanmasına yönelik tedbirlere ve davranışlara odaklanan teorilerdir. Bunun yanı sıra süreç ve içerik boyutunda süreç teorileri, kazanımların belirlenme sürecinin tümündeki adillığe odaklanırken, içerik teorileri daha çok bu kazanımların dağıtımındaki adalete odaklanmaktadır. Yani içerik teorileri, kazanımları belirleyen süreçlerin değil, yalnızca bu süreç sonucunda dağıtımı gerçekleştiren kazanımların adillliğini konu edinmektedir (Emre, 2010: 15). İlerleyen sayfalarda daha ayrıntılı olarak bahsedilecek olan adalet boyutlarından dağıtım adaleti reaktif, prosedür adaleti ve etkileşim adaleti proaktif teoriler içerisindedir (Çakır, 2006: 45).

Tablo 1
Greenberg'in Adalet Teorileri

		İçerik-Süreç Boyutu	
		İçerik	Süreç
Reaktif-Proaktif Boyutu	Reaktif	Reaktif-İçerik Teoriler Örnek: Eşitlik Teorisi (Adams, 1965)	Reaktif-Süreç Teoriler Örnek: Prosedür Adaleti Teorisi (Thibaut ve Walker, 1975)
	Proaktif	Proaktif-İçerik Teoriler Örnek: Adalet Yargı Teorisi (Leventhal, 1976, 1980)	Proaktif-Süreç Teoriler Örnek: Dağıtım Tercihi Teorisi (Leventhal, Karuza, Fry, 1980)

Kaynak: (Greenberg, 1987:10 aktaran Tan, 2009: 111)

Adalet ile ilgili kuramsal yaklaşımları sorular bazında ele alırsak, çalışanlar adil uygulamalara nasıl tepki gösterirler? sorusunun cevabı reaktif içerik teorilerini, adil uygulama için çalışanlar ne yapabilirler? sorusu proaktif içerik teorileri, çalışanlar adil olmayan politika ve prosedürlere nasıl tepki gösterirler sorusu reaktif süreç teorilerini, son olarak ise politika ve prosedürlerin adil olabilmesi için çalışanlar ne yapabilirler sorusu ise proaktif süreç teorilerini açıklayan sorulardır şeklinde değerlendirilebilir.

1.2.1. Reaktif - İçerik Teorileri (Reactive-Content Theories)

Bu sınıflandırmadaki teoriler, örgüt kaynaklarının ve bu kaynakların paylaşılmasında kullanılan adil olmayan uygulamaların çalışanlarca nasıl karşılandığını ortaya koyan kavramsal teorilerdir (Emre, 2010: 15). Dağıtım adaleti, eşitlik teorisi ve göreceli mahrumiyet teorisi bu sınıflandırmaya giren teoriler arasında yer almaktadır. Bu kapsamdaki teoriler çalışanların kazanımların adaletsiz dağıtımına karşı vermiş oldukları tepkilere odaklanmıştır. Homans, dağıtım adaleti teorisinde eşitlik temelli olmanın adaleti değil aksine adaletsizliği yarattığını bu nedenle denkleğin kazanç, yatırım ve kar hesaplaması ve karşılaştırılması yoluyla belirlenmesi gerektiğini öne sürmüştür.

Adams eşitlik teoremiyle çalışanların kendi katılım ve ödül oranını diğerlerinin katkı ve ödül oranı ile karşılaştırmakta ve bu iki oran eşit olduğunda adalet duygusunun yaşandığı belirtmektedir. Buradaki "diğerler" ifadesi kişinin çalışma grubundan birisi olabilmektedir. Bazen çalışanlar kendilerini daha önceki zamanlardaki durumu ile de kıyaslayabilmektedir (Greenberg, 2001: 88). Goodman (1974) kişilerin kıyaslama yaptığı göstergeleri üç sınıfa ayırmıştır (Goodman, 1974 aktaran Mowday, 1996: 65):

- 1) Diğerleri: Ya aynı örgüt içerisinde ya da başka örgütlerdeki benzer kişileri içermektedir.
- 2) Bireysel standartlar: Bunlar eşsizdir. Kişinin geçmişteki işlerinden elde ettiği katkı ve kazanımlarının oranları ile şimdiki katkı ve kazanımlarını kıyaslamasıdır.
- 3) Sistem göstergeleri: İşçi ve işveren arasındaki örtülü ya da belirgin anlaşmalara dair beklentilerdir.

Reaktif içerik teorilerinden bir diğeri de statü değeri teorisidir. Bu teori eşitlik teorisinin bir versiyonudur. Bu teori, çalışanın kendi katkı-kazanım oranını bir diğeri çalışanın katkı-kazanım oranı ile kıyaslamasını değil, bunun yerine daha genel bir grup ile kıyaslamasını içermektedir. Örneğin; bir meslek grubu ile kıyaslamam yapılması.

Göreceli mahrumiyet teorisine ise çalışanın eşitlikten faydalanmaması durumunu açıklayan bir teoridir. Bu teori ödül dağıtımının kişileri karşılaştırma yapmaya iteceği ve bunun da mahrumiyet ve küskünlük duygusuna yol açacağı görüşüne sahiptir. Buna bağlı olarak çalışanda bir dizi reaksiyon oluşacağını iddia etmektedir. göreceli yoksunluk teorisini eşitlik teorisinden ayıran en önemli farklılık, eşitlik teorisinde kişinin kendisini karşılaştırdığı diğeri kişi kendisine eş ya da yakın düzeydeyken bu teoride alt kademedeki bir çalışan, kendisini örgütün üst kademedeki çalışan biri ile karşılaştırmaktadır (Taşçıoğlu, 2010: 45).

Bu kapsam içerisindeki teorilerin genel olarak odak noktaları, kişilerin adil olmayan uygulamalara karşı negatif yönde tepki gösterirken aynı zamanda bu uygulamalardan olabildiğince kaçındıkları yönündedir (Janset, 2000: 45).

1.2.2. Proaktif - İçerik Teorileri (Proactive-Content Theories)

Bu teoriler Leventhal tarafından temelleri atılan teorilerdir. Daha çok kişilerin kazanımlarının dağıtımındaki adaleti sağlama çabaları üzerine odaklanmaktadır. Adalet Yargı Teorisi ve Adalet Güdüsü Teorisi bu sınıflandırma içerisinde yer almaktadır.

Leventhal (1976), çalışanların adil ve eşit kazanım paylaşımının ortaya çıkması yani kazanılan ödüllerin çalışanın gayret ve çabasına denk oranda olması için çabaladıklarını belirtmiştir (İçerli, 2010: 74). Yani kişiler adil bir dağıtımın adil olabilmesi için bir takım çabalar içine girmektedir. Burada bahsi geçen adillik kazanım ve katkıların oransal eşitliği ilkesinden yola çıkarak tanımlanmıştır (Özen İşbaşı, 2000: 46).

Adalet Güdüsü Teorisi'ne göre ise dağıtım uygulamaları dört farklı ilkeye göre yapılmaktadır (İçerli, 2010: 75). Bunlar;

- i. Rekabet ilkesi: Kazanımların dağıtımında kişilerin performansları göz önünde bulundurulmalıdır.
- ii. Eşitlik ilkesi: Dağıtım, kişisel farklılık ya da performansa bakılmaksızın herkese eşit olarak yapılmalıdır.
- iii. Eşit temelli paylaşım ilkesi: Kazanımların dağıtımını kişilerin görece katkılarına dayanılarak yapılmalıdır
- iv. Marksist (Gerçek) adalet ilkesi: Dağıtım kararları, kişilerin ihtiyaçları göz önünde tutularak ve bu ihtiyaçların karşılanmasına yönelik yapılmalıdır.

1.2.3. Reaktif - Süreç Teorileri (Reactive-Process Theories)

Reaktif süreç teorileri hukuk kaynaklı teoriler olup kararların verilmesinde kullanılan süreçler üzerine odaklanan teorilerdir. Bu teorilerin öncülerinden Thibaut ve Walker 1975 yılında çatışmaların çözülebilmesi için geliştirilen prosedürlere ilişkin tepkileri incelemek üzere Prosedür Adaleti Teorisini geliştirmişlerdir.

Bu teoride iki çatışan ve bir de müdahale eden olmak üzere üç taraf bulunmaktadır. Çatışmaların ortadan kaldırılma sürecinde iki aşama mevcuttur.

Bunlardan biri delillerin sunulduğu süreç aşamasıyken diğeri delillerin, çatışmayı çözmek için kullanıldığı karar aşamasıdır (İçerli, 2010: 76). Teori kapsamında deliller ile ilgili seçim ve geliştirmeye dair kontrolün yapıldığı sürece süreç kontrolü denilmektedir. Anlaşmazlık sonucunun belirlenmesine yönelik kontrol ise “karar kontrolü” olarak tanımlanmıştır (Taşcıoğlu, 2010: 46-47).

Kullanılan prosedür ve süreçler, tarafların kontrol derecelerine göre çeşitlilik göstermektedir. Teoriye göre verilen hükümler ister olumlu isterse olumsuz olsun eğer kullanılan prosedürler süreç prosedürlerini içeriyorsa kararlar adil olarak algılanmaktadır.

Kısaca prosedür adaleti teorisi çalışanların sistem içerisindeki karar mekanizmasının işleyişine yardımcı olan prosedürlere ilişkin tepkilere odaklanması sebebiyle reaktif süreç teorileri kategorisinde yer almaktadır.

1.2.4. Proaktif - Süreç Teorileri (Proactive-Process Theories)

Proaktif- Süreç teorileri adalet yargı teorisinin geliştirilmiş şekilleridir. Bu kapsamdaki teoriler Leventhal, Karuza ve Fry tarafından geliştirilen "Dağıtım Tercihi Teorisi" ile temellendirilmiştir (Özen İşbaşı, 2000: 49). Kuram, dağıtım kararlarından çok süreçlere dair kararlara uygulanması yönünden bu teorilerin kategorisinde yer almaktadır (Emre, 2010: 23).

Reaktif süreç teorilerinin odak noktasının aksine proaktif süreç teorileri dağıtımda kullanılan prosedürlere odaklanmıştır. Kişilerin adil olarak uygulamaları gerçekleştirebilmelerini sağlayacak prosedürlerin belirlenmesine dayanmaktadır. Yani hangi prosedür adil uygulamayı gerçekleştirir sorusunun yanıtı ile ilgilenilmiştir.

Dağıtım tercihi teorisine göre kişileri arzu ettikleri sonuca ulaştıracak prosedürlerin birkaç özelliği bulunmaktadır. Bu özellikler aşağıda belirtildiği gibidir (Taşcıoğlu, 2010: 47);

* Çalışanlara karar vericileri seçme olanağının sağlanması,

* Kuralların tutarlı olması,

- * Bilgilerin doğru olması,
- * Karar verme gücünün yapısının tanınması,
- * Önyargıya karşı bireyi koruyor olması,
- * Bireylere bilgi alma imkânının verilmesi,
- * Süreç ve prosedürlerde değişiklik yapma olanağının sağlanması,
- * Ahlaki ve etik standartlara dayanması,

1.3. Örgütsel Adalet Boyutları

Çalışanların örgüt içerisindeki davranışlarının birbirinden farklı olmasına sebep olan pek çok faktör bulunmaktadır. Bu faktörlerden biri de çalışanların örgüt uygulamalarına dair adalet algılamalarıdır. Çalışanlar uygulamalara, görev ve ödüllerin dağıtımına ya da kendisine nasıl davranıldığına karşı adaletle ilgili bir takım yargılara sahip olmaktadır. Bu yargılar çalışanların davranışlarına yön vermekte ve çalışanlar bu doğrultuda tepki göstermektedirler.

Örgütsel adaletle ilgili çalışmalar incelendiğinde genel olarak örgütsel adaletin üç boyutta ele alındığı görülmektedir. Kuramcılar, örgütsel adalet kavramını, kazanımların dağılımı anlamına gelen dağıtım adaletini, işlemlerin dağılımı anlamına gelen prosedür adaletini ve kişiler arası etkileşim kaynaklı kişiler arası ve bilgilendirme adaletini, kaynakların örgüt içi dağılımına göre sınıflandırmışlardır (Baştürk, 2009: 41). Bu çalışmada diğer çalışmalarda olduğu gibi dağıtım adaleti (distributive justice), prosedür adaleti (procedural justice) ve etkileşim adaleti (interactional justice) olarak ele alınmaktadır.

Tablo 2
Örgütsel Adalet Boyutları

1. Dağıtım Adaleti (Distributive Justice): Kazanımların uygunluğu
<ul style="list-style-type: none">• Hakkaniyet: Kişileri katkılarına bağlı olarak ödüllendirmek• Eşitlik: Her bir çalışana tamamen aynı ücretlendirmenin sağlanması• İhtiyaç: Yardımları kişilerin gereksinimleri doğrultusunda sağlamak
2. Prosedür Adaleti (Procedural Justice): Dağıtım süreçlerinin uygunluğu
<ul style="list-style-type: none">• Tutarlılık: Tüm çalışanlara aynı şekilde muamelede bulunmak• Tarafsızlık: Herhangi bir kişi ya da gruba ayrımcılıkta bulunulmaması• Doğruluk: Kararların kesin bilgiler ışığında verilmesi• Tüm ilgili kişilerin temsil edilmesi: İlgili kişilerin karar alımlarında katılımının sağlanması• Doğrulama: Hataları düzeltmek için başvuru süreci ve işleyişlerin varlığı• Etik: Mesleki davranış normlarının ihlal edilmemesi
3. Etkileşim Adaleti (Interactional Justice): Yetkililerin kişilere karşı davranış şekillerinin uygunluğu
<ul style="list-style-type: none">• Kişiler arası adalet: Çalışana saygınlık, nezaket ve saygı ile davranılması• Bilgilendirme adaleti: Çalışanlarla ilgili bilgilerin paylaşılması

Kaynak : (Cropanzano, Bowen & Gilliland, 2007: 36)

1.3.1. Dağıtım Adaleti

Örgütsel adalet ile ilgili geliştirilen ilk boyut dağıtım adaleti boyutudur. Moorman'ın (1991:845-847) çalışmasında, dağıtım adaleti boyutu, çalışan tarafından tüm çıktılarının adaletliliği ile ilgili olan algılar bütünü oluşturup, oransal payların belirli standartlara, fonksiyonel kurallara ve hükümlere göre kişiler arası paylaşılması olarak ifade edilmektedir. Dağıtım adaleti, alınan ücret, ödül, zam veya terfi gibi örgüt

içindeki kaynakların adil olarak dağıtılıp dağıtılmadığı ile ilgili örgütsel adalet kavramıdır. Tyler 'a göre dağıtım adaleti, kişilerin kazanımlarından duyduğu memnuniyetleri ile ilgilidir (Cropanzano & Folger, 1991: 134). Dolayısıyla kazanımın düşük olması memnuniyeti olumsuz yönde etkileyecek ve tatminsizlik yaşanacaktır. Dağıtım adaletinde esas olan, bireylerin, dağıtılan kaynaklardan adil şekilde pay aldığına yönelik algılarıdır (Özdevecioğlu, 2003a: 78). Çünkü esas olarak ilgilendikleri kısım kazanımlarının adil olup olmadığıdır.

Örgütsel adalet ile ilgili yapılan araştırma ve çalışmaların geçmişi ve dağıtım adaleti konusuna olan ilginin başlangıcı Görelî Yoksunluk Teorisine, Görelî Yoksunluk Teorisi ise sosyal adalete ilişkin araştırmalara dayanmaktadır (Baştürk, 2009: 42). Bu teoriye göre kişiler çabaları doğrultusunda elde ettikleri ya da kendilerine düşen kazanımları ile ilgili olarak tatmin ya da tatminsizlik yaşayabilirler. Ancak kişilerin tatmin ya da tatmin olmama durumları her zaman elde edilen kazanıma bağılı olarak gerçekleşmeyebilir. Tatmin ya da tatminsiz olma durumu, kişiler elde ettikleri kazanımları çevresindeki insanların kazanımlarına göre değerlendirdiklerinde de oluşabilmektedir. Sonuç olarak kaynakların dağıtımını kişilerde bu dağıtıma bağılı olarak farklı tatmin seviyeleri oluşturabilmektedir.

Dağıtım adaletine göre kişiler performanslarına bağılı olarak kendilerine düşen payı almalıdırlar. Kısaca çalışanlar arasında yaş, cinsiyet, din veya ırk gibi kişiye özgü birtakım özelliklere dayalı olarak ayrımcı uygulamalardan kaçınılmalıdır ve eşitlik teorisi çerçevesinde uygulamalar yürütülmelidir.

Genel olarak dağıtım adaleti boyutu ile ilgili çalışmalarda sıkça yer alan başlıca teoriler;

- Adams'ın eşitlik teorisi
- Leventhal 'ın adalet yargı modeli

olmak üzere belirtilebilir.

1.3.1.1. Eşitlik Teorisi

Dağıtım adaletinin temeli Adams'ın adalet (Eşitlik) teorisine dayanmaktadır. Adalet Teorisinin temeli ise Homans'ın Sosyal Mübadele Kuramı ve Leon Festinger'in geliştirmiş olduğu Bilişsel Uyumsuzluk Kuramıdır (Kreitner & Kinicki, 2001: 202). Homans'ın sosyal mübadele teorisine göre kişiler sadece ekonomik ilişkilerini değil bunun yanında sosyal ilişkilerini de mübadeleye dayalı olarak sürdürmektedir. Kişiler ilişkilerini devam ettirip ettirmeyeceğinin kararını yapmış oldukları bu değerlendirme sonucuna göre vermektedirler.

Adams'ın eşitlik teorisinde iki önemli unsur bulunmaktadır. Bunlardan birincisi katkıdır. Katkı, kişilerin işleri ile ilgili olarak ortaya koydukları eğitim, deneyim, yetenek ve çabalarıdır. İkinci unsur ise kazanımdır. Kazanım, kişilerin ortaya koymuş oldukları katkıları doğrultusunda elde ettikleri ikramiye, maaş ve statü gibi çıktılarını ifade etmektedir. Bu iki unsur arasındaki oransal durum ise kişilerin adalet algısını belirlemektedir.

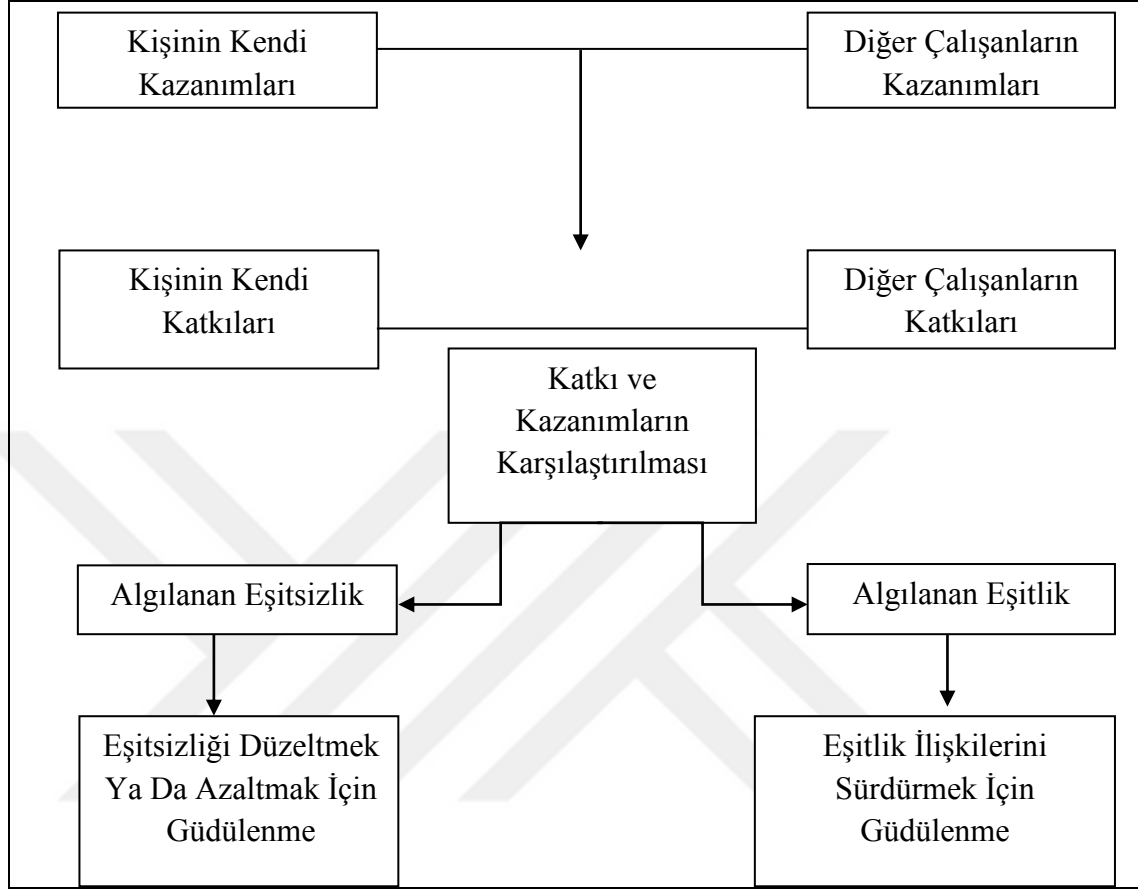
Tablo 3
Eşitlik Algısında Dikkate Alınan Katkı / Kazanımlar

Katkı	Kazanım
Zaman	Ücret
Eğitim	Sosyal Yardımlar
Deneyim	Zorlayıcı/Güdüleyici Görevler
Beceriler	İş Güvenliği
Yaratıcılık	Kariyer Olanakları/Terfiler
Kıdem	Statü Sembolleri
Örgüte Bağlılık	Güvenli İş Çevresi
Yaş	Kişisel Gelişim Fırsatları
Kişisel Özellikler	Destekleyici Yönetim
Çaba	Tanınma
Kişisel Görünüm	Önemli Kararlara Katılma

Kaynak: (Kreitner & Kinicki, 2001: 206)

Adams'a göre kişiler önce kendi katkı ve kazanımlarını değerlendirir, daha sonrasında başkalarının katkı ve kazanımlarını değerlendirerek kendirlerinki ile

kıyaslama yoluna gitmektedirler (Cropanzano & Folger, 1991: 132). Bu değerlendirme süreci Şekil 1 de gösterildiği gibi oluşabilmektedir.



Şekil 1: Eşitlik Teoreminin Modeli

Kaynak: (Kreitner & Kinicki, 2001: 207)

Kişilerin genellikle kendilerine referans olarak seçtikleri kişilerde cinsiyet, kıdem, statü, eğitim veya uzmanlık gibi birtakım değişkenler benzerlik göstermekte, bu tür seçimlere daha fazla eğilim göstermektedirler. Bu değerlendirmenin sonucunda ise eşitlik ya da eşitsizlik sonucuna varmaktadır. Yapılan bu karşılaştırma sonucunda, bir eşitsizlik algısı söz konusu ise adil olmayan bu durumu ortadan kaldırmak için başvurabilmektedir.

Eğer ödüllerin dağıtımı, kişinin katkılarıyla eşit oranda değilse, bireyler aldıkları ödüllerin adil olmadığını düşünürler (Yılmaz, 2004: 12). Adams'a göre değerlendirme sonucu varılan sonuçlar, olumsuz eşitsizlik, olumlu eşitsizlik ve eşitlik olmak üzere üç farklı durum olarak belirtilmiştir (Greenberg & Baron, 1997: 154). Bu durumlar aşağıda belirtildiği gibidir (Luthans, 1995: 170);

- 1) Olumsuz Eşitsizlik Durumu (Underpayment Inequity)

$$\frac{\text{Bireyin Elde Ettiği Kazanım}}{\text{Bireyin Katkısı}} < \frac{\text{Referans Bireyin Elde Ettiği Kazanım}}{\text{Referans Bireyin Katkısı}}$$

- 2) Olumlu Eşitsizlik Durumu(Overpayment Inequity)

$$\frac{\text{Bireyin Elde Ettiği Kazanım}}{\text{Bireyin Katkısı}} > \frac{\text{Referans Bireyin Elde Ettiği Kazanım}}{\text{Referans Bireyin Katkısı}}$$

- 3) Eşitlilik Durumu (Equitable)

$$\frac{\text{Bireyin Elde Ettiği Kazanım}}{\text{Bireyin Katkısı}} = \frac{\text{Referans Bireyin Elde Ettiği Kazanım}}{\text{Referans Bireyin Katkısı}}$$

Katkı kazanımdan fazla ise olumsuz eşitlik söz konusudur ve çalışanlar kızgınlık belirtileri, işin kalitesinde bir düşüş, hırsızlık veya düşük performans gibi üretimi azaltıcı davranışlar gösterebilirler. İşe geç gelme veya erken çıkma, molaları uzun tutma, daha az ve daha düşük kalitede iş yapma, olumsuz eşitsizliğe maruz kalan kişinin başvurduğu yollar arasındadır (Çakmak, 2005: 26). Böyle bir durumda kişi kazanımlarını artırmak için ücretinde artış, örgüt içindeki ayrıcalıklarını artırma gibi isteklerde bulunabilmektedir. Bu konuyla ilgili olarak 1996 yılında Greenberg ve Scott'un yapmış oldukları bir çalışma neticesinde ise işyerinde hırsızlığın ücret eşitsizliklerine bir tepki olarak ortaya çıktığı bulunmuştur (Irak Uysal, 2007: 29). Araştırmada 10 haftalık bir periyotta çalışanlara hak ettiklerinden daha az maaş verilmiştir. Daha sonra örgüt yetkilileri örgütün mallarındaki hırsızlığın önemli ölçüde (yaklaşık olarak %250 oranında) arttığını fark etmişlerdir (Greenberg, 2001: 90). Aynı uygulama farklı bir fabrikada ancak çalışanlara hak ettikleri standart maaş miktarı verilerek de uygulanmıştır. Gözlenen sonuç ise örgüt mallarına dair hırsızlık oranının çok düşük olduğudur. Daha sonra her iki örgütte de normal ücret miktarlarına geri döndüğünde hırsızlık oranının düşerek normal orana geri döndüğü tespit edilmiştir (Greenberg, 2001: 90). Bu araştırma olumsuz eşitlik algısına sahip çalışanların, hırsızlığı bir telafi olarak gördüklerini göstermektedir.

Olumlu eşitsizlik ise kişilerin yaptıkları katkıdan daha fazla kazanım elde etmesi durumudur. Bu durumun da birtakım sonuçları vardır ve bunlardan biri suçluluk duygusudur. Kişi kıyasladığı kişilere karşı suçluluk duygusu hissedebilir ve buna bağlı olarak tatminsizlik yaşayabilir. Bu durumda ise kişi katkılarını arttırmak için daha fazla çalışma yoluna gidebilirken kazanımlarını azaltmak için ise ücretsiz izine çıkma veya örgüt tarafından sağlanan herhangi bir yardımdan yararlanmama yolunu seçebilir (Greenberg, 2010: 168).

Eşitlik durumunda ise tatmin söz konudur. Kişi yaptığı işten tatmin sağlar ve devamlılık gösterir ki bu da performansta artış sağlar.

Kişilerin değerlendirme sonucunda algılarının yönüne bağlı olarak verdikleri tepkiler Tablo 4'de özetlenmiştir.

Tablo 4
Eşitsizlik Durumundaki Muhtemel Tepkiler

Eşitsizlik Tipleri (Type of Equity)	Tepki Tipleri (Type of Reaction)	
	Davranışsal (Behavioral) Ne Yapılabilir... ?	Psikolojik (Psychological) Ne Düşünülebilir... ?
Olumlu Eşitsizlik (Overpayment Inequity)	Katkılar (daha çok çalışmak v.s) artırabilir ya da kazanımlar (tatillerde çalışmak) azaltabilir.	Kişide katkılarına göre kazanımları hak ettiği inancı oluşabilir (kendini diğerlerinden daha çok çalışmış gibi hisseder ve hakkı olduğunu düşünebilir).
Olumsuz Eşitsizlik (Underpayment Inequity)	Katkılar (daha az çaba) azaltılabilir ya da kazanımlar (maaş artışı) artırılabilir	Kişide kendi katkısının diğerlerinden daha az olduğu inancı oluşabilir (kıyasladığı kişilerin kendinden daha nitelikli olduğunu bu yüzden de onların daha yüksek kazanımları hak ettiklerini düşünebilir)

Kaynak : (Greenberg & Baron, 1997: 156)

Kısaca kişilerin benzerleriyle katkı kazanım oranları eşit ise adalet algısı oluşur. Eşitsizlik söz konusu olduğunda ise adaletsizlik algısı oluşmakta ve kişiler eşitliliği sağlayacak davranışlara yönelmektedir.

Adams, Leon Festinger tarafından geliştirilen Bilişsel Uyumsuzluk Teorisini temel alarak aşağıda belirtilen altı maddeyi oluşturmuştur. Adams' e göre birey altı şekilde eşitsizliği azaltabilecektir (Mowday, 1996: 56);

- 1- Katkıların değiştirilmesi,
- 2- Kazanımların değiştirilmesi,
- 3- Katkı veya kazanımların bilişsel olarak bozulması
- 4- Çalışma alanından uzaklaşılması (terk etmek)
- 5- Kıyaslamada temel alınan standardın değiştirilmesi,
- 6- Başkalarının katkı veya kazanımının bilişsel olarak bozulması

Adams, teorisinde en fazla katkıyı ve çabayı gösterenin en fazla kazanım ve çıktığı elde etmesi olarak tanımladığı hakkaniyet kavramı (Equity) üzerinde durmaktadır (Çakmak, 2005: 28). Bu teori zamanla eleştiriler almıştır. Bu eleştiriler eşitlik teorisinin kullanılabilirliğini sınırlandıran, haksızlığa uğramış kişilerin ne çeşit tepki vereceğinin sınıflandırılmasının zor olması olarak sayılabilir (Cropanzano & Folger, 1991: 133). Teori bu sebeplerden dolayı eleştirilmiş ve dağıtımda adaletin değerlendirilmesinde başka kuralların olabileceğini ile süren teoriler gelişmiştir. Bu düşünceyi ileri süren ve bu konu ile ilgili geliştirilen teorilerden biri ise Leventhal'ın Adalet Yargı Modeli'dir.

1.3.1.2. Adalet Yargı Modeli

Dağıtım adaleti ile ilgili bir diğer teori Leventhal'ın adalet yargı modelidir. Model, eşitlik teorisinin aksine proaktif teoriler içerisinde yer almaktadır. Leventhal bu teorisinde dağıtımı proaktif bir perspektiften ele alarak dağıtımı gerçekleştirenlerin davranışlarına eğilmiştir (Baştürk, 2009: 51). Bu teoriye göre dağıtım sistemleri

katılımcıların amaçları tarafından şekillenmektedir. Teoride aynı zamanda hakkaniyet, eşitlik ve ihtiyaç olmak üzere üç dağıtım kuralı belirlenmiştir.

Hakkaniyet kuralında hedeflenen performanstır ve kişiler katılım oranlarına göre değerlendirilmektedir. Yani kişinin ne kadar katkısı var ise o kadar kazanım ya da çıktı elde etmesi söz konusudur. Doğal olarak daha fazla katılım gösteren daha fazla çıktı elde etmektedir. Uyum temelli bir ilişki söz konusu ise bu durumda eşitlik kuralı kullanılmaktadır. Bu kurala göre kişiler katkılarına ve katılımlarına bakılmaksızın eşit şekilde değerlendirilir ve herkes aynı çıktıyı elde etmektedir. Bu kural daha çok uyum ve dayanışmayı teşvik etmek amaçlı kullanılmaktadır. Hakkaniyet, yüksek performans için bireysel ödülleri sağlamak eğiliminde iken eşitlik takım arkadaşları arasında birlik duygusu oluşturmak eğilimindedir (Cropanzano, Bowen, & Gilliland, 2007: 37).

Dağıtımlar kişilerin ihtiyaçları doğrultusunda da yapılmaktadır. İhtiyaç kuralında ne eşitliğe ne de katılımlara bakılmadan kişilerin ihtiyaçları derecesince kazanım elde etmesi esas alınmaktadır (Çakmak, 2005: 28).

Teori ile ilgili bir başka önemli nokta ise dağıtım yapılacak olan kaynağın sadece para ile sınırlı olmaması ve kaynağın dağıtımında kullanılacak kuralın ise kaynağın türüne göre değişiklik gösterebilmesidir. Yapılan bir araştırmada, üç farklı ülkede sevgi, statü, bilgi ve para gibi farklı kaynakların dağıtımında hangi kuralın tercih edildiği belirlenmeye çalışılmış ve cevaplayıcıların statünün dağıtımında katılım kuralını tercih ettikleri, sevginin dağıtımında ise eşitlik kuralını daha uygun gördükleri ortaya çıkmıştır (Yılmaz, 2004: 16). Ayrıca kişilerin kazanımlarının adillliğini bu dağıtım kurallarından hangisine göre değerlendirecekleri, yaşadıkları toplumun kültürüne göre de değişebilmektedir (Çakmak, 2005: 28). Buna göre bireyci kültürler daha çok katılım kuralını, toplulukçu kültürler, eşitlik ve ihtiyaç kuralını teşvik etmektedirler.

Dağıtım adaletine ilişkin teoriler sadece çıktılar üzerinde odaklanmıştır. Dağıtımın gerçekleştirildiği ortamdan, dağıtım kararının nasıl verildiğinden ve dağıtımın nasıl bireylere iletiildiği ile ilgilenmediği için dağıtım adaleti örgüt içerisindeki adalet düzeyini ölçmede yetersiz görülmüş bu sebeple prosedür adaleti kavramı ortaya çıkmıştır.

1.3.2. Prosedür Adaleti

Prosedür adaleti, karar sürecinde kullanılan prosedürlerin adilliği ile ilişkili olan örgütsel adalet boyutudur (Luthans, 1995: 172). Ücret, terfi, maddi imkânlar, çalışma şartları ve performans değerlendirme gibi unsurların belirlenmesinde ve ölçümünde yararlanılan yöntem, süreç ve politikaların adillik derecesi olarak belirtilmektedir. Çalışanların bu tür unsurların adilliğine karşı duyarlılığı ve tepkisini ifade eder. Prosedür adaleti, kazanımların belirlenmesinde kullanılan süreçlere dair adalet algısını ifade eder (Greenberg, 2010: 38).

Bir diğer adı işlemsel adalet de olan bu boyut örgüt içerisinde iş ile ilgili alınacak kararlara katılma, alınan kararlar ve faaliyetlerin sonuçları hakkında çalışana bilgi verme vb. işlemlerde çalışanlar arasında ayrımcılık olmaksızın eşitlik ilkesi temelli uygulamaların yapılması anlamına gelmektedir.

Tyler tarafından yapılan bir çalışmada, davalıların mahkemelere karşı adalet algıları ölçülmeye çalışılmış ve çalışmada prosedür adaleti ve dağıtım adaleti değerlendirilmiştir, Davalıların yargılama sistemi ile ilgili değerlendirmesi sadece prosedür adaleti ile ilgili olmuştur. Kişilere eğer prosedür olarak adil bir şekilde davranılırsa kişilerin sisteme değil daha çok verilen karara karşı çıktıkları gözlemlenmiştir.

Prosedür adaleti, kişilerin yönetime ve örgüte karşı kişilerin tutum ve davranışlarında oldukça güçlü bir etkiye sahiptir (Cropanzano & Folger, 1991: 134). Eğer süreç adil olarak algılanıyorsa, çalışanlar daha fazla sadakat göstermekte ve kuruluşun yararına davranmaya daha fazla istekli olmaktadır. Ayrıca prosedür adaletinin sağlanması yoluyla işçi ve işveren arasındaki çatışma daha az olacak ve kurum liderlerine karşı daha az ihanet etme eğilimleri olacaktır.

Prosedür adaletine ilişkin çalışanların algıları şu şekillerde artırılabilir (Greenberg, 2001: 91).

1. İnsanlara nasıl karar verileceğine dair söz hakkı tanınması,
2. Hataların düzeltilebilmesi için fırsatların tanınması,
3. Politikalara ve tarafsız uygulamalara başvurulması,

4. Kararların nasıl verildiğinin açıklanması,
5. İnsanlara değer ve saygı çerçevesince muamelede bulunulması,

Prosedür adaletine yönelik çalışanların olumsuz algılarının sonuçları arasında çalışanların yöneticilerine ve örgüte duydukları bağlılığın azalması, performans seviyelerinde düşüş yaşanması, iş yabancılaşma, güven duygusunun azalması gibi etkiler sayılabilmektedir. Bu algıları kontrol etmek oldukça zordur ancak çalışanlara katkı ve kazanımlar hakkında açık ve dürüst olmak biraz yardımcı olabilir (Greenberg & Baron, 1997: 158).

Prosedür adaletine etkisi olduğu düşünülen birkaç model söz konusudur. Bu modeller kişisel çıkar modeli, değer açıklayıcı model, grup değeri modeli ve prosedür tercih modeli olmak üzere 4 başlıkta sıralanabilir.

1.3.2.1. Kişisel Çıkar Modeli

Kişisel çıkar modelini Thibaut ve Walker 1975 yılında geliştirmiştir. Model bireylerin kendi yararları doğrultusunda hareket etmek istemeleri ve kendi çıkarlarına olan politikaları tercih etmeleri üzerine odaklanmaktadır. Modelin temel varsayımı kişilerin kurmuş oldukları ilişkilerde kazanımlarına odaklanmaları ve bu kazanımlar üzerinde kontrol sahibi olmak istemeleridir. Çünkü kazanımlar üzerinde kontrol sahibi olmak elde edilen kazanımları etkileyecektir. Bu nedenle kişisel çıkar modeline bu özelliğinden dolayı bazı kaynaklarda kontrol modeli de denilmektedir. Prosedür adaleti ile ilgili bu yaklaşıma ayrıca kendilik ilgisi modeli de denilmektedir (Irak Uysal, 2007: 31).

Modelde süreç ve karar kontrolü olmak üzere iki tür kontrol mekanizması bulunmaktadır. Süreç kontrolü ile çatışmaların ortadan kaldırılabilmesi için gerekli olan bilgilerin (delillerin) derlenip toplanması ve uygun olanın seçilerek çözüme ulaşılması sürecindeki kontrol ifade edilmektedir. Karar kontrolü ise çatışmalar ile ilgili varılan hükümlerde karar vericilerin belirlenmesindeki hâkimiyettir (Greenberg, Zapata-Phelan, & Colquitt, 2005: 12). Birçok kaynakta süreç kontrolü söz hakkı (Voice) ile aynı anlamda kullanılırken, karar kontrolü ise seçim hakkı (Choice) ile aynı anlamda kullanılmaktadır (Çakmak, 2005: 33).

Modele göre verilen karar olumsuz olsa dahi, süreç kontrolüne imkân veren prosedürlerin bulunması bu kararın adil algılanmasını sağlamaktadır (Baştürk, 2009: 57).

Kişiler, bireysel kazanımlarını arttıran prosedürleri tercih ederler ve süreç kontrolü maksimum kişisel kazanımı sağlamak için en iyi araç olarak algılanır (Yılmaz, 2004: 21). Çünkü çalışanlar pasif bir şekilde karar vericiler tarafından kontrol edilmektense, aktif olarak karar alma sürecinde yer almayı daha çok tercih etmektedirler.

Kişilerin karar alma sürecine ve kazanımlarına odaklanması bakımından Thibaut ve Walker'in geliştirdiği bu model diğer araştırmacılar tarafından prosedürlerle ilgili diğer önemli kaygıları ihmal ettiği düşüncesiyle sorgulanmıştır. Bu nedenle prosedürlerin kişiler arası yönlerine odaklanılmaya başlanmış ve Değer Açıklayıcı Model ile Grup Değeri Modelleri geliştirilmiştir.

1.3.2.2. Değer- Açıklayıcı Model

1985 yılında Tyler, Rasinski ve Spodick tarafından geliştirilmiş olan bu modelde vurgulanan nokta kişilerin kendi bakış açılarını belirlemelerinin yani kişilere söz hakkı (Voice) verilmesinin karara etkisi olup olmamasına bakmaksızın kişiler tarafından istenilmesidir (Yılmaz, 2004: 22).

Söz hakkı (Voice), bireyin karar alımından önce kararı verecek kişiye kendi bakış açısını açıklama durumu olarak tanımlanmaktadır. Söz hakkı araçsal ve araçsal olmayan etki olmak üzere iki açıdan önemlidir. Kişiler karar alınmadan önce karar vericiyi etkileme olanağı bulmaktadırlar. Söz hakkı tanınması bu yönü ile araçsaldır. Kişilerde kendileri ile ilgili kararlarda söz hakkının verilmesi kazanımlar üzerinde herhangi bir etki oluşturmaya bile prosedür adaleti algılarını artırmaktadır.

Araçsal olmayan etki ise kişinin söz hakkına sahip olması kararı etkileme durumuna bakmaksızın kişi için değerli olmasıdır. Önemli olan kişiye kendini ifade etme hakkının tanınmış olmasıdır. Açık kapı açık telefon hatları, açık kapı politikaları, oryantasyon uygulamaları, öneri programları gibi yöntemler çalışanlara söz hakkı verilmesinde kullanılan yöntemlerden bazılarını oluşturmaktadır.

1.3.2.3. Grup Değer Modeli

Grup değeri modeli, Lind ve Tyler tarafından geliştirilmiştir. Bu model kişisel çıkar modelinin araçsal yanına karşın ilişki temelli bir model olma özelliği taşımaktadır. Bir gruba dâhil olmanın bireyde kişisel değer ve özdeşlik duygusunu sağladığı, kişiler için para ve diğer maddi kazanımlardan çok daha önemli olduğu düşüncesi modelin temel dayanağıdır (Taşçıoğlu, 2010: 48). Modelde adil uygulamalar büyük bir grup tarafından saygın ve itibarlı davranıldığını ifade etmektedir (Cropanzano, Bowen, & Gilliland, 2007: 36).

Bir gruba üye olmak kişiler tarafından statü ve saygınlık elde etme aracı olarak görülmektedir. Burada önemli olan kişilerin statülerine ilişkin sembol ve işaretlere aşırı duyarlı hale gelmesidir.

Kişilerin kendilerine sosyal statüleriyle ilgili bilgi sağlayan sembol ve işaretleri değerlendirirken tarafsızlık (neutrality), güven (trust) ve konum (standing) olmak üzere üç unsura dikkat ettikleri belirtilmiştir (Çakmak, 2005: 36). Bu unsurlara uyulması grubun sürekliliği de sağlayacaktır.

Kişiler için gurup içerisinde tarafsızlık, güven ve konum değerlendirmelerinin sağlanması durumunda kendilerini saygı duyulan ve değerli görülen bir grup üyesi oldukları düşüncesiyle prosedür adaleti algısı da artacaktır.

1.3.2.4. Prosedür Tercih Modeli

Prosedür tercih modeli, 1980 yılında Leventhal, Karuza ve Fry tarafından geliştirilmiş bir modeldir. Geliştirilen bu model Leventhal'ın adalet yardı modelinin uzantısı olma özelliği taşımaktadır Model, kişilerin dağıtımda adilliği sağlayacak olan prosedürlerin tercihinde arzu ettikleri sonuçlara ulaştıracak prosedürleri tercih etme eğilimi gösterdiklerini öne süren bir yaklaşımdır (Çakmak, 2005: 37).

Leventhal, Karuza ve Fry, bireylerin adaleti değerlendirmede süreçler ilgili olarak göz önüne aldıkları yapısal unsurları aşağıdaki şekilde belirtmişlerdir (Yılmaz, 2004: 25). Prosedürlerin adilliğini belirlemek için çalışanlar bu unsurlara dikkat etmektedirler.

1. Dağıtım kararını verecek kişilerin seçilmesine ilişkin prosedürler,
2. Ödüllerin dağıtımında yararlanılan temel kriterlere ilişkin prosedürler,
3. Ödüllerin dağıtımı için gerekli bilginin toplanması ve kullanılmasına ilişkin prosedürler,
4. Dağıtım kararlarında izlenecek karar süreçlerinin yapısının belirlenmesine ilişkin prosedürler,
5. Alınan kararlara karşı çıkabilmeye ilişkin prosedürler,
6. Karar vericinin gücünü kötüye kullanmasını önleyecek koruyucuların belirlenmesine dair prosedürler,
7. Dağıtımda kullanılan ve adil olmayan prosedürleri değiştirmek için gereken mekanizmalarla ilgili prosedürlerdir,

Leventhal'ın belirttiğine göre kişiler karar sürecinin adillliğini değerlendirirken prosedür süreçleri ile ilgili şu kuralların varlığına ihtiyaç duymaktadır (Cropanzano & Folger, 1991: 133; Cropanzano, Bowen, & Gilliland, 2007: 38).

- **Tutarlılık (Consistency):** Zaman ve kişilerden bağımsız, değişmez ve istikrarlı işlemlerin olması
- **Önyargıdan Arınmışlık (Free of Bias):** Kişisel çıkar ve önyargılardan etkilenmeyen işlemlerin olması
- **Doğruluk (Accuracy):** En az hata ile geçerli ve yeterli bilgilere dayandırılmış işlemlerin olması
- **Kurallara Uygunluk (Correction):** Alınan kararları değiştirebilme fırsatının olması, konu ile ilgili şikâyetlerin dikkate alınması
- **Temsil Edilebilirlik (Representation of All Concerned):** İlgili birey veya alt grupların sorunlarının, düşüncelerinin ve değerlerinin dikkate alınması

- **Etik Olmak (Ethics):** Genel etik kuralları dikkate alınarak işlemlerin oluşturulması

1.3.3. Etkileşim Adaleti

Örgütsel adalet boyutlarından bir diğeri ise etkileşim adaleti boyutudur. Kişiler arasındaki ilişkinin niteliğine ilişkin olan etkileşim adaleti boyutu, Bies ve Moag'ın katkılarıyla 1986 yılında örgütsel adaletin 3. boyutu olarak ortaya atılmıştır. Bies ve Moag adalet ile ilgili araştırmalarında, bireylerin, elde ettikleri kazanımların ve bu kazanımların belirlenmesindeki işlemlerin adil olarak gerçekleştirilmesinin yanı sıra prosedürlerin uygulanması esnasında karşı karşıya kalınan davranışlarının niteliğine de duyarlılık gösterdiklerinin fark etmişlerdir (Irak Uysal, 2007: 33). Bies, adaletsizliğe yol açan olayları dört ayrı kategoriye ayırmıştır (Nam, 2008: 37). Bu olaylar çalışanların, olaylar hakkında adaletli veya adaletsiz çıkarımlarda bulunmalarına sebep olmaktadır.

Bu kategoriler;

- a. Onur kırıcı davranışlar
- b. Aldatma
- c. Özel hayata müdahale
- d. Kabalık

Etkileşim adaleti, işletmelerin insani yani sosyal yanları ile ilgilidir. Yönetimin veya kontrol sahibi kişilerin çalışanlara karşı davranış ve tutumlarının nasıl olduğunu kapsamaktadır (İşcan & Sayın, 2010: 197). Çalışanların işleri ile ilgili bilgi ve açıklamaları zamanında ve yeterli düzeyde alıp almadıklarına dair algılarını ifade etmektedir. Etkileşim adaletinin bilgilendirici ve kişiler arası adalet olmak üzere iki yönü bulunmaktadır. Bilgilendirici adalet, işler kötü gittiğinde doğru ve yeterli gerekçelerin sağlanıp sağlanmadığını ifade eden adalet türüdür (Cropanzano, Bowen, & Gilliland, 2007: 38). Kişiler arası adalet ise bir kişinin diğere karşı saygılı ve onurlu şekilde davranmasını ifade eden adalettir.

Kurum içerisinde alınan kararların işgörenlere aktarılmasında nasıl veya hangi tarzda bir tutum edinildiği de etkileşim adaleti algısını etkilemektedir (Yeniçeri, Demirel, & Seçkin, 2009: 86). Etkileşim adalet boyutu bireyler arasındaki ilişkilerin nasıl olduğu ile ilgilidir. Kişiler arası davranışlar ve ilişkilerin nasıl gerçekleştirildiği adalet algısını etkileyen unsurlardandır.

“Yarı-deneySEL bir çalışmada Skarlicki ve Latham (1996) daha adil davranmaları için grup liderlerini eğitmiştir. İki grup arasından bir tanesinde liderlerin açıklama ve mazeretlerini (bilgisel adalet) bildirmek ve nezaket ve saygı (kişiler arası adalet) ile iletmelerini sağlamak için öğrenime tabi tutulmuştur. Çalışma gruplarına üç ay sonra bakıldığında, eğitilmiş liderler tarafından bilgilendirilen bireylerin eğitimsiz liderler tarafından bilgilendirilen bireylere göre daha fazla yardımcı vatandaşlık davranışı sergilediği görülmüştür” (Cropanzano, Bowen, & Gilliland, 2007: 39).

Mikula ve arkadaşları (1990), yaptıkları bir araştırmada 280 sonuçtan çoğunun etkileşim adaletine ilişkin davranış tarzlarından şikâyetçi oldukları ve kendilerine saygısız, kaba ve saldırgan davranılmasını adil olarak değerlendirmediklerini gözlemlemişlerdir (Irak Uysal, 2007: 34).

1.4. Örgütsel Adalet Algısının İlişkili Olduğu Kavramlar

Örgütsel adalet, sosyal bilimlerde sıkça çalışılan bir konu olmaktadır. Yapılan çalışmalarda birçok kavram ile ilişkisi olduğu ortaya konulmuştur. Bu kavramların bazıları örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık, iş tatmini, örgütsel güven gibi kavramlardır. Bu bölümde örgütsel adalet ile ilişkili olduğu bazı kavramlar açıklanarak bu ilişkiye kısaca değinilmiştir.

1.4.1. Örgütsel Bağlılık

Örgütsel bağlılık, çalışanların örgüt ile olan ilişkileri tarafından şekillenen, örgütün daimi bir parçası olma niyetleri ile ilgili davranışlarını kapsayan psikolojik bir boyuttur (Meyer ve Allen, 1996:255).

Örgütsel bağlılığı birkaç faktör ile karakterize etmek gerekirse;

a) Çalışanların inancını,

b) Örgütün amaç ve değerlerini kabullenmesini,

c) Örgüt hedeflerinin gerçekleştirilmesine eşlik etmekte gönüllü olmasını,

d) Örgütün üyesi olarak devam etmekte ki arzusu şeklinde edilebilir. (Bamikole & Adebayo, 2013: 15; Ertürk, 2007: 41).

Örgütsel bağlılığın çalışanların kurum içerisinde kalma hissini ve ilgisini artırıcı özelliği bulunmaktadır (Akpolat, Işık, & Karadağ, 2010: 45). Hem bireysel hem de örgütsel başarımı artırılmasında bağlılığın etkisi büyüktür. Çalışanlar kurumlarına bağlandıkça performanslarında hissedilebilir bir artış sağlarlar. Ayrıca kurum ve bireyin ortak bir amaç ve hedefte buluşması ve bu yönde hareket etmesi de kurum performansını artırıcı bir etki sağlar.

İşgören davranışları üzerinde örgütsel bağlılığın etkilerinden söz etmek gerekirse; (Balcı, 2003: 28):

1. Bireyler tüm faaliyetlerde aktif katılımcı olurlar. Örgütün amaç ve hedeflerine tam olarak kendilerini adarlar.
2. Bireyler, örgütte çalışmaya devam eder ve amaçlara katkıda bulunurlar.
3. İşten ayrılmaya yönelik eğilimleri azalır.
4. İş tatmini de işten ayrılma eğilimini azaltmaktadır ancak örgütsel bağlılık iş tatminine göre işten ayrılma niyetini ortadan kaldırma da daha etkilidir.

Genel olarak yazılı literatürde örgütsel bağlılık 3 boyut üzerinden değerlendirilmiştir. Örgütsel bağlılık, duygusal, devam ve normatif bağlılık olarak boyutlandırılmıştır (Meyer ve Allen, 1991: 67).

- **Duygusal bağlılık;** Örgütsel bağlılığın bu boyutu birey ve örgüt arasında duygusal açıdan bir bağ kurulmasını temel almaktadır. Bu boyut bireyin kurumu ile ilgili pozitif duygular içerisinde olmasını, kurumu ile özdeşleşmesini ayrıca gönüllülük esaslı katılımıda bulunmasını ifade etmektedir (Nam, 2008: 15). Bireylerin örgütün amaç ve değerlerini özümsemesi, kurum yararına

beklenenden daha fazla çaba sarf etmesi ve kurum içerisinde varlığını sürdürmeye devam etmesi duygusal bağlılığın pozitif sonuçlarındandır.

- **Devam bağlılığı;** Devam bağlılığı kişinin fayda- zarar değerlendirmesi temelli bir bağlılık boyutudur (Meyer ve Allen, 1991: 71). Yani kişi çalışmaya devam etmesi durumunda elde edeceği fayda ile işten ayrılması durumunda sağlayacağı faydayı kıyaslayarak bir değerlendirme yapmakta ve bunun sonucunda eğer işten ayrıldığında elde edeceği fayda daha düşük ise işe devam eğilimi göstermektedir. Nam (2008) devam bağlılığını kişilerin çalışmaya başladıkları günden itibaren kurumlarına yapmış oldukları ve nihayetinde karşılığını bekledikleri çaba ve yatırımlarını değerlendirdiğinde ayrılmanın getireceği maliyetleri göze alamaması sonucu sergilediği bağlılık türü olarak tanımlamıştır. Bu tür bağlılıkta kişi harcadığı emeği, çabayı ve zamanı, karşılığında elde ettiği statü, ücret, yetki vb maddi ya da manevi karşılıkları kaybedeceğine inanır ve bundan dolayı örgütsel bağlılık oluşturur (Yılmaz, 2010: 238). Kısaca kişiler işten ayrıldıklarında ayrılmadan önce kendilerine sunulan imkânlarla eş ya da daha iyi bir seçenek sunulacağını hissetmedikleri sürece kurumda kalmaya devam etmektedirler.

- **Normatif bağlılık;** Kuralcı bağlılık olarak da literatürde geçen bu bağlılık, bireyin örgütte kalması ile ilgili yükümlülük duygularını ifade eden boyuttur. Örgütün işgörene yapmış olduğu yatırımların ve harcamaların bir karşılığı olarak işgörenin çalıştığı kuruma kendini borçlu hissetmesidir (Doğan & Kılıç, 2007: 47). Kısaca çalışanlar örgütte kalmayı ahlaki bir sorumluluk olarak görmekte ve zorunluluk hissetmektedirler.

Örgütsel bağlılık ve örgütsel adalet birbiri ile ilişkili kavramlardır. Kişinin ücret, terfi gibi kazanımlarına karşı adalet algısı yüksek ise kuruma bağlılığı da o kadar yüksek olmaktadır. Adil olmayan bir ortamdan kişiler uzaklaşmak istemektedirler. Bu da işten ayrılmayı artırmakta ve bağlılık ile zıt bir duruma sebep olmaktadır. Kazanımların dağıtımının yanı sıra prosedürel işleyişin adaletli olup olmadığı da kişinin kurumuna bağlılığını etkileyen bir diğer unsurdur.

Çalışanların uygulamalar hakkındaki adillik algıları işyerleri tarafından aşırı bir şekilde zarar görmüş ise genel olarak tepkileri üye oldukları gruba karşı psikolojik aidiyetlerini ya da bağlılıklarını azaltma yönünde olmaktadır (Yılmaz, 2004: 35).

Alexander ve Ruderman yapmış oldukları çalışmalarında prosedür adaletine dair adaletsizlik algısından daha çok dağıtım adaletine dair adaletsizlik algısının kişilerde işten ayrılma eğilimini ve niyetini etkilediğini göstermişlerdir (Bamikole & Adebayo, 2013: 15). Ayrıca Roberts ve arkadaşları, satış personeli olarak çalışan kişiler üzerinde yaptıkları çalışmalarında hem içsel hem de dışsal adalet ve eşitlik algısının, satış personellerinin örgüte karşı bağlılıklarında ve işten ayrılma niyetlerinde önemli bir rol oynadığını ortaya koymuşlardır (Bamikole & Adebayo, 2013: 15).

1.4.2. İş Tatmini

İş tatmini örgütsel adalet ile ilişkisi olan bir diğer kavramdır. İş tatmini çalışanların işlerinin, çalışanlarca önemli konuları ne kadar iyi sağladığı ile ilgili çalışanda oluşan algısal durumdur (Luthans, 1991: 141). İş şartlarının ya da işten elde edilen kazanımların çalışanlarca değerlendirilmesi ve bunun sonucunda oluşan olumlu algısal durumu ifade etmektedir. Çalışanların bu yöndeki değerlendirmeleri olumlu ya da olumsuz şeklinde olacağından olumlu durum tatmin olumsuz durum ise tatminsizlik olarak değerlendirilebilir.

İş tatmininin sağlanması yöneticilerin yanı sıra çalışanlar için de önemlidir. Yapılan işin niteliği ve çalışana verdiği hissiyat birey için önem taşır. Yöneticiler için ise çalışanın işine karşı performansı ve verimliliği önemlidir (Sarıkamış & Eroğlu, 2008: 61).

İş tatminini etkileyen birçok faktör vardır. Genel olarak bu faktörler iç ve dış olmak üzere iki grupta toplanmıştır. İçsel faktörler çalışanlara ilişkin bir takım bireysel faktörler (cinsiyet, yaş, işte kalma süresi, meslek ve eğitim düzeyi vb.) iken dışsal faktörler ise çalışan dışında yer alan ücret düzeyi, özendirme, çalışma arkadaşları, iletişim gibi unsurlardan oluşabilmektedir (Duygulu & Eroğlu, 2006: 3).

Tatminsizlik ve bunun sonucunda oluşabilecek olumsuzluklar elbette ki hem kurumlar hem de çalışanlar tarafından istenmeyen bir durumdur. Genel olarak

tatminsizliğin oluşturabileceği durumları örgütsel ve psikolojik olmak üzere gruplandırmak mümkündür.

İş Tatminsizliğinin Örgütsel Sonuçları

- Devamsızlık
- İş Kazaları
- İş Nitelik ve Niceliğinin Düşmesi
- Sendikal Faaliyetler
- İşten Ayrılma

İş Tatminsizliğinin Bireysel Sonuçları

- Gerilim
- İşi Oluruna Bırakma
- Saldırgan Davranışlar
- Psikolojik Problemler

İş tatmininin oluşmasında adaletin etkisi bulunmaktadır. Kişiler, ücret, terfi, beşeri ilişkiler, ödüllendirme sistemi ve takdir edilme, güvenlik gibi uygulamalarda adil olduğunu düşündüklerinde tatmin yaşamaktadırlar. Ayrıca adaletsizliğe karşı verilen tepkiler ile tatminsizliğe karşı verilen tepkiler de benzerlik göstermektedir. Bu yüzden adaletin sağlanması iş tatmini de olumlu etkilemektedir. Zagladi, Hadıwidjojo, Rahayu ve Noermijati'nin (2015) iş tatmini örgütsel adalet ve işten ayrılma niyeti üzerine yapmış oldukları çalışma sonuçlarına göre işten ayrılma niyeti ile örgütsel adalet arasındaki ilişkide iş tatmini aracılık rolü üstlenmektedir. Buna göre çalışanlar arasında tatminsizliğe organizasyon içerisindeki adil olmayan uygulamalar sebep olmaktadır. Tatminsiz olan çalışan ise işten ayrılma eğilimi göstermektedir. Kısaca adaletin olduğu bir sistem çalışmada tatmin sağlayacaktır ve çalışmada devamsızlık, işten ayrılma eğilimini azaltacaktır.

1.4.3. Güven

Güven, çalışanlar arasında işbirliğinin, grup dayanışmasının ve örgüt içi yapının oluşmasının kolayca yapılabilmesinde etkin bir unsurdur (Nam, 2008: 9). Whither, Brodt, Korsgaard ve Warner, güven ile ilgili olarak birçok tanımlamada bulunmuşlardır. Bu tanımlamalardan bazıları şöyledir (Bamikole & Adebayo, 2013: 14);

- Bir kimsenin ya da grubun kar amacı gütmeksizin davranacaklarına dair inanç ve beklentiyi yansıtmaktadır.
- Bir kimsenin ya da grubun bu beklentiyi karşılayamama riskinin olduğunu bilip kişinin bu duruma istekli olmasını içerir.
- Bir grup ya da kişiye bağımlılığı içermektedir.

Örgütsel güven, kurum içerisinde oluşturulan rol, ilişki ve tecrübe temelli birey davranışları ile ilgili olumlu beklentilerdir (İşcan & Sayın, 2010: 202). Örgütsel güven, güven ortamının sağlanması, işbirliğini ve takım çalışmasını artırıcı etki sağlamaktadır. Demirel (2008), güveni, örgüt içi adalet ve üst yönetim desteğinin sağlanması, işgören istek ve ihtiyaçlarının karşılanması, kurum içi ilişkilerin ve çalışan işbirliğinin istenilen boyutlara ulaştırılması şeklinde tanımlamıştır.

Örgüt içinde örgütsel güven, çalışan arkadaşlarına, yöneticiye ve kuruma güven olmak üzere ayrılmıştır (Çubukçu & Tarakçıoğlu, 2010: 58).

Etkileşim adaletinin algılanmasında çalışanların örgütsel güven duyguları kullanılmaktadır (İşcan & Sayın, 2010: 203). Uygulamalarda adil prosedürlerin kullanımı sisteme karşı bağlılığı dolayısıyla da yöneticiye ve sisteme güveni oluşturmaktadır. Bunun aksine adil olmayan prosedürler ise dağıtımlarda adaleti sağlamayacağı düşüncesiyle güvensizliğe sebep olmaktadır. Kurum çalışanlarına yönelik olarak yapılan her türlü uygulamada adil davranışlara başvurulması hedeflere olan bağlılığı artırırken sıra dışı bir performans düzeyi oluşturacaktır.

1.4.4. Örgütsel Vatandaşlık

Çalışanların biçimsel rol davranışlarından farklı olup ancak örgütün amaç ve hedeflerine fayda sağlayan davranışlarda bulunmasıdır (Şeşen & Basım, 2010: 172). Biçimsel olmayan davranışlara literatürde prososyal örgütsel davranış, ekstra rol

davranışı, örgütsel vatandaşlık davranışı (ÖDV), iyi asker sendromu gibi birçok farklı isim verilmektedir.

Örgütsel vatandaşlık davranışı, biçimsel ödül sistemi dışında gelişen organizasyonun tüm fonksiyonlarının aktif bir şekilde gerçekleştirilmesine yardımcı olan, gönüllülük esasına dayalı çalışan davranışıdır (Organ, 1988: 4). Örgütsel vatandaşlık davranışının kazandırılmasındaki amaç örgütü yıkıcı ve istenmeyen davranışlardan korumak, çalışanların yetkinliklerini geliştirmek suretiyle örgütsel verimliliği artırmaktır.

Çalışanların örgütsel vatandaşlık sergileme nedenleri şunlardır; (Gürbüz, 2008: 52-53);

- Çalışanların işyeri ortamındaki süreç ve uygulamalardan tatmin duyması, adil ve eşit uygulamalar sayesinde yöneticilerine güven duyuyorsa,

- Kurum ile çalışan arasında kurulan psikoloji sözleşme sayesinde kuruma karşı sadakat ve işbirliğin sağlanmasına olanak tanıyan olumlu bir ortam söz konusu ise,

- Çalışan ortaya koyacağı her türlü gayret ve çabasının ileride karşılıksız kalmayacağı, gerek kariyer gerek terfi ve ödül anlamında bir kazanımın olacağı yönünde inancı var ise,

- Çalışan içinde bulunduğu kültür, sahip olduğu değer yargıları ve inançları sebebiyle herhangi bir zorlama olmadan sadece kendi istediği için karşılık beklemeden iyilik amacıyla ÖDV sergilenmek istenebilmektedir.

-

Örgütsel vatandaşlık davranışı beş farklı boyuta sahiptir (Arslantaş & Pekdemir, 2007: 264; Iles & Robertson, 1997: 556; Cascio, 2010: 60).

• Özgecilik (Altruism): Devamsız ya da çok işi olan kişilere yardım etme isteği

- Sivil Erdem (Civic Virtue): Toplumsal programlarda şirketin gönüllü olarak temsil etmektir.

- Vicdanlılık (Conscientiousness):Dakik olmak gibi iş ile ilgili durumlara özen göstermek

- Nezaket (Courtesy): Diğerlerine danışmak ve bilgilendirmek, anlayışlı ve empati kurabilen biri olmak

- Sportmenlik (Sportmanship): Haksız yere şikâyette bulunmamak

Çalışanlar elde ettikleri kazanımları ve bu kazanımların belirlenmesinde kullanılan süreç ve prosedürleri adil olarak algıyorlarsa örgütün lehine kendilerinden beklenenden daha fazla tutum ve davranış göstermektedirler (Eker, 2006: 41). Yani işverenlerin çalışanlara karşı davranışlarının niteliğine bağlı olarak çalışanların kurumun belirlediği kurallara uyum ve bağlılık gösterme dereceleri de değişiklik gösterecektir.

İşverenlerin davranışlarının adilliğine bağlı olarak çalışanlar daha fazla işyeri kural ve düzenlemelerine uyma ve bağlılık gösterme eğiliminde olacaklardır. Çalışanlar sadece işverenleri ve yönetimleri tarafından adil ve dürüst bir muamele gördüklerinde vatandaşlık davranışı göstermektedirler (Yean & Yusof, 2016: 801).

Örgütsel vatandaşlık davranışının oluşmasında sadece yöneticilerin tutumları yeterli değil aynı zamanda çalışma arkadaşlarının tutum ve davranışlarının da güven vermesi gerekmektedir. Yapılan araştırmaların sonuçları da güvenin prosedürel ve dağıtıcı adalet kararlarını belirleyen prensiplerin alınmasında ve algılanmasında katkıda bulunduğuna işaret etmektedir (Nam, 2008: 14). Bu sebeple örgütsel vatandaşlık davranışının aslında güven ve adalet temelli bir ortamda gerçekleşeceğini ifade eden bir durumdur.

1.4.5. Etik-Ahlak İlişkisi

Etik, kişi ya da grupların davranışlarını etkileyen ve yönlendiren ilke ve standartların oluşturduğu bir kavramdır (Çakırel, 2009: 11). Ahlak'ın ise sözlük anlamı "bir toplum içinde kişilerin uymak zorunda oldukları davranış biçimleri ve ilkeleri " dir (Tdk, 2016).

Ahlaki prensipler kişiye neyin önemli olduğunu ve diğer insanlara nasıl davranılması gerektiğini gösteren temel değerlerdir (Taşçıoğlu, 2010: 56). Örgütsel adalet ve etik konularının literatürde kesiştiği noktalar genellikle etkileşim adaleti boyutu ile ilgili konular üzerindedir.

Adalet algısı, ahlak ve etik standartlar ile birlikte çalışma hayatını daha anlamlı hale getirmektedir (Taşçıoğlu, 2010: 56). Kazanımlar ve prosedürler çalışanların ve toplumun sahip olduğu ahlaki değerler ile bir ahenk içinde olursa adil olarak algılanmaktadır (Eker, 2006: 33). Yani kurum içerisinde herhangi bir uygulama ahlaki değerlere aykırı olmadıkça adaletsiz olarak algılanmamakta ve güven ikliminin muhafaza edilmesine yardımcı olmaktadır. Bu nedenle yöneticilerin bu konuya dikkatle eğilmesi, çalışanların gerek kurum gerekse yöneticilerine karşı olumsuz tutum ve davranışları geliştirmelerini önlemek adına önemlidir.

1.4.6. Personel Güçlendirme

Personel güçlendirme, işgörenleri motive edici, çalışanların bilgi ve uzmanlıkları doğrultusunda faaliyette bulunma isteğinin oluşturulmasına ve işi ile ilgili her türlü kontrolün elinde bulundurabilmesine olanak sağlayan yönetim kavramıdır. (Çuhadar, 2005: 3).

Güçlendirmek, bir başkasına güç vermek, yani yetkisel olarak bir artırımı gitmek demektir (Karahan, 2009: 100). Personel güçlendirmenin örgüt için önemli olabilmesi ve ölçülebilmesi için hem çalışan hem de örgütün amaç ve hedeflerinin birbiri ile bağlantılı ve uyumlu olması gerekmektedir. Bu da örgüte güven ile gerçekleşebilir. Personel güçlendirme çalışanlara güven gerektirir aynı şekilde yöneticilere de güven duyulmasını gerektirir. Adalet algısı da güveni etkileyen bir unsur olduğu için güçlendirmede etkili olduğu söylenebilir. Adalet algısının içerisinde en çok etkileşim adaleti algısını etkilemektedir. Çalışanların saygılı ve güvenli bir ortamda desteklenerek iş çevresinin güçlendirilmesi, bağlılığı ve tatmini artırmaktadır.

1.4.7. Sinisizim

Bedeian, (2007: 11), organizasyonlarda tüm çalışanların olmasa bile bir bölümde bulunan, kurumların dürüst ve adil uygulamalardan yoksun olduğu ve kurum

çıkarlarının bu tür uygulamaların önüne geçtiği inancını örgütsel sinisizim olarak tanımlamaktadır. Abraham (2000: 269) ise örgütsel sinisizimi çalışanların örgüte yönelik olarak geliştirdikleri güçlü olumsuz duygular ve eleştirel davranışlar olarak tanımlamaktadır.

Örgütsel sinisizimin üç boyutu bulunmaktadır. Bunlar;

- *Bilişsel Boyut:* Örgüt içerisindeki adalet, dürüstlük ve samimiyet yoksunluğu, kişisel çıkarların daha çok ön planda tutulduğu bir yönetim ve iş ortamını ifade etmektedir.

- *Duygusal Boyut:* Çalışanın kurumuna karşı kızgınlık, öfke, nefret, utanç ve endişe duygusunu barındırmasını ifade etmektedir.

- *Davranışsal Boyut:* Bilişsel ve duygusal boyutun haricinde kuruma karşı fiziksel olarak kötileyici, küçümseyici eleştirilerde bulunma eğilimini ifade etmektedir.

Adalet ile ilgili bakmak gerekirse eğer kurum içerisinde dürüstlükten yoksun, adaletsiz uygulamalar ve ilişkiler söz konusu ise sinisizmin ortaya çıkması kolaylaşmaktadır. Bu sebeple çalışan ve yönetici arasındaki çatışmaların en önemli sebeplerinden adaletsiz uygulamalar sinisizmin ortaya çıkmasında önemli bir etkiye sahiptir denilebilir (Kutunis & Çetinel, 2010: 189).

1.4.8. İş-Aile Çatışması

Frone ve Cooper, (1992: 728) iş aile çatışmasını, çalışan bireylerin işleri ile ilgili üstlenmiş oldukları roller ve bu rollerin kişiye yüklemiş olduğu sorumluluklar sebebiyle ailesi ile ilgili sorumluluklarını yerine getirememesi nedeniyle meydana gelen ve işten aileye yansıyan çatışma olarak tanımlamaktadırlar. Çalışanların iş hayatındaki birçok rol üstlenmekte ve bu rollerin gerektirdiği sorumluluklar ile mücadele etmektedirler. Öyle ki kişiler bu sorumlulukları sebebiyle bireysel yaşamlarının kontrollerini kaybetmekte ve özel hayatındaki rollerini geri plana atmaktadırlar. Yapılan çalışmalar da iş ve aileye ilişkin rollerin hem kişisel zaman hem de sarf edilen enerji yönünden sürekli rekabet ve çatışma içerisinde olduğunu göstermektedir (Parasuraman ve Simmers, 2001: 552).

İş aile çatışmasının genel olarak literatür incelendiğinde iki boyutunun olduğu görülmüştür. İş aile çatışması ve aile iş çatışması olarak bu boyutlar ele alınmıştır. Aile iş çatışması, bireyin aile içerisindeki sorumluluk ve rollerinin gerektirdiği yükümlülükleri sebebiyle iş ile ilgili sorumluluklarını yerine getirememesi durumu olarak ifade edilebilir (Voydanoff, 2005:708).

Örgütsel adalet ile iş aile çatışması ilişkisi değerlendirilecek olursa çalışma ortamında çalışanlara desteğin sağlanmaması ve adaletsizliğin hakim olması iş aile çatışması ile ilişkili bir durumdur. Kişilerde adil olmayan bir çalışma ortamı tatminsizlik oluşturabilir ve işine karşı inancını sarsarak yalnızlık duygusunu artırabilir. Adil uygulamaların varlığı kişiyi motive eder ve işine bağlanmasını ve işine karşı güven duygusunu artırır. Böylece kişiler işleri ile ilgili sorumluluklarını gerçekleştirmede daha gönüllü olmaktadır ve aynı hasaasiyeti aile biryeleri ile ilişkilerinde de gösterme eğiliminde bulunabilmektedirler. Bunun aksine adaletsiz uygulamalar ise kişilerde negatif etki oluşturarak, iş ortamında gerilim, iş ile ilgili stres, kaygı ve sinirlilik duygularını artırır ve aile ilişkilerine bu negatif etkilerin yansıması söz konusu olabilmektedir.

Yapılan araştırmalar örgütsel adalet ile iş aile çatışması ilişkisini ortaya koymuştur. Judge ve Colquitt 2004 yılında yapmış oldukları araştırmalarında prosedür ve etkileşim adaleti ile iş aile çatışması arasında negatif yönlü bir ilişki olduğunu ortaya koymuşlardır. Literatürde örgütsel adalet ve iş aile çatışması ilişkisine Leventhal'ın 1980 yıllarında yürütmüş olduğu araştırmaları temel oluşturmaktadır. Tepper'in yapmış olduğu araştırması da iş aile ile örgütsel adalet ilişkisini destekler nitelikte bir araştırmadır. Grandey (2001), bu iki kavram arasındaki ilişkiyi ortaya koyan yani adaletsiz uygulamaların iş aile çatışmasını artırdığını belirten bir diğer önemli çalışmalardan bir tanesidir.

1.5. İnsan Kaynakları Yönetimi ve Örgütsel Adalet İlişkisi

İnsan kaynakları yönetimi ve örgütsel adalet kavramı birçok yönden ilişkili olabilecek kavramlardır. İnsan kaynakları yönetiminin benimsemiş olduğu standartlar örgütsel adaletin sağlanmasında bir aracılık rolü üstlenmektedir. Her bir fonksiyona ilişkin faaliyetlerin yürütülmesinde çalışanların haklarının korunması, her çalışanlara aynı eşit fırsat ve bilgilendirmenin yapılması İK departmanlarının etkinliğini

artıracaktır. Bu açıdan insan kaynakları yönetimine ilişkin kısa kavramsal bilgilendirmenin yapılması ve İK fonksiyonlarında örgütsel adaletin ilişkinin irdelenmesi çalışmanın amacı açısından yararlı olacağı düşünülmektedir.

1.5.1. İnsan Kaynakları Yönetimi Kavramı

Günümüzde sosyal, yasal, kültürel ve siyasal anlamda birçok değişikliğe maruz kalmakta ve bu değişiklikler toplumların tutum ve davranışlarına etki etmektedir. Çalışanların toplumun bir parçası olarak yaşanan bu değişikliklerden en az seviyede etkilenmesi ve bu değişikliklere uyum sağlaması gerekmektedir. Sistem yaklaşımı bakış açısıyla işletmeler, her türlü faaliyetlerini ve çalışanlarını etkileyen çevresel faktörlerin etkilerini bilmek ve gerekli uyum çalışmalarını yapmalıdırlar. Bu açıdan işletmelerin İK departmanlarına önemli sorumluluklar düşmektedir.

İKY, insan gücünün kullanılmasında kilit noktada yer almakta ve işletmelerin başarılı olmasına önemli katkıları bulunmaktadır (Gümüş, 2005: 5). Genel olarak bilinenin aksine İKY sadece personel istihdamını sağlamakla görevli değil, çevresel değişiklikleri takip etmek ve bu değişikliklere faaliyetlerini uyarlamak da İKY ye düşmektedir.

İKY, ihtiyaç duyulan beşeri kaynağın sağlanması, bu kaynağın etkin ve rasyonel kullanımı, yönlendirilmesi, motivasyonu ve örgüt kültürünün bir parçası haline getirilmesi adına ilgili yöneticilere görev ve sorumluluk yüklemektedir (Yılmaz & Eroğlu, 2008: 24). Ayrıca İKY, rekabette üstünlük sağlamak amacıyla ihtiyaç duyulan insan kaynağının temin, seçim ve işe yerleştirilmesine yönelik olarak gerçekleştirilen yönetim faaliyetlerini içeren bir disiplindir (Yüksel, 2000: 9).

İnsan kaynakları bölümünün faaliyetlerinde toplumsal, örgütsel, işlevsel ve kişisel olmak üzere birtakım amaçlar güdülmektedir. Toplumsal amaç, örgütün toplum kaynaklı maruz kaldığı istek ve baskılar sebebiyle oluşan olumsuz etkileri azaltmak ve sosyal sorumluluk bilincine sahip olmasıdır (Özçelik, 2011: 6). İşlevsel amaç, insan kaynağının etkin ve sürekli kullanılmasını, örgütsel amaç ise her kaynağın öncelikli olarak örgütün genel amaç ve hedefleri doğrultusunda kullanımının ve bu amaçlara katkı sağlamasının esas alınmasını ifade etmektedir. Son olarak kişisel amaç, örgütün ve departmanın kendi amaç ve hedeflerine katkı sağlamasının yanında çalışanların her

birinin kişisel amaçlarına da katkı sağlamasıdır. İşgörenlerin istihdamları sürdürülmek, işgörenler motive edilmek isteniyorsa onların kişisel ihtiyaçlarının karşılanması gerekmektedir (Özçelik, 2011: 7).

1.5.2. İnsan Kaynakları Yönetimi İlkeleri

1.5.2.1. İnsana Saygı İlkesi

İKY'nin birincil ilkelerinden bir tanesi saygı ilkesidir. Bu ilke alınacak kararlarda, çalışmalarda ve örgüt içi ilişkilerde öncelikli olarak bireye güven ve değer verilmesini temel almaktadır (Yılmaz & Eroğlu, 2008: 42). Faaliyetlerin uygulanmasında sergilenen davranışların kişilerin duygularını incitmeden yapılması gerekmektedir. Aksi halde hem çalışan için hem de kurum imajı için olumsuz etkiler ortaya çıkabilmektedir.

1.5.2.2. Liyakat (Yeterlilik) İlkesi

TDK'da liyakat kavramı bir kişinin kendisine verilen işi yapabilmeye uygun ve yaraşır olma durumu olarak tanımlanmaktadır (Tdk, 2016). Yeterlilik ilkesi olarak da kullanılan bu ilkenin temelinde hak etme kavramı bulunmaktadır. İş için gerekli yeteneğe sahip kişinin seçilmesi daha geniş bir anlamda ise personel sisteminin etkin ve verimli olarak kurulabilmesine yardımcı olan kural ve uygulamalar olarak tanımlanmaktadır. Bu ilkeye göre; belirlenen standartların bireyler arası ayrımcılığa sebep olmadan sadece bireyin yeteneğini ölçen unsurları barındırması, işe uygun bireyin seçilmesini sağlayacak sınav sisteminin olması ve tüm aşamalar ile ilgili bireylere bilgi sağlaması esastır (Yüksel, 2000: 23). Personelin işe alınmasından, işten ayrılmasına kadar tüm çalışma yaşamı süresince herhangi bir öznal durum (ırk, din, dil, medeni durum, cinsiyet vs.) dikkate alınmaksızın sadece iş ile ilgili gerekliliklerin göz önünde bulundurulması ve eşit işe eşit ücret ödenmesi temel bir ilkedir.

Yeterlilik ilkesi, İKY'de başarı dışındaki bir ölçütün dikkate alınmasının ayrımcılığa ve doğal olarak adaletsizliğe yol açabileceğini vurgulamaktadır (Yılmaz & Eroğlu, 2008: 45).

1.5.2.3. Eşitlik İlkesi

İnsan kaynakları uygulamalarında temel olarak belirtilen ilkelerden birisi de eşitlik ilkesidir. Eşitlik ilkesi ırk, din, dil, medeni durum, cinsiyet, yaş vb. ayrıcalıklı durumlar dikkate alınmadan herhangi bir kişi ya da zümreye bu özel durumları sebebiyle ayrıcalık tanınmamasıdır (Yüksel, 2000: 25-26). Özellikle çalışanlara işe alım ve terfi konusunda eşit fırsatlar sunulmalı, bilgi ve yetenek dışında öznel ölçütler göz önünde bulundurulmamalıdır (Sabuncuoğlu, 2000: 18).

Fırsat eşitliğinin sağlanmasında ki amaç, personelin insan kaynakları tarafından sağlanan tüm olanaklardan engel olmaksızın yararlanmasıdır. Fırsat eşitliğini destekleyen iki temel görüş bulunmaktadır. Bunlardan biri insan örgütün bir sermayesidir görüşü, diğeri ise sosyal adalet görüşüdür.

İlk görüşe göre tüm bireylere aynı fırsatlar sunulmalıdır. Sosyal adalet anlayışı ise eşit imkânlar bireyler arasında anlayışı, hoşgörüyü geliştiren ve farklılıkları ortadan kaldıran bir anlayıştır (Yılmaz & Eroğlu, 2008: 43). Bu anlayışa göre eşitlik üç düzeyde sağlanabilmektedir;

a. *Fırsat eşitliği*: Herkese aynı şansın tanınmasını ifade etmektedir.

b. *Yükselme eşitliği*: Alt kademedeki çalışanların üst düzey işlere yükselmesinin önlenmemesi gerektiğini ifade etmektedir.

c. *Paylaşma eşitliği*: Öğrenme ve gelişme fırsatlarının paylaşımı ifade etmektedir.

1.5.2.4. Kariyer İlkesi

Kariyer, bir kişinin genç yaşında başladığı ve emeklilik çağına kadar sürdürdüğü işlerin bütünüdür (Can, Akgün, & Kavuncubaşı, 1995: 16). Genel anlamıyla kariyer, bireyin seçtiği bir işte ilerlemek ve daha fazla kazanmak, daha fazla saygınlık elde etmesidir (Özçelik, 2011: 8). Örgütlerin temel görevleri, kişileri sadece işe almak değil aynı zamanda personelin sahip olduğu bilgi ve yetenekleri doğrultusunda geliştirilmesi ve kurum içerisinde tutulması da gerekmektedir. Bunun için de kişilere gerekli ilerleme, terfi olanağı sağlanmalıdır. Bu imkânların sağlanmasıyla kalifiyeli çalışanların örgütte sürekli tutulması ve etkinliklerinin artırılması kolaylaşacaktır (Yüksel, 2000: 24).

1.5.2.5. Açıklık ilkesi

İzlenecek politikaların oluşturulmasında ve uygulanmasında açıklık anlayışı sayesinde personelin desteği ve katkısı sağlanabilmektedir (Sabuncuoğlu, 2000: 19). Çalışanlara İKY fonksiyonlarının ve süreçlerinin işleyişi hakkında bilgi sağlanmalıdır (Yılmaz & Eroğlu, 2008: 44). Örneğin; Personel değerlendirme sürecine dair sistemin nasıl işlediği, belirleyici kriterlerin neler olduğu gibi bir takım bilgilerin çalışanlarca bilinmemesi sürecin anlaşılmasına, bu da çalışanlarda bir takım sıkıntıların ortaya çıkmasına sebep olabilmektedir. Bu nedenle sisteme karşı güvenin oluşturulabilmesi için gerekli bilgiler çalışanlarca kolaylıkla ulaşılabilir olmalıdır.

1.5.3. İnsan Kaynakları Fonksiyonlarının Genel Olarak Tanıtılması

İnsan kaynakları yönetimi, maddi ve mali kaynaklar ile birlikte beşeri kaynakların etkin yönetimi ile uğraşan bir disiplindir (Yılmaz & Eroğlu, 2008: 33). Genel olarak İKY, örgütün gerek duyduğu insan ihtiyacının belirlenmesi, bu ihtiyacın sağlanmasına yönelik faaliyetlerin ve girişimlerin gerçekleştirilmesi, uygun personelin seçimi ve kurum ile bütünleştirilmesinin sağlanması, çalışan motivasyonu, performans değerlendirme, uyumsuzlukların çözümü, kariyer uygulamaları gibi birçok İK uygulamasını kapsayan bir yönetim anlayışıdır (Özçelik, 2011: 9).

İnsan kaynakları fonksiyonlarını belirtmek gerekirse;

İş Analizi; iş analizi örgütün yaptığı işlerin yükümlülüklerinin ve bu işler için istihdam edilecek personelin sahip olması gereken özelliklerinin belirlenmesine yönelik bir prosedürdür (Dessler, 2011: 77). İş analizi süreci:

- İş analizine ilişkin amaçların belirlenmesi,
 - İş analizi ekibinin oluşturulması,
 - İş analizi ekibinin eğitilmesi,
 - İş analizi sürecinin planlanması ve iş analizi sürecine tüm çalışanların dâhil edilmesi,
 - İş analizi bilgilerinin toplanması,
 - İş analizi verilerinin analiz edilmesi ve çıkan sonuçların sınıflandırılması,
 - İş analizi verilerinin güncellenmesi,
- aşamalarından oluşmaktadır.

İş analizi sürecinin sonucunda iş tanımlamaları ve iş gereklilikleri çıktıları elde edilmektedir. İş analizi insan kaynakları fonksiyonları içerisinde diğer fonksiyonlara girdi olması itibariyle oldukça önemli bir fonksiyondur. İş analizi çıktıları, alınacak personelin niteliklerinin belirlenmesinden, işe ait ücretin, iş performansının değerlendirilmesinin, mevcut işte terfi imkânlarının ve iş için gerekli önlemlerin alınmasına kadar tüm insan kaynakları fonksiyonlarının belirleyicisi olmaktadır.

İş gören Bulma ve Seçme; İKY işlevleri içerisinde açık pozisyonlara en uygun kişilerin seçilmesi yer almaktadır (Budak, 2008: 52). Bu işlev, adayların bulunması ve uygun olan adayların seçilmesini kapsayan bir süreçtir. Uygun adayların bulunmasında örgüt içerisinde (terfi ve transferler) kaynaklara başvurulacağı gibi dış kaynaklardan (duyurular, doğrudan başvuru, aracılarla başvuru, kurum aracılığıyla başvuru, eğitim kuruluşları, internet vb.) da yararlanılabilmektedir. İç kaynaklardan transferin motivasyonu artırıcı etkisi bulunurken, dıştan temin yeni bir vizyon sahibi kişinin kuruma kazandırılması gibi olumlu sonuçlar doğurabilmektedir.

Adayların bulunmasından sonraki aşama olan seçim aşamasında başvuran adayların arasından açık olan pozisyon için en uygun adayın seçimi yapılır (Yüksel, 2000: 108). Seçim süreci oldukça önemli bir aşamadır. Çünkü seçilecek çalışanların iş için gerekli yeteneklere sahip olmaması kişinin etkinlik ve verimliliğine etki edecek ve örgütün performansını etkileyecektir (Dessler, 2011: 121). İşgören seçim süreci aşamaları;

- Aday başvuru kabulü,
- Ön eleme- telefon görüşmesi,
- Ön görüşme- başvuru formunun doldurulması,
- İşe giriş testleri,
- Mülakat,
- Referans kabulü,
- Sağlık kontrolü,
- İş teklifi,
- İşe yerleştirme,

Şeklinde ilerleyen bir süreçtir. Her aşamada aday kişiler arasından adayı reddetme ya da kabul etme şeklinde seçimlerde bulunularak ya kişi elenmektedir ya da bir sonraki aşamaya geçilmektedir.

İş gören Eğitimi ve Kariyer Geliştirme; Eğitim, kişi, grup ya da örgüt düzeyinde performansı geliştirmek için dizayn edilmiş planlı bir girişimdir (Cascio, 2010: 288). Eğitim kişilere işlerini en iyi şekilde gerçekleştirebilmeleri için ihtiyaçları olan yetenekleri kazandırmak için yapılan çalışmalardır (Dessler, 2011: 157). Eğitim süreci aşamaları şunlardır (Yılmaz & Eroğlu, 2008: 111-114):

- Eğitim ihtiyacının belirlenmesi,
- Eğitimin planlanması,
- Eğitim programının uygulanması,
- Eğitim programının değerlendirilmesi,

İnsan kaynakları departmanları istihdam ettikleri çalışanlara gelişim imkânı sağlamalı ve kişinin örgüt içinde yükselmesine imkân verici uygulamalarda bulunarak onlara yardımcı ve destekleyici bir politika izlemelidir. Kariyer, hem çalışan hem de örgütün amaç ve hedefleri ile bağlantılı, kişinin iş hayatı boyunca edindiği tecrübe ile ilgili bir süreçtir (Sabuncuoğlu, 2000: 148). Kariyer planlaması yapılırken kişilerin yetkinlik seviyeleri doğrultusunda hareket edilir, pozisyonlar için belirlenen profil ile kişi yetkinlikleri karşılaştırılır ve her birey için kişisel kariyer yolları tanımlanır.

Performans Değerlendirme; Performans değerlendirme, yapılacak iş ve bu işi yapacak olan kişinin özelliklerinin analiz edilmesi ve işi başarma derecesinin belirlenmesine yönelik faaliyetlerdir (Tan, 2009: 23). Ücret, terfi, eğitim ihtiyacı, motivasyon sağlamak performans değerlendirilmesinde temel amaçlardır. Önceden belirlenmiş dönem ve kriterlerle yapılan değerlendirme süreci sonunda kişilerin başarı durumları belirlenir ve bu doğrultuda ödüllendirmeye gidilmektedir. Performans değerlendirme süreci aşamaları aşağıdaki gibidir (Sabuncuoğlu, 2000: 163);

- Performans kriterlerin belirlenmesi,
- Değerleme standartlarının belirlenmesi,
- Değerleme periyotlarının / zamanının belirlenmesi,
- Değerlemecilerin belirlenmesi,

- Değerlemecilerin eğitilmesi,
- Yönetici ve işgörelere bilgi verilmesi,

İş Değerlemesi ve Ücretlendirme; Yapılacak işlerin önem derecesine göre gruplandırılması ve işin niteliğine göre adil bir ücret sisteminin kurulmasını ifade eden çalışmalardır. İş değerlemesi yapılırken yeterlilik, çaba, sorumluluk, iş koşulları gibi faktörlere göre örgüt içindeki işlerin içerik ve önem bakımından karşılaştırılmasıyla bir işin diğerine göre nispi ağırlığının belirlenmesi amaçlanmaktadır

Ücret yönetimi ise ücretlendirmeye ilişkin politika oluşturulması, her iş için ücret seviyelerinin oluşturulması, ücretin neye göre verileceğinin belirlenmesini içeren bir İK yönetim fonksiyonudur (Baştürk, 2009: 14). Ücret miktarının belirlenmesinde etkili olan birçok faktör bulunmaktadır. En etkili olanlarından birkaç tanesi ise işgücü piyasası, yasallık, toplu pazarlıklar, yönetimin tutumları ve örgütün ödeme gücüdür (Cascio, 2010: 423).

İş Güvenliği ve İşçi Sağlığı; İnsan kaynakları bölümünün bir diğer fonksiyonu ise çalışanların sağlık ve güvenliklerinin korunması ve bu konuda gerekli tedbirlerin alınmasıdır. İş kazaları, mesleki hastalıkların tanı ve tedavisinden daha çok işgörenin sağlığını korumak ve bu sağlığı tehdit eden her türlü tehlikeyi ortadan kaldırmak bu fonksiyonun amacıdır (Yılmaz & Eroğlu, 2008: 180)

1.5.4. İnsan Kaynakları Uygulamaları Açısından Örgütsel Adalet

Bu bölümde örgütsel adalet ile ilişkili olabilecek insan kaynakları fonksiyonlarından bazılarına yer verilmiştir. Bu ilişkiler çalışmanın amacının desteklenmesi açısından önemlidir.

1.5.4.1. Personel Seçim Sürecinde Örgütsel Adalet

İnsan kaynaklarının faaliyetleri arasında yer alan personel seçimi aşaması önemli bir aşamadır. Seçilen personelin iş ile ilgili gerekli yetenek ve becerilere sahip olması bakımından seçim kararının dikkatlice verilmesi gerekmektedir. Kişiyeye uygun iş değil işe uygun kişinin seçimi gerekmektedir. İstihdamı yapılacak personel sadece boş kadroyu doldurmak amaçlı yapıldığı takdirde hem bireyin motivasyonunda başarısızlık elde edeceğinden düşmeler yaşanacak, hem diğer çalışanlar bu kişinin seçilmesi

doğrultusunda olumsuz etkilenecek hem de örgütün genel performansı düşecektir. Bu yüzden önceden belirlenmiş bir prosedür dahilinde seçim kararının verilmesi gerekmektedir.

İnsan kaynakları temininde ve seçiminde *fırsat eşitliği* ve *adil olma* ilkelerine dikkat edilmesi gerekmektedir. Ancak uygulamada maalesef ırk, din, cinsiyet vb. ayrımcılık bütün dünyada İKY'nin bir ayıbı olarak uygulanmaya devam edilmektedir (Zaim, 2008: 99). Örgütlerin ihtiyaç duydukları personelin seçiminde önceden belirlenmiş standartların herkese eşit olarak uygulanması gerekmektedir. Bu nedenle kullanılacak olan testlerin güvenilirlik ve geçerliliğinin olması gerekmektedir. Geçerlilik, ölçülmek istenen konuya dair testin ölçme durumunu göstermektedir. Yani ölçülmek istenen durumu ölçüyor mu? sorusuna verilen cevaptır. Kısaca testlerin geçerli olabilmesi için iş ile ilgili yönleri ölçmeye yarayan bir test olması gerekmektedir. İşe uygun kişinin seçim kararı ancak iş ile ilgili bilgileri temel alan bir test tarafından gerekli bilgiler toplandığı zaman verilebilecektir. Testin sadece geçerli olması da yeterli bir kriter değildir. Ölçümler güvenilir olmadıkça geçerli de olmayacaktır (Cascio, 2010: 240). Bu yüzden testlerde güvenilirliğin de sağlanması gerekmektedir. Güvenilirlik, test sonuçlarındaki tutarlılığı göstermektedir. Aynı kişiye, benzer ya da eşdeğer bir testin yeniden yapılmasıyla elde edilen sonuçların tutarlılığını ifade etmektedir (Dessler, 2011: 121).

Seçim sürecinde kullanılan seçim testleri vb. tüm prosedürlerin tutarlı, güvenilir, sabit sonuçlu olmalıdır. Yapılan uygulamalar iş ile ilgili olarak kişilerin olumlu ve olumsuz yanlarını ölçmeye uygun olmalı, herhangi bir azınlık ya da azınlık olmayan bir alt gruba adaletsiz ayrımcılık sağlamaya yönelik olmamalıdır (Dessler, 2011: 124). Seçim sürecine ve prosedürlerine dair herhangi bir ayrımcılık söz konusu olursa bunun olumsuz sonuçları olacaktır. Başvuru sahiplerinin seçim sistemini adil algılamaları, sadece gerekli niteliklere sahip işgörenlerin örgüte çekilmesini sağlamakla kalmaz, aynı zamanda bu işgörenlerin personel seçim sürecinde ve sonrasında kendilerini işte daha fazla ortaya koymalarını sağlar (Yılmaz, 2004: 69).

Seçim sürecine dair adayda oluşan adalet algısı, çalışanın örgüte karşı bakış açısını da belirlemektedir. Bu bakış açısı sadece ilgili bireyi değil daha sonraki muhtemel aday havuzunu da etkileyecektir. Adayın, sosyal çevresine örgütle ilgili

izlenimlerini anlatarak olası adayları da olumlu\olumsuz şekilde etkilemesi söz konusu olabilir. Böyle bir durum örgüt imajına olumsuz ya da olumlu olarak yansiyacaktır. Bunun yanısıra her adayın aynı zamanda bir tüketici olması itibariyle örgütün ürün ve hizmetlerini, sahip olduğu adaletsizlik algısı doğrultusunda da kullanmaktan vazgeçebilmektedir. Bu da dolaylı olarak imaja olumsuz etki eden unsurlardandır. Yapılan araştırmalar da seçim sisteminine dair adalet algısı örgütün çekiciliği, örgütü başkalarına önerme gibi olumlu tutum ve davranışlarla ilişkili olduğunu göstermektedir.

Gilliland (1993), seçim sürecinde izlenmesi gereken prosedürleri üç boyut ve on kural olmak üzere sınıflandırmıştır. Seçim sürecinin formal özelliği, çalışanlara kendileri ve seçim süreci ile ilgili bilgi ve açıklamalarda bulunulması ve başvuranlara karşı gösterilen davranışların niteliği şeklinde üç boyut olarak belirtilen bu 10 kural kişilerin seçim sürecine dair prosedür adalet algılarını etkilemektedir. Bir şekil yardımıyla bu boyutların gösterilmesi daha net olacaktır.

Formal Özellik Boyutu	Bilgi ve Açıklama Boyutu	Kişiler Arası Davranış Boyutu
<ul style="list-style-type: none"> • İş İle İlişkili Olma • Kendin Gösterme (Perform) Olanağı • Tekrar Değerlendirilme Olanağı • Yönetimde Tutarlılık Ve Tekdüzenlik (Consistency) 	<ul style="list-style-type: none"> • Geribesleme Şekli • Seçim Bilgisi • Dürüstlük 	<ul style="list-style-type: none"> • Yöneticinin Kişiler Arası Etkinliği • İki Yönlü İletişim • Soruların Uygunluğu

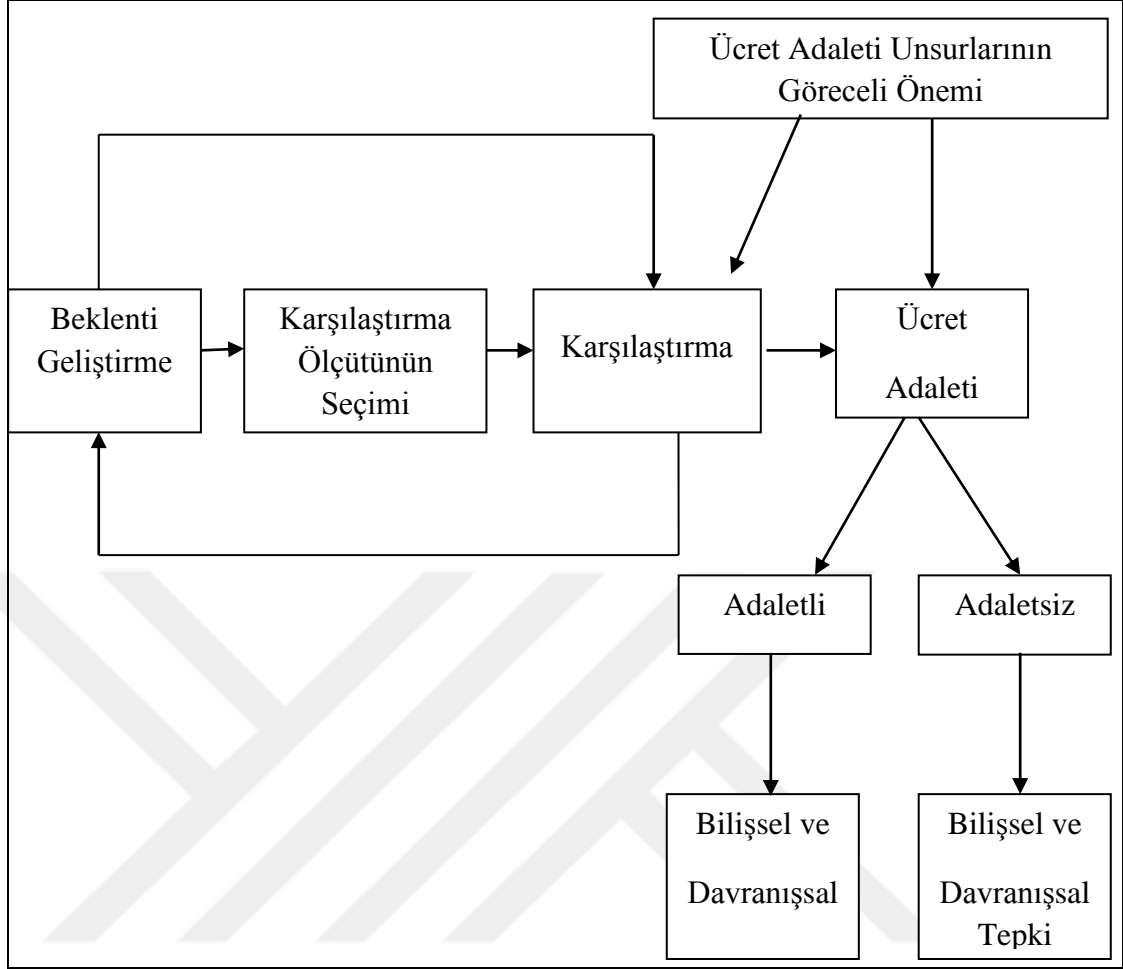
Şekil 2: Seçim Sürecinde İzlenmesi Gereken Prosedürler

Kaynak: Yılmaz, G. (2004). İnsan Kaynakları Uygulamalarına İlişkin Örgütsel Adalet Algısının Çalışanların Tutum ve Davranışları Üzerindeki Etkisi. İstanbul: İstanbul Üniversitesi SBE.

1.5.4.2. Ücretlendirmede Örgütsel Adalet

Ücret ve ücrete ilişkin her türlü uygulama çalışanların verimlilik ve bağlılıklarını doğrudan etkilemektedir. Bu sebeple örgütün ücret politikalarında doğru ve adil bir yaklaşımı benimsemesi çalışma ortamına huzuru sağlamakta ve İK açısından ise faaliyetlerin etkinliğini artırmaktadır (Zaim, 2008: 103). İşgörenin adil ücret almadığını düşündüğü durumda, eğer yönetim ona, ücretinin saptanmasındaki gerçekleri açıklayabilir ve bu açıklamalar işgören tarafından gerçekçi ve kabul edilebilir bulunursa, birey aldığı ücretin adil olmadığı sonucuna ulaştığı halde ücret tatminsizliği yaşamayabilir (Baştürk, 2009: 70).

Ücret yönetiminin hem dağıtım hem prosedür hem de etkileşim adaleti ile ilişkisi bulunmaktadır. Dağıtım adalet algısı kişilerin ücret, ücret dışı ödüller, terfi ve yardımlar vb. gibi kazanımları ile ilgilidir. Kazanım denildiğinde akla ilk gelen ücrettir. Bu alandaki yapılmış çalışmalar genel olarak ücret üzerine daha çok yoğunlaşmıştır. Çalışanlar elde ettikleri ücretleri diğer çalışma arkadaşlarının ücretleri ile kıyaslama yaparak dağıtım konusunda adil olup olunmadığını anlama eğilimi göstermektedir. Bu sonuca bağlı olarak kazanımlarında tatmin ya da tatminsizlik yaşamaktadırlar. Bu tatmin ya da tatminsizlik durumu elbette kişinin tutum ve davranışlarına, performansına ve örgüte karşı güven duygusuna yansımaktadır. Kişilerin ücretlerine ilişkin adalet algılarının gelişimi Şekil 3 de ifade edildiği gibidir. Beklenti geliştiren bireyler daha sonrasında kıyaslama ölçütü belirlemektedirler. Bunu da ölçüt olarak ya kendilerini ya da diğer çalışanları seçerek yapmaktadırlar. Daha sonra kendileri ile ölçüt olarak seçtikleri kişinin ücretlerini kıyaslama yoluyla adalet algıları oluşmaktadır. Oluşan adalet algıları kişileri bilişsel ve davranışsal olarak tepkilerine yansımaktadır.



Şekil 3: Ücret Adaleti Algılama Süreci

Kaynak: Çakır, Ö. (2006). Ücret Adaletinin İş Davranışları Üzerindeki Etkisi. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi SBE.

Dağıtım adaleti kapsamında ücretin miktarının hakkaniyet ölçülerinde olmasının yanında bu ücret miktarının nasıl belirlendiğinin de adalet algısı üzerinde etkisi bulunmaktadır. Bu noktada da prosedür yani süreç adaleti söz konusudur. Süreç adaleti hangi kararların alındığından çok bu kararların nasıl alındığına odaklanmaktadır. İş görenler ile ilgili ücret kararlarının verilme biçimindeki ve bu kararların uygulanmasındaki adillik konusundaki algı olumlu ise süreç sonucunda elde edilen ücret miktarının da adil algılanıp algılanmaması konusunda belirleyici rol oynamaktadır. Prosedürle ilgili çalışanlara aydınlatıcı bilgilerin sağlanması hem onların güvenini artırıcı bir unsurdur hem de objektif uygulamaların varlığını göstermektedir. Tersine durumda ise çalışanların, prosedürlerin, karar vericilerin

çıkarlarına hizmet ettiğini ve karar vericilerin taraflı davrandığını düşünmelerine neden olacaktır (Baştürk, 2009: 72).

Örgütler, ücret sistemine dair süreç adaletini sağlamak için sürecin, çalışan-ış uyumunun olmasına, önyargılardan uzak bir karar sürecinin sağlanmasına, kararları doğru verilere dayandırılarak alınmasına, çift yönlü görüş ve değerlendirmeye olanak tanınmasına ve ahlak-etik hassasiyetine özen göstermelidir (Çakır, 2006: 47).

Ücret ile ilgili olarak bir diğer adalet boyutu olan etkileşim adaleti ele alınabilir. Bu boyutta önemli olan ücret ile ilgili alınan kararların sorunsuz bir biçimde uygulanması ve bununla ilgili olarak çalışanlara açık ve yeterli bilgi akışının sağlanması ve gerekli açıklamanın yapılması gerekmektedir (Çakır, 2006: 48). Ücret ve ücrete dair çalışanları ilgilendiren her konuda gerekli bilgilendirmenin yapılması çalışanların etkileşim adaleti algılarını olumlu yönde etkileyeceklerdir. Schaubroeck, May ve Brown, maaş kesintisi ile ilgili çalışanların tepkileri üzerine yaptıkları araştırmada iki gruptan birine maaşların neden kesintiye uğradığına dair prosedürel gereklilik açıklanmış, diğer gruba herhangi bir bilgi verilmemiştir (Greenberg & Baron, 1997: 159). Tüm çalışanların bu maaş kesintisi durumundan çok fazla etkilenmesine rağmen açıklama yapılan grubun diğerine göre daha anlayışlı olduğu ve yeni bir iş arayışına dair ilgilerinin azaldığı gözlemlenmiştir. Bu araştırmanın da gösterdiği gibi ücret kararlarına ilişkin yapılan açıklamalar, dolaylı olarak çalışanların ücret tatminini ve bunun etkisiyle oluşturacakları tutumları etkileyebilmektedir.

1.5.4.3. Performans Değerlendirmede Örgütsel Adalet

Performans değerlendirme sisteminin etkin bir şekilde çalışabilmesinde çalışanların bu değerlendirme sistemini kabul edip etmemesi önemlidir (Tan, 2009: 133). Performans sisteminin etkin bir şekilde işleyebilmesi için tüm katılımcıların sistemi adil olarak algılaması önemlidir. Sistemin ya da kriterlerin adil ve belirlenen amaçlara uygun tasarlanmaması ya da bu şekilde çalışanlarca olumsuz olarak algılanması güvensizlik ve memnuniyetsizliğe sebep olacaktır. Bu nedenle örgütsel adalet; çalışanların performans değerlendirme sistemini benimsemesini sağlayan en önemli unsurlardan biridir (Tan, 2009: 134).

Performans değerlendirme sonuçları ücret, terfi, kariyer gibi birçok fonksiyonun belirleyici unsuru olması ve kazanım ve ödüllerin dağıtımında etkin bir İK fonksiyonun olması sebebiyle sistemin adaletli bir şekilde işlemedi oldukça önemlidir.

Performans inceleme için süreç yaklaşımı üç temel öğeye sahiptir. Bunlar; yeterli bilgilendirme, dinleme ve kanıtlara dayalı yargılamadır (Cropanzano, Bowen, & Gilliland, 2007: 44).

- *Yeterli Bilgilendirme:* Performans değerlendirme işleminin ne zaman yapılacağına ve hangi kriterlere göre değerlendirmenin yapılacağını bildirilmesini içermektedir. Ancak adalet açısından bakılmak gerekiyorsa bu sadece bunların çalışanlara aktarılmasının da ötesinde bir olgudur. Adillik sağlanmak isteniyorsa performans standartlarının oluşturulması ve bu standartların yaygın olarak kullanılabilir hale getirilmesinde çalışanların da katkı sağlanması yararlı olacaktır (Cropanzano, Bowen, & Gilliland, 2007: 44). Bunu sağlamak düzenli bir geri bildirim sisteminin sağlanması ile mümkündür.

- *Dinlemek:* İşçilerin performansları ile ilgili konularla sınırlı olarak kabul edilebilir bir geri bildirim sisteminin olmasını ifade etmektedir. Çalışanlara onlarla aynı düşüncede olmasalar bile, uygun zamanlarda olaylara kendi yorumunu katmak için bir şans sağlanması anlamına gelir (Cropanzano, Bowen, & Gilliland, 2007: 44).

- *Kanıtlara Dayalı Yargılama:* Çalışanları değerlendirmede kullanılan standartların doğru belirlenmiş, verilerin doğru bir şekilde toplanmış ve kararların ise resmi sürece dayalı olarak verilmiş olmasını ifade etmektedir. Sistemin doğruluğunu arttırmak ve siyasi etkiden uzak süreci tutmak amacıyla değerlendiricilere gerekli eğitim sağlanması gerekmektedir (Cropanzano, Bowen, & Gilliland, 2007: 45). Prosedürler sistemin amacına uygun şekilde belirlenmelidir. Aksi halde problem çözmekten daha çok problem oluşmasına neden olacaktır.

Performans sistemi, dağıtım ve prosedür adaleti açısından incelenebilir. Dağıtım adaleti kişilerin kazanımları ile ilgili olunduğu bilindiğine göre kişilerin performanslarına bağlı olarak elde ettikleri kazanımları adalet algıları üzerinde etkili olacaktır. Eğer performans sistemi etkin ve adil bir dağıtım elde etmeyi sağlıyorsa

kişilerin hem adalet algıları hem de üretkenlikleri artacaktır. Çalışanlar, sadece mantıklı ve makul bir ödüllendirme ile çabalarının karşılığını aldıklarına inanırlarsa daha sıkı çalışacaklardır (Yean & Yusof, 2016: 802). Dağıtım kararlarının adil bir şekilde verilebilmesini sağlayan uygun süreç ve prosedürlerin varlığı da prosedür adaletini oluşturmaktadır. Kişilere performans değerlendirme süreci hakkında bilgilerin verilerek ve hangi kriterlere göre değerlendirmenin yapılacağını bildirilmesi sistem belirsizliğini ortadan kaldıracaktır. Ayrıca yapılan birçok araştırmada kriterlerin bildirilmesi ve geri bildirim yapılmasının kişilerin adalet algılarında olumlu etkiler oluşturduğu ortaya konulmaktadır.

Performans değerlendirme sisteminin adil olarak algılanması, kullanılan prosedür ve değişkenler ile ilgilidir. Değerleme sisteminde kullanılan yöntemlerin açık, hem ast hem de üst yönetim tarafından belirlenen iş tanımlarında iki tarafın hem fikir olduğu, çalışma ortamının performansı artırmaya uygun olduğu bir durumda değerlendirme sonuçları da çalışanlarca daha adil algılanacaktır (Çakır, 2006: 121).

Performans değerlendirme süreci ile ilgili olarak genel bir değerlendirme yapılmak istenirse, değerlendirme sistemine ilişkin tüm kriterler ve sürece dair beklentiler çalışanlara bildirilmeli ve bu sistem ile ilgili geribildirim olanağı tanınmalıdır (Bayhan Karapınar, 2011: 120). Tüm ödül dağılımı ve puanlar herkese aynı şekilde uygulanmalıdır. Performans değerlendirme sisteminin belirlenmiş prosedürler üzerinden belirli bir sistem çerçevesinde yapılması kişilerin adalet algılarını olumlu yönde etkilerken aynı zamanda güven duygusunu da oluşturmaktadır. Bu yüzden de denilebilir ki performans değerlendirme sistemleri güvenilir, adil, işin ruhuna uygun, objektif ve şeffaf olmalıdır (Yılmaz, 2004: 93).

1.5.4.4. Kariyer Yönetiminde Örgütsel Adalet

Kariyer, Türk dil kurumu sözlüğünde bireyin mesleğinde zaman içerisinde emeğinin karşılığı olarak elde ettiği yol, aşama, başarı ve edindiği uzmanlık olarak tanımlanmaktadır (Tdk, 2016). Kariyer yönetimi, İK yöneticilerine çalışan gereksinimlerini karşılama, bireysel kariyer hedeflerine ulaşma imkânı sağlayan amaç, plan ve stratejilerin belirlenerek uygulanmasını sağlayan süreçlerin toplamıdır (Yılmaz & Eroğlu, 2008: 122).

Kariyer yönetimi hem çalışan hem de örgütler için çok sayıda fayda sağlamaktadır. Ancak etkin bir kariyer yönetiminin sağlanması için her iki tarafa da belirli sorumluluklar düşmektedir. Örgütler çalışanlara kariyer gelişimleri için uygun ortamı sağlamaları ve işgörenlerine eşit fırsatlar tanımalıdır. Ayrıca mevcut fırsatlar hakkında çalışanlarını bilgilendirmeli, kariyerleri hakkında herkese eşit seviyede destek hizmetleri sağlamalı, kişilerin bilgi ve becerileri dâhilinde yetenek testlerinin uygulanmasıyla kariyer yollarını belirlemeli ve çalışanları ödüllendirme yoluyla kişisel gelişimlerini kuvvetlendirmelidir.

Ödüllendirmeler kişinin mevcut işinin sağladığı yetki ve sorumluluktan daha fazlasını sağlayan bir üst göreve terfi şeklinde de olabilir. Terfi kişilerin kariyer yönetiminde önemli bileşenlerden bir tanesidir. Kişilere statü ve saygınlık sağlaması bakımından terfi, çalışanları işlerine karşı motive etmekte ve örgüte karşı güven ve bağlılık duygusu kazandırmaktadır. Kişinin örgüt içerisindeki değerini anlamasına da yardımcı olmaktadır.

Terfi sisteminde en önemli unsur bir alt kademedeki üst kademeye geçecek kişinin sahip olması gereken yöneticilik niteliği ve yeteneğidir. Terfi, elbette performans değerlendirme sonucu doğrultusunda verilen en önemli insan kaynakları kararlarından bir tanesidir (Dessler, 2011: 206). Terfi sisteminde yükselme kararının kişilerin duygusal davranışları doğrultusunda davranıp "adama göre iş" gibi yanlış uygulamalara gitmesi söz konusu olabilir (Sabuncuoğlu, 2000: 76). Bu durum terfi yapılan kişinin işini yapmasında zorlanması, verimlilik kaybı yaşaması, tatminsizlik duyması kadar çalışanların terfi sistemine dair algısını da etkileyecektir.

Demografik özellikler (cinsiyet, ırk, fiziksel özellikler ve yaş gibi) terfi kararını etkilemektedir. Bu yüzden terfi kararlarında bir zorunluluk olarak örgütler herhangi bir çalışan ayrımcılığı olmaksızın evrensel olarak algılanan bazı faktörleri dikkate almak zorundadır (Misuko, 2012: 67).

Terfi kararları kişinin çalışma süresi (kıdem) ve başarı durumuna göre alınmaktadır. Kıdeme ve başarıya dayalı terfi kararlarının verilmesine rağmen, terfi kararları yüksek derecede bireysel yargılar içermekte ve genelde belirsiz kriterler ve çok çeşitli bilgi kaynaklarına dayanmaktadır (Yılmaz, 2004: 108). Terfi kararlarının

uygulanmasında sübjektifliğin söz konusu olması kişilerin algılarını etkileyerek terfi sistemine karşı güvensizlik söz konusu olacaktır. Çalışanların örgüte güven ve bağlılık duymasında terfi sisteminin adil olması oldukça önemlidir.

Terfi kararları statüsel güç, ücret, yoğun çalışma ve sorumluluk gibi ödüller sunması açısından çalışanlar ve örgüt için çok önemli kararlardır. Terfi kararları olumsuz olan çalışanlar sadece elde ettikleri bu olumsuz çıktıyı yani dağıtım sorgulamaya başlamaz, aynı zamanda bu olumsuz çıktıya kendilerini götüren prosedürlere de dikkat eder ve bunları da sorgulamaya başlamaktadır (Yılmaz, 2004: 122). İşte bu nedenle terfi sisteminde hem dağıtım adaleti hem prosedür adaleti önemlidir.

Dağıtım adaleti açısından terfinin diğer ödüller gibi tahsis ve dağıtımında herhangi bir taraf alma söz konusunun olmaması durumunu içermektedir. Dağıtımda adaletin sağlanması kadar terfi kararlarının da prosedürlere uygun şekilde yapılması gerekmektedir. Prosedür adaleti terfi kararlarının alınmasında kullanılan prosedürlerin adillliğini konu almaktadır. Terfi kararlarını verebilmek için kullanılan prosedürler görüşmeleri, performans incelemeyi, psikolojik testleri, yeterlilik testleri ve eğitimleri içerebilir (Misuko, 2012: 69). Terfi kararlarının alınmasında prosedür adaleti ne kadar takip edilirse, çalışanların örgüt kazanımlarından tatmini de o oranda gerçekleşecektir.

1.5.4.5. İşten Çıkarmada Örgütsel Adalet

Yönetim ve çalışanlar arasındaki ilişkilerde en önemli değer güvendir. Güven çalışanların örgütlerine karşı bağımlılıklarının ve işgücü devrinin merkezinde yer almaktadır. Bu yüzden her çalışanın ihtiyacı yöneticilerinin onlara kendilerini önemli biri olarak hissettirmeleridir ve kişilere değer vermeleridir. İşten çıkarılma durumunda, çalışanların yöneticileri ile aralarındaki güven ilişkisi zarar görebilmektedir (Pfeifer, 2005: 4).

Çalışanların işten çıkarılmasında dikkat ettikleri kendilerine adil davranılıp davranılmadığıdır. Bu nedenle de yöneticiler herhangi bir çalışan için işten çıkarma kararı verecekleri zaman iyi bir şekilde düşünüp dikkatlice hareket etmeleri gerekmektedir. Çalışanlar kendilerine saygılı ve düşünceli davranıldığında daha yapıcı olacaktır (Bamikole & Adebayo, 2013: 14). İşten çıkarılmada uygulamalar usulüne

uygun ve etkileşim adaleti ile yapıldığında, mağdurların eski işverenlerine aykırı davranışta bulunma olasılığı daha düşük olmaktadır (Brockner vd., 1994 aktaran Cropanzano, Bowen, & Gilliland, 2007: 43).

Personel sayısının azaltılması ve küçülme genellikle işgücünde moral bozukluğu, yetenekli ve deneyimli çalışanların kaybı, üretim programlarının bozulması, sendikalaşma ve artan grev olasılığı şeklinde sonuçlanabilir (Ertürk, 2007: 42). Küçülmenin hem işten çıkarılanlar hem de geride kalan personel üzerindeki etkilerinden bahsetmek gerekirse (Sobieralski & Nordstrom, 2012: 12) ;

- İlk olarak kovulan çalışanlar örgütün iyi niyetli davranmadığına dair dava açma kararı verebilirler.
- İkincisi, örgüt, kovulan dışındaki çalışanlar arasında moral sağlamak için negatif etkileri minimize etmek isteyecektir.
- Üçüncüsü ise örgütün müşterileri arasındaki ünü/imajı çalışanlara davranış şekli yüzünden etkilenebilir.
- Son olarak ise örgütün finansal durumu iyileştiğinde kovmuş olduğu çalışanlarını yeniden işe alabilir.

Adalet olarak düşündüğümüzde işten çıkarmayla ilgili örgütsel adaletin birçok yönü bulunmaktadır. Bunlar dağıtım, prosedür ve etkileşim olarak belirtilebilir (Sobieralski & Nordstrom, 2012: 12; Cropanzano, Bowen, & Gilliland, 2007: 44).

- Dağıtıcı adalet örgütün işten çıkardığı çalışanlarına kıdem paketi, iyi bir yardım parası, ya da dışarı yerleştirme hizmetlerini dağıtıp dağıtmadığını yansıtabilir. Çıkarılanların dışında geride kalan personel eğer işten çıkarılan kişilerin adil kazanım aldığı yönünde bir algıya sahipse örgüte karşı daha az muhalefet olurlar ve örgüte bağlılık duygusu gösterirler.

- İşten çıkarma ile ilgili prosedür adaleti hangi çalışanın çıkarılacağına dair belirlemelerde sistematik bir prosedürün kullanılıp kullanılmadığını yansıtabilir. Belirlenmiş yasal usullerin olması herkese aynı muameleyi gerektirmektedir. Kişiler eğer küçülme kararlarında sistematik bir prosedürün bulunduğuna inanırlarsa küçülme

hakkında tahmini değerlendirmelerde bulunabilecek ve daha az korku içerisinde olacaklardır. alışanlarca yasal prosedürlerin uygulanmasına dair isteklerinin en önemli belirleyicisi işten çıkarılma esnasında çalışanların muamelenin yasal ve adaletli olduğuna dair inançlarıdır. Aksi halde adaletsiz uygulamaların varlığına dair algı çalışanları yasal olarak haklarını aramaya yöneltecektir. Lind, Greenberg, Scott, and Welchans, yapmış oldukları bir araştırmada çalışanların eğer işten çıkarma sisteminde yasal usullerin takip edildiği yönünde algısının daha sonra dava açma eğilimlerinde etkili olduğunu ve çıkarılan kişilerin neredeyse dörtte birinin bu eğilimi gösterdiğini belirtmişlerdir.

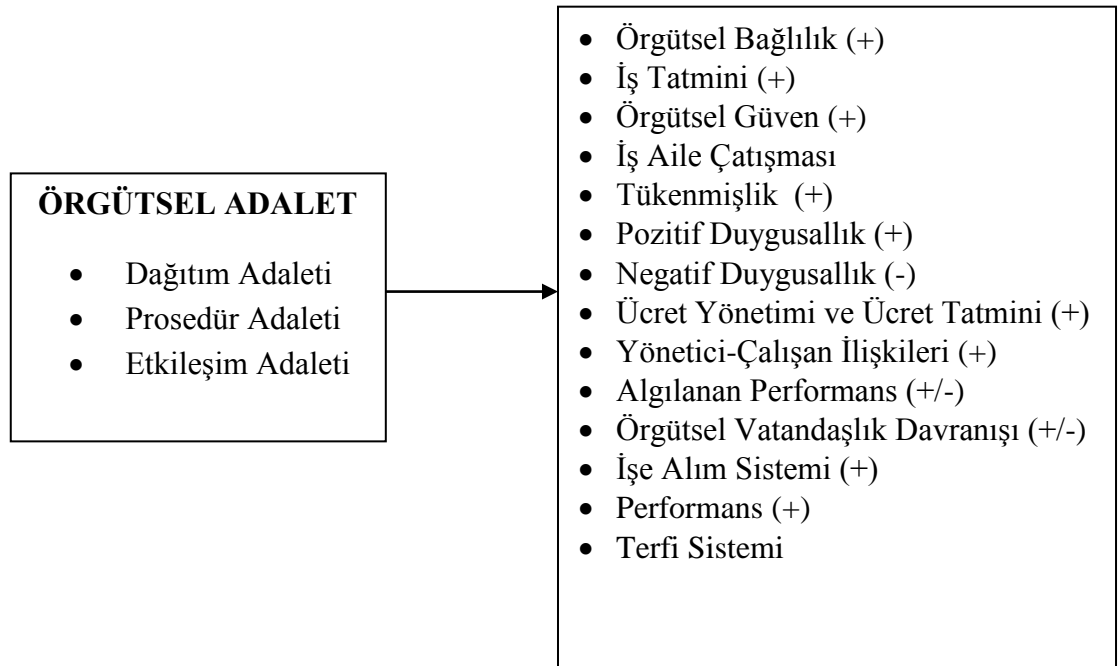
- Etkileşim adaletinde ise yönetici işten çıkarma kararını bildirirken bir üçüncü tarafın mevcut olup olmadığının yansımaları olabilir. Haysiyet, saygı ve nezaket ile ilgili bir durumdur. Çalışanlar küçülmenin nedeni ile ilgili eğer hissedarların daha fazla para kazanmasından ziyade çevresel şartlardan kaynaklı bir gereklilik olduğunu bilirlerse, bu kararı kabul etmede daha olumlu tepkiler vereceklerdir. Çalışanlara saygı kurallarınca davranılırsa ve küçülme nedenleri bu çerçevede çalışanlarla açıkça paylaşılsa kişiler suçlamak yerine kararlara saygı duyacaklardır. Ayrıca alışanlara karşı yapılmış adaletsizlik söz konusu ise çalışanlara bu açıkça söylenmeli ve gerekirse özür dilenmelidir. Özür dilemek suçlu olunduğunu kabul etme anlamına gelerek çalışanların etkileşim adaleti algılarını geliştirecek ve dava açılma riskini düşürecektir.

1.6. Örgütsel Adalet Üzerine Yapılmış alışmalar

Karaman (2009) , 244 öğretmen üzerinde gerçekleştirdiği yüksek lisans tez çalışmasında örgütsel adalet algısı ile tükenmişlik arasında anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmıştır. Özdevecioğlu (2004), 589 kişi üzerinde uyguladığı araştırmaya sonuçlarına göre pozitif duygusallığın dağıtım adaleti, işlem adaleti ve kişiler arası etkileşim adaleti üzerinde pozitif etkiye sahipken negatif duygusallığın dağıtım, işlem adaleti ve kişiler arası etkileşim adaleti üzerinde negatif etkiye sahip olmakta ve negatif duygusallığın algılanan örgütsel adalet üzerinde pozitif duygusallıktan daha etkili olduğunu ortaya koymuştur. Baştürk (2009), yüksek lisans tez çalışmasında çalışanların ücret tatminleri ile ücret yönetimine ilişkin adalet algıları arasında anlamlı düzeyde pozitif ilişki bulmuştur. en yoğun ilişkinin dağıtım adaleti ile ücret tatmini arasında olduğunu saptamıştır. İşcan ve Sayın (2010) yapmış oldukları çalışmalarında örgütsel

adalet, iş tatmini ve güven arasında pozitif bir ilişki olduğu saptanmıştır. Demirel (2009), çalışmasında etkileşim adaleti ile yönetici-çalışan ilişkileri arasında pozitif yönde güçlü ilişki saptanmıştır.

Elamin ve Alomaim (2011) yapmış oldukları çalışmalarında algılanan performans üzerinde dağıtım adaletinin ile pozitif, prosedür adaletinin ise ile negatif etkisinin olduğunu ortaya koymuştur. Moorman (1991) yapmış olduğu çalışmasında örgütsel vatandaşlık davranışın 5 boyutunun 4 ü ile prosedür adalet algısının ilişkili olduğunu dağıtım adaletinin ise ÖVD ile ilişkili olmadığını ortaya koymuştur. Gilliland 1993 yılında yapmış olduğu çalışmasında işe alım sistemi ve işe alım kararlarını eşitlik, adalet bazında değerlendiren bir model geliştirmiştir. Çalışmadan elde edilen sonuçlara göre işe alım sistemine ilişkin adalet algısının motivasyon ve performans üzerinde etkisi olmaktadır. Loi, Hang-Yue ve Foley (2006) çalışmalarında örgütsel adaletin, algılanan örgütsel desteğin aracılığı ile örgütsel bağlılık üzerinde etkisi olduğunu ortaya koymuşlardır. Lemons ve Jones (2001) yapmış oldukları çalışmalarında terfi sistemine ilişkin örgütsel adaletin örgütsel bağlılığın oluşmasında etkili olduğu sonucuna ulaşmışlardır.



Şekil 4: Örgütsel Adalet Algısının Sonuçları

BÖLÜM 2: ÇALIŞAN MEMNUNİYETİ

Çalışmanın ikinci bölümü olan bu bölümde çalışan memnuniyeti ile ilgili kavramsal çerçeveye, çalışan memnuniyetini etkileyen teorilere, çalışan memnuniyetinin oluşumunda etkili olan kavramlara ve çalışan memnuniyetinin olumlu ve olumsuz sonuçlarına yer verilerek literatürde çalışan memnuniyet ile ilgili yapılmış çalışmalara yer verilmiştir.

2.1. Çalışan Memnuniyeti Tanımı ve Önemi

İşletmeler insan kaynağının artan öneminden dolayı mevcut insan kaynaklarını etkin ve verimli şekilde değerlendirerek rekabet avantajının yanında iyi bir hizmet sağlamak ve bu kaynağı kaybetmenin sebep olacağı maliyetlerden kaçınmak istemektedirler. Bu nedenle çalışan memnuniyeti işletmeler için önemli bir kavram haline gelmiştir. Çalışan memnuniyeti, çalışanların verimlilik, performans ve bağlılıklarını artıran, çalışan devir oranının azalmasına imkân sağlayan bir olgudur.

Çalışan memnuniyeti, bireyin yaptığı işe ait öznel değerlendirmesinin sonucudur (Erken, 2013: 10). Çalışan memnuniyeti, çalışanın kendi katkısıyla ortaya çıkan başarı sonucu elde ettiği maddi çıkarlar, iş ortamındaki sosyal ilişkilerden ve bunların dışındaki diğer koşullardan tatmin olması durumunu ifade etmektedir.

Çalışanların istek ve beklentilerine cevap vermek bu beklentileri karşılamak ve onların verimliliklerini artırmak ve işgören devrini azaltmak elbette ki işletmeler için istenilen bir durumdur. Fakat çalışanları tatmin eden maddi ve manevi olmak üzere birçok faktör bulunmaktadır. Ayrıca kişilik ve sosyal çevre gibi birçok faktör de istek ve beklentiler üzerinde önemli rol sahibidir. Dolayısıyla kişileri tatmin etmek çok da kolay değildir.

Hackman ve Oldham (1976), işgörenlerin işlerinden tatmin sağlaması için yapılan işin sahip olması gereken bir takım özellikler olduğunu belirtmişleridir (Çabukel, 2008: 7). Bunlar;

- İşin gerektiği yeteri çeşitliliği,
- İşle bütünleşme
- İşin anlamı,
- Çalışana sağlanan özerklik,
- Performansa ilişkin geri bildirim olanağı

Örgüt, iş ve çalışan üçlüsünün uyumu, bütünleşmesi için işgörenin işinden zevk alması, örgütün bir parçası olarak kendini hissetmesi, işi ile ilgili karar sürecine katılması etkili olmaktadır. Bu şekilde çalışanın daha fazla memnuniyet duymasına katkı sağlanabilmektedir. Çalışan memnuniyeti çalışanların örgütte uzun dönemli ilişkiler sürdürmesi ve nitelikli adayların örgüte çekilmesinde, önem taşımaktadır.

2.2. Çalışan Memnuniyetini Etkileyen Motivasyon Teorileri

Çalışan memnuniyeti kavramını açıklamaya çalışan çeşitli teoriler ortaya atılmıştır. Bu teorilerden bazıları çift etmen teorisi, eşitlik teorisi ve sosyal etki teorisi olarak literatürde yer verilirken bazı çalışmalarda ise bazıları ise motivasyon sağlamaya yönelik teoriler olarak yer verilmiştir. Bu çalışmada motivasyon teorileri çalışanların memnuniyetlerinin sağlanması ile ilişkili olarak ele alınmıştır.

İnsanların günlük olarak sergiledikleri davranışların temelinde onları bu davranışlara yönlendiren bir güç yatmaktadır. Bu gücün kaynağı güdü, istek ve ihtiyaç olabilmektedir (Erken, 2013: 12).Güdülenme yani motivasyon üzerine literatürde bir çok teori bulunmaktadır. Bu teoriler genel olarak kapsam ve süreç teorileri olmak üzere iki grupta toplanmıştır.

2.2.1. Kapsam teorileri

Kapsam teorileri ile ilgili olarak üç temel gereksinim teorisinden söz edilebilir. Bunlar Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi, Alderfer'in Var olma Gelişme Teorisi, Herzberg'in Çift Etmen Teorisidir.

2.2.1.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi

Bilimsel anlamda insan ihtiyaçlarını inceleyen ve motivasyon yani güdülenme alanındaki çalışmalara ışık tutan kişi Abraham Maslow'dur (Erken, 2013: 12). Birey ihtiyaçları bu teoriye göre 5 gruptur (Budak & Budak, 2004: 372-373);

- 1. Temel Fizyolojik Gereksinimler:** Nefes almak, yemek yemek, su, uyumak, gibi temel insan ihtiyaçlarıdır.
- 2. Güvenlik Gereksinimleri:** Vücut, iş, etik, aile, sağlık, mülkiyet güvenliği
- 3. Sosyal Gereksinimler:** Arkadaşlık, aile

4. Saygılık Gereksinimleri: Kendine saygı, güven, başarı, diğerlerinin saygısı, başkalarına saygı

5. Öz Gerçekleştirme Gereksinimi: Erdem, yaratıcılık, doğallık, problem çözüme, önyargısız olma, gerçeklerin kabulüdür.



Şekil 5: Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi

İnsanlar en alttaki gereksiniminin karşılanmasının ardından bir üstteki gereksinim kategorisine yönelirler. Örneğin; kişi için fizyolojik ve güven içinde olma gereksinimlerinin tatmin edilmesinden sonra, daha yüksek seviyeli gereksinimler önem kazanmaya başlarlar (Çabukel, 2008: 8).

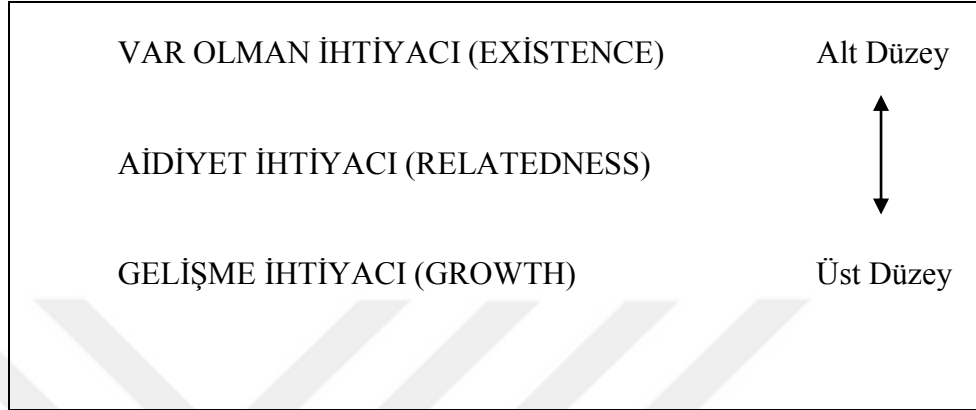
2.2.1.2. Alderfer'in Var olma (ERG) Gelişme Teorisi

Alderfer'in geliştirdiği teoride yine Maslow'un teorisindeki gibi sıralama esastır. İlk basamaktaki ihtiyaç giderildikten sonra bir sonraki basamağa geçilmektedir. Bu teoriye göre insan ihtiyaçları üç gruba ayrılmaktadır. Bunlar; var olmak, ait olmak ve gelişme ihtiyacıdır.

Var olma ihtiyacı: Yemek, giyinmek, barınma gibi yaşamı sürdürmek için gerekli olan fizyolojik ihtiyaçları içerir.

Ait olma ihtiyacı: İnsanın sosyal bir varlık olarak, başkaları ile birlikte olma ve sosyal ilişkiler kurma, sevgi, dostluk vb. ihtiyaçları içerir.

Gelişme ihtiyacı: Çalışanların sahip oldukları potansiyeli ortaya çıkarabilme, yaratıcı yeteneklerini kullanabilme, gelişme ihtiyaçlarını içerir.



Şekil 6: Alderfer'in Var Olma Teorisi

Kaynak: Koçel, T. (2003). *İşletme Yöneticiliği* (9 b.). İstanbul: Beta Yayınları.

2.2.1.3. Herzberg'in Çift Etmen Teorisi

Herzberg'e göre, kişilerin iki tür gereksinimleri vardır. İlk gereksinim içsel faktörler veya motivasyon faktörleri de denilen kişinin yaptığı işe ve gelişimine bağlı olarak ortaya çıkan doyum unsurlarıdır. İkinci gereksinim ise dışsal bir diğer adı ile hijyen faktörleri olarak adlandırılan kişinin işine karşı olumsuz tutumları ile ilişkili doyumsuzluk unsurlarıdır. Herzberg için doyum yaratan içsel faktörler, sorumluluk, işte yükselme fırsatları, takdir edilmeli işi başarıma ve tanınmadır. Motivasyon faktörlerinin varlığı bireyde güdülenmeye yol açarken, yokluğu birey doyumunu üzerinde herhangi bir etkisi yoktur. Hijyen faktörleri ise; işletme yönetimi, işletme politikası, çalışma şartları, ücret, denetim gibi unsurlardır (Budak & Budak, 2004: 374). Hijyen faktörlerinin varlığının güdülenme üzerinde etkisi bulunmazken yokluğu doyumsuzluk oluşturmaktadır.

2.2.2. Süreç Teorileri

2.2.2.1. Vroom'un Beklenti (Ümit)Teorisi

Kapsam teorilerinin genel varsayımları kişilerin davranışlarının temelinde gereksinimlerinin olduğu yönündedir. Ancak kişilerin ihtiyaçlarının davranışları

başlatmaya yetmeyeceği, davranışların sonucunda ihtiyaçlarının giderileceğine dair beklentilerinin de olduğu ileri sürülmüştür. Bu görüşe dayanan en belirgin kuram Vroom'un beklenti kuramıdır.

Teoriye göre, bir insanın güdülenmesi; kişinin yapacağı davranışın onu belirlediği amaca ulaştıracağı umudu ile bu amacın birey için öneminin çarpımına eşittir. (Budak & Budak, 2004: 375).

Kısaca bireyin işi için gayret göstermesi; valans ve bekleyiş olmak üzere iki faktöre bağlıdır.

Valans; Valans, bir kişinin gayreti sonunda elde edeceği ödülü arzulama derecesidir. Kişinin hedefine dair arzusunun miktarını ifade etmektedir (Newstrom & Davis, 1993: 148). Örneğin eğer bir kişi terfi etmek istiyorsa, bu kişi için terfi yüksek valans değerine sahiptir.

Beklenti; kişinin gerçekleştirdiği eylemin sonunda bir amaca ulaşacağına dair inanç içinde olması olarak tanımlanmaktadır (Çabukel, 2008: 10).

Porter ve Lawler'in Geliştirilmiş Beklenti Teorisi

Porter ve Lawler, kişinin yüksek bir çaba harcamasının her zaman yüksek bir performansla sonuçlanmayacağını ileri sürmüşlerdir (Çabukel, 2008: 10). Bu kuram Vroom'un kuramını güçlendirici katkıda bulunmuştur. Bu katkılardan biri çalışanın performansını değerlendirmesini ve buna bağlı olarak ortaya çıkan ve iş doyumunu etkileyen ödüllendirme adaleti ile ilgilidir. Bu katkılardan birincisi kişinin kendi başarısını değerlendirmesine bağlı olarak ortaya çıkan ve onun nihai doyumunu etkileyen ödüllendirme adaletine ilişkindir. Diğer bir ifade ile kişi elde ettiği ödülü diğer çalışma arkadaşları ile kıyaslayarak katkısına uygun bir oranda değer görmediği algısına kapıldığında doyumuna olumsuz yönde etki etmektedir.

Diğer katkı ise örgütlerdeki işgörenlerden beklenen davranış gücünü azaltan rol çatışmalarının olduğunu bunun da çaba ve başarıları olumsuz etkilediğini ileri sürmektedir (Eren, 2008: 599). Daha açık bir anlatımla örgüt içinde eğer görev tanımlamaları yapılmamışsa, yetki ve sorumluluklar açıkça belirtilmemişse bu durum bireyler arası çatışmaya yol açabilir ve başarı ve güdülemeyi olumsuz etkileyebilir.

2.2.2.2. Locker'in Amaçlama Teorisi

Amaçlama teorisinde, başarının temelinde kişisel amaçlar yatmaktadır. Yani örgütsel amaçların gerçekleştirilebilmesi için gerekli olan çalışan davranışlarının temelinde bireysel amaçlara uygunluğuna yönelik algı ve değerlendirmeleri yatmaktadır.

2.3. Çalışan Memnuniyetinde Rol Oynayan Faktörler

Çalışan memnuniyetini etkileyen birçok faktör bulunmaktadır. Bu faktörleri iş ile ilgili olanları içsel, çalışanın kendisi ile ilgili olanları bireysel ve bunların dışındaki örgüt ile ilgili unsurları ise dışsal olarak gruplandırmak mümkündür.

2.3.1. İçsel Faktörler

Otonomi, işin gerektirdiği beceri çeşitliliği, işin özellikleri ve iş tasarımı, geri bildirim, işin önemi ve kimliği, rol belirsizliği, rol çatışması ve roller arası çatışma, iş kazaları ve sağlık ile ilgili riskler, iş güvencesi, kariyer ile ilgili olanaklar, iş görenlerin seçimi, işletmenin büyüklüğü, iş yükü gibi işin kendisinin sahip olduğu ve iş doyumunu artıran özelliklerdir. Çalışanlar, yeteneklerine uygun işleri yaptıkça ve olumlu geri bildirim aldıkça işlerinden memnun olurlar. Çalışanın işini yaparken hoşnut olması ve zevk alması ayrıca yaptığı işi anlamlı bulması memnuniyeti artıran hususlardır.

2.3.2. Dışsal Faktörler

Dışsal faktörler çalışan memnuniyetinin oluşmasını sağlayan çalışan dışında gelişen dış çevre ile ilgili faktörlerin bütünüdür. Bu faktörler şirket politikasına, şirket kültürüne, toplumsal şartlara bağlı olarak belirlenmektedirler. Genel olarak ücret, çalışma koşulları, terfi ve ödüllendirme, amaç birliği, işletme içi ilişkiler, çalışmada bağımsızlık, kararlara katılma, insan kaynakları departmanının varlığı gibi kavramlar ve faktörler çalışan memnuniyetinin etkileyen dışsal faktörler arasında yer almaktadır.

Dışsal faktörleri finansal, yönetsel ve örgütsel olmak üzere gruplara ayırmak mümkündür. Ücret, takdir edilmek ve ödüllendirilmek ve iş güvenliği, finansal unsurlar, kararlara katılım, yetki devri, yönetici davranışları, motivasyon ve hiyerarşik yapı yönetsel unsurları oluşturmaktadır. Örgütsel faktörler ise; örgüt yapısı ve kültürü, örgüt iklimi, kurum imajı, değişim, örgüt içi iletişim, iş ortamı ve çalışma koşullarıdır.

2.3.2.1. Finansal Unsurlar

İki bin yönetici ile yapılan bir araştırmada, Lawyer ve Porter alınan ücretin çalışan memnuniyetini direk etkilediğini, yönetim tarzı aynı olması durumunda bile ücret artışının çalışan memnuniyetinde olumlu bir artışa neden olduğunu bulmuşlardır (Erken, 2013: 22). Ücret çalışan için birçok anlam taşımaktadır. Kimi zaman emeğinin, bilgi birikiminin karşılığı, kimi zaman adalet göstergesi, kimi zaman ise iş yerinin ona gösterdiği değeri simgelemektedir. Bu nedenle ücret, çalışan memnuniyetinin oluşturulmasında önemli faktörlerden biridir. Bunun yanında çalışan adil bir ücret beklentisi içerisinde. Kısaca çalışanlar için hem ücret miktarı hem de ücret ödemelerinde adil olunup olunmadığı tatmin sağlama da önemli hale gelmektedir.

Ücret dışında çalışanlar yaptıkları işlerde de başarılı olup olmadıklarını bilmek ve gösterdikleri performans karşısında takdir edilmek ve ödüllendirilmek istemektedirler. Çalışanın işinde takdir görmesi de ayrıca memnuniyet sağlamaktadır.

İş görenlerin işlerinden gurur duyması, gösterdikleri performansa uygun olarak takdir görmesi, değerlendirilmesi ve buna göre ödüllendirilmesi, kariyerlerinde ilerleme olanaklarının sağlanması çalışan memnuniyetini olumlu yönde etkilemektedir (Çabukel, 2008: 14).

Ücret ve takdirin yanı sıra, iş güvenliğinin de çalışanların memnuniyetlerine etkisi önemli düzeydedir. İş güvenliği, çalışanlara işverenleri ve kurumları tarafından sürekli ve kalıcı bir biçimde sağlanan iş ortamıdır. İşlerinden atılma ya da çıkarılma baskısı olmaksızın yıllarca çalışabileceğini bilen bir çalışan ise geleceğe yönelik belirsizlik ve korkularından arınarak, işine daha sıkı bağlanacak ve işini yaparken zevk alacaktır. İş güvenliğinin sağlanması iş tatminini arttırmakla kalmayıp yönetimin işini de kolaylaştırmaktadır. İşini seven ve güvende olduğunu hisseden işgören emeğini gösterme konusunda zorluk çıkarmayacak ve yönetimin işini de kolaylaştıracaktır.

2.3.2.2. Yönetimsel Unsurlar

İş tatmini, kararlara katılma derecesi ile paralellik göstermektedir (Erken, 2013: 25). İş yapan, iş hakkında daha detaylı bilgiye sahip olan çalışanlar işleri ile ilgili kararların verilmesi durumunda bu süreç içerisinde yer almayı arzularlar. Bu şekilde alınan kararların daha sağlıklı olması sağlanabilir.

Kararlara katılma örgüt içinde çalışanların motivasyonuna, işgörenlerin olumlu tavır ve davranış sergilemesine, iş ve çalışan ilişkilerinin daha ılımlı bir ortamda

gerçekleşmesine, işgörenlerin işleri ile ilgili düşüncelerini rahatça ifade edebilmelerine imkân sağlamaktadır (Çabukel, 2008: 15). Bu davranış şekli, çalışma yerinde“ birlikte çalışma” havası yaratacak ve ortaya çıkan “biz”algısı çalışanları özendirici bir unsur olacaktır (Eren, 2008: 553).

Birliktelik duygusunun olmadığı bir ortam söz konusu olduğunda genellikle ortaya çalışan memnuniyetsizliği çıkmaktadır. Çalışanın tüm davranışlarının denetlendiği, kendi başına karar verme serbestisinin olmadığı alt kademe çalışanları zaman geçtikçe iş tatmininden uzaklaşacaktır (Özen Kutanis & Bayraktaroğlu, 2002: 606).

Örgüt çalışanlarının iş ile ilgili görevlerinin ve yetki-sorumluluk alanlarının açıkça belirtilmediği, yetki devri gibi bir takım yönetim ilkelerinin uygulanmasının mümkün olmadığı durumlarda, o örgütte çalışanların morali olumsuz etkiler altında kalır ve bozulur. Yetki devri ile çalışanlar sahip oldukları bilgi birikimlerini ve yeteneklerini kullanma fırsatı elde ederler. Kendini kanıtlama fırsatı bulan kişi daha fazla işine odaklanır, işini sahiplenir. Böylece, işgörenler elde edilen başarının kendi çabalarının sonucu olduğuna inanırlar. Bu durum memnuniyeti artırıcı etkiye sahiptir.

Ayrıca yöneticilerin davranış stilleri, otorite uygulama şekilleri çalışanların iş tatminini de etkilemektedir (Sarıkamış & Eroğlu, 2008: 55). Çalışanlar işleriyle ilgilenen, kararlara katılma olanağı tanıyan, başarıları ödüllendiren, astlarını dinleyen ve çözüm üretmeye çalışan, adil davranan, insan odaklı bir yöneticinin varlığı çalışanları olumlu etkilemektedir. İnsan odaklı yöneticilerin iş odaklı yöneticilere göre daha yüksek iş tatminine neden oldukları görülmektedir (Erken, 2013: 26).

Yönetsel unsurlardan bir diğeri de motivasyondur. Motivasyon ve çalışan memnuniyeti birbirleriyle ilişkili kavramlardır. Yönetim tarafında çalışanlara işi ile ilgili beklentilerinin karşılanması, gerekli teknik ve bilgi desteğinin sağlanması çalışanlarda motivasyon ve memnuniyeti artırmaktadır.

Hiyerarşik yapı da yönetsel unsurlar arasındadır. Bu yapı içerisindeki ast ve üst ilişkilerinin boyutu memnuniyeti etkilemektedir. Hiyerarşik yapının katı olması, birimler arası ilişkilerin tek yönlü iletişime dayanması, gönüllü bir işbirliği ve katılım eksikliği memnuniyetsizliği doğuracaktır.

2.3.2.3. Örgütsel Unsurlar

Örgütsel unsurların başında örgütün kültürü, kurum imajı ve çalışma ortamı gelmektedir. İşin gerekleri doğru şekilde saptanmış, iş analizleri, iş tanımları belirlenmiş ve çalışanların yeteneklerine uygun etkili ve verimli görevlerde çalışmasına imkân verecek bir örgüt yapısı çalışan memnuniyeti üzerinde arttırıcı bir etkiye sahiptir (Çabukel, 2008: 22).

İşletmenin benimsemiş olduğu katılımcı, belirsizlikleri ortadan kaldıran standartların olduğu, ortak normların bulunduğu güçlü bir kültürde çalışanların tatminleri daha yüksektir. Zayıf kültürlerde (Ortak bakış açısının yokluğu, yönetici ve çalışan arasındaki iletişimde eksiklik, kopukluk, düşmanlık hissi ve gerilim ortamı) çalışan kaygısı fazladır ve bu da iş tatminine olumsuz etki etmektedir.

Çalışanların; emir ve kontrol odaklı olan hiyerarşi ve pazar kültürlerinin yerine çalışanlara rehberlik etme, esnekliği benimsemiş klan ve adokrazi kültürlerinin benimsendiği örgütlerde işlerinden daha fazla tatmin olmaları beklenmektedir (İşcan & Timuroğlu, 2007: 128).

Çalışan memnuniyetine etki eden bir diğer unsur ise kurum imajıdır. Çalışan bağlılığı, edinilen kurum imajına bağlı olarak gelişir ve davranışlara bu şekilde yansımaktadır (Çabukel, 2008: 25). Hem kendi hem de kurum dışındaki kişilerin kuruma dair algıları ve tutumları kişinin kurum ile bütünleşmesinde etkilidir.

Bir diğer faktör olan çalışma ortamı işgörenlerin yaptıkları işten tatmin duymasına etki etmektedir. Çalışma ortamındaki fiziksel şartlar (ısı, ışık, nem, havalandırma, gürültü, iş tatminini etkilemektedir. Araştırmalar işgörenlerin çalışma tercihlerinde tehlikeden uzak ve rahat kurumları tercih ettiğini göstermektedir (İşcan & Timuroğlu, 2007: 126).

2.3.3. Bireysel Faktörler

Bireylerin davranışlarının altında birçok neden yatmaktadır. Bu nedenlerden bir tanesi de kişiye bağlı özelliklerdir. Kişilik özellikleri davranışlara yön vermektedir. Bireyin kişisel durumu; kişiliği, duygu ve düşünceleri, istek ve arzuları ile içinde bulunduğu gereksinimler ile çalışan memnuniyeti arasında etki bulunmaktadır (Bayrak Kök, 2006: 293). Bu açıdan memnuniyet durumu da kişiden kişiye farklılık göstermektedir. Çalışan memnuniyeti ile ilgili olarak ele alınan bu unsurlar yaş, cinsiyet, ırk, meslek, statü, kıdem, zihinsel yetenekler, medeni durum, kişilik özellikleri,

eğitim düzeyi, iş deneyimi, bireyin işe yönelik algısı ve kültürel özellikler olarak belirtilebilir.

Bu temel ayırım dışında literatürde bu ayırma ek olarak müşteri ilişkileri asında etkileyen faktörler, toplumsal açıdan etkileyen faktörler olmak üzere iki ayırım daha söz konusudur. Müşteri ilişkileri asında etkileyen faktörler içerisinde müşteri özellikleri, beklentileri ve memnuniyeti unsurlarından bahsedilebilir. Aile, kriz ortamı, teknolojik gelişmeler ve işsizliğin ise toplumsal açıdan çalışan memnuniyetini etkileyen faktörler içerisinde yer aldığı görülmüştür.

2.4. alışan Memnuniyetinin İşletmeye Etkileri

Organizasyonlara açsından çalışan memnuniyeti çalışanların sebep olabileceği olumsuz tutum ve davranışların ortadan kaldırılması açsından önem arz etmektedir. Çünkü işletmeler memnuniyetsizlik durumunun sebep olabileceği maliyetlerden ve tutumlardan kaçınmak istemektedirler. Çalışanların memnuniyet seviyeleri onların işe devam etmelerinde, örgüt içi çatışmaların yaşanmasında, performans düşüklüğünde, işten ayrılmaların artmasında rol oynamaktadır. Bu gibi olumsuzlukların bazılarına yer verilmiştir.

2.4.1. Devamsızlık

Devamsızlık, önceden belirlenen plan ve program kapsamında belirlenen çalışma saatlerinde personelin işe gelmemesi olarak tanımlanabilir. Devamsızlık kurum verimliliği, işlerin sürekli liği, çalışanların motivasyonu açsından olumsuz etki oluşturabileceği için önemlidir. Çalışanın kronik olarak işine geç gelmesi ya da devamsızlık yapması iş tatminsizliğinin işaretleri arasındadır. Araştırmalar tatmin ve devamsızlık arasında ters bir ilişki olduğunu göstermektedir (Luthans, 1995: 129). İş tatminin yüksek olduğu durumlarda devamsızlık daha az iken tersi durumda daha fazla devamsızlık söz konusudur. Çalışanların işlerine gerekli değeri vermemeleri ve sürekli olarak devamsızlık yapmaları kendi işlerine ve işyerlerine karşı uyumsuzluğunu gösterirken aynı zamanda kolektif bir huzursuzluğun varlığına da işaret etmektedir (Odabaş, 2004: 30).

2.4.2. Çatışma

Bireyler ve grupların birlikte uyum içerisinde alışamamasının sebeplerinden kaynaklanan ve olağan çalışma akışının karışmasına hatta durmasına sebep olan

olaylara çatışma denilmektedir (Erken, 2013: 47). Güç mücadelesi, statü farklılıkları, yönetim tarzı, iletişim problemleri gibi nedenlerden ötürü, işinden tatmin olmayan çalışan, bunu diğer kişi veya çalışma gruplarına yansıtabilir (Çabukel, 2008: 39). Çatışmalar örgütler açısından kötü olarak algılanmaktadır. Ancak iyi yönetilen bir çatışma örgütün devamlılığı ve gelişimi için oldukça yararlı olabilmektedir.

2.4.3. Zarar Verici Davranışlar

Çalışanın işinde yaşadığı problemleri iş performansına yansıtmasına bağlı olarak odaklanma sorunları, anlayış ve hoşgörüde azalma, dikkat dağılmasına bağlı olarak; hatalarda artış, kişiler arası ilişkilerde çatışma, duyarsızlaşma, saldırganlık ve iş yerindeki araç ve gereçlere zarar verme gibi olumsuz davranışlar oluşabilmektedir.

2.4.4. Performans

Çalışan memnuniyeti ve performans arasında kişinin sergilediği performansın yüksek olmasının yüksek tatmini sağladığı ve kişi eğer yaptığı işten ve iş ile ilgili unsurlardan memnun ise performansında bir artış oluşacağı yönünde iki türlü ilişkiden bahsedilmektedir. Bu ilişkilere bağlı olarak kişi yüksek performans gösterdiği takdirde işletme tarafından daha fazla ödüllendirilecektir ve bu ödüllendirme sonucunda da çalışan daha fazla memnuniyet duyacaktır. Ayrıca kişi işinden memnun ise daha fazla çaba sarf ederek işindeki performansını daha da artırma yoluna gidecektir.

2.4.5. Çalışan Devir hızı

Memnuniyet, çalışan devir hızı üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Eğer yüksek bir memnuniyetsizlik söz konusu ise çalışan devrinin de yüksek olmasının ihtimali vardır (Luthans, 1995: 129). Kadınlar üzerinde yapılan bir araştırma memnuniyetin kişilerin işlerini değiştirip değiştirmeyeceğinin öngörücüsü olduğunu göstermiştir (Luthans, 1995: 129).

Çalışan devir oranının fazla olmasının bir takım olumsuz sonuçları vardır. Bunlardan en önemlileri yeni gelenlerin eğitim maliyetleri ve kalan çalışanların motivasyonlarına olumsuz etkidir. Ancak çalışan devrinin hiç olmaması da istenilen bir durum değildir.

2.4.6. Yabancılaşma

En genel çerçevesiyle, bireylerin birbirlerinden ya da belirli bir ortam veya süreçten uzaklaşmalarını anlatan bir kavramdır. Kohn'a göre yabancılaşma kişinin kendine ve toplumsal çevreye ilişkin güven ve inanç duygusunu kaybetmesi ve kendini dış dünyadan soyutlamasıdır. Seeman (1983: 173), yabancılaşmayı beş ayrı boyuta ayırarak sınıflandırmıştır. Bu boyutlar, güçsüzlük, anlamsızlık, kuralsızlık, topluma yabancılaşma ve kendine yabancılaşmadır.

Gücsüzlük, bireyin özel yaşamı ile ilgili kontrolü elinden kaybettiğine yönelik düşüncesidir. Anlamsızlık, bireyin düşündüğünü gerçekleştiremeyeceğine yönelik inancını ifade etmektedir. Hayal ettiği gelecek ile ilgili düşük beklenti içinde olmasını ifade etmektedir. Kuralsızlık boyutu ise, toplum tarafından benimsenen norm ve davranışların aksine kabul göremeyen davranışlarda bulunarak hedeflediği amaçlara ulaşabileceğine yönelik algıdır. Topluma yabancılaşma, toplum tarafından benimsenen değerlerin birey için önemini kaybetmesi, toplum ile iletişim kuramaması, çalışma ortamına uyum sağlayamamasıdır. En son boyut olan kendine yabancılaşma ise, bireyin kendi güç ve potansiyelinin farkında olmaması, davranışları ve istekleri arasında uyumsuzluğun olması durumunu ifade etmektedir.

Genel olarak işe yabancılaşma, işten tatminsizlik, iş stresi, depresyon gibi birçok psikolojik rahatsızlıklara, düşük verime, sendikal faaliyet ve grevlere hatta işten ayrılmalara ve kaytarmalara kadar birçok olumsuz sonuçlara sebep olmaktadır (Çabukel, 2008: 35). Çalışanlara karşı davranış şekilleri, çalışanlara yönelik destekler, terfi, ücret ve performans sistemi ile ilgili objektif ve adil kararlar çalışanların memnuniyet seviyelerini artırmakta çatışmayı ve işe yabancılaşmayı azaltmaktadır.

2.5. Çalışan Memnuniyetini Sağlamaya Yönelik Uygulamalar

Örgütler çalışan memnuniyetsizliğine ilişkin oluşabilecek bir önceki bölümde bahsedilen tutum ve davranışlardan, olumsuz sonuçlardan kurtulabilmek için iş analizi, rotasyon, iş değiştirme gibi yöntemlerden yararlanabilmektedir.

2.5.1. İş Analizi

İşin gerçekleştirilebilmesi için ihtiyaç duyulan koşulların, çalışan nitelik, yetenek ve faaliyetlerin incelenmesi olarak tanımlanabilir. İş analizi, bir işin neden, nasıl, ne zaman, nerede yapılacağını, hangi yeteneklere, ne tür bilgi ve deneyim

gerektiğinin belirlenmesine yönelik faaliyetlerdir. İş analizi insan kaynakları faaliyetlerinin her birinde kullanılmaktadır. Kişilerin eğitim ihtiyacının belirlenmesi, kariyer yollarının çizilmesi, performanslarının değerlendirilmesinde, performans geliştirmede gerekli olan bilgileri sağlamaktadır. Bu nedenle çalışan memnuniyeti üzerinde oldukça etkilidir. Çünkü çalışanlar iş analizi ile birlikte yaptıkları işi ve kendilerinden beklenenleri önceden öğrenebilme şansına sahip olurlar.

2.5.2. İş Dizaynı

Belirlenen bir iş ya da iş dizisinin değiştirilmesi vasıtasıyla hem çalışanların iş deneyimlerini, hem de işleri başında verimliliklerinin artırılması faaliyetidir (Çabukel, 2008: 40). İş dizaynı, yapılan işlerin bir sistem dahilinde değiştirilmesi ile çalışanları monotonluktan ve rutinlikten uzaklaştırarak, sorumluluklarını artıran ve kendilerini geliştirme olanağı sağlayan bir uygulamadır (Erken, 2013: 44). İş dizaynı ile kişiler, sahip oldukları yetenek ve becerilerini tam olarak kullanabilme fırsatı elde edebilmektedirler. İş dizaynı çalışanların memnuniyet seviyelerini artırıcı yönde etki sağlayacaktır.

2.5.3. Rotasyon

Sistematik olarak kişilerin bir işten başka bir işe geçmesi, farklı görevlerin sayısının farklı zamanlara kaydırılması suretiyle iş sayısını artırarak ortaya çıkabilecek monotonluk ve can sıkıntısının önüne geçmeye çalışmaktır (Eren, 2008: 531-586). Rotasyon ile iş özelleştirilmesi sonucunda gelişebilecek olan çalışanın memnuniyetsizliğinin en düşük seviyeye getirilmesi, işgörenler için şikâyet kaynağı olan monotonluğun ortadan kaldırılması, işlerin anlamlılığını ve çekiciliğini artırmak amaçlanmaktadır (Erken, 2013: 45).

2.5.4. İş Genişletme ve Zenginleştirme

İş genişletme, çalışana işi ile ilgili aynı seviyede çeşitli görevler yükleyerek sorumluluğunun artırılması faaliyetleridir. İş genişletme sayesinde kişiler birden fazla görevi yerine getirerek işinden sıkılma sorunundan kurtulmuş olur, işi sahiplenir, memnuniyetleri ile işletmenin verimliliği artar.

İş zenginleştirme ise dikey yönlü olarak kişiye işi ile ilgili olarak baştan sona tüm yetki ve sorumlulukların verilmesidir. İş zenginleştirme yoluyla kişiye kendi işini örgütleme, denetleme ve değerlendirme konusunda sorumluluk verilmektedir. Bu

şekilde kişiler kendi işleri ile ilgili kararlara katılmış olacaklardır. Bu işini sahiplenme ve memnuniyet açısından olumludur.

2.6. Çalışan Memnuniyeti Üzerine Yapılan Çalışmalar

Genel olarak çalışan memnuniyeti ile ilgili literatür incelendiğinde çalışan memnuniyetinin birçok kavram ile ilişkisinin incelendiği görülmektedir bu çalışmalardan biri de Çelik (2010) un araştırmasıdır. İş ahlakı ve çalışan memnuniyeti üzerinde yapmış olduğu çalışmasında iş ahlakı uygulamalarının çalışan memnuniyetini artırdığını ortaya koymuştur. Emhan ve Gök (2011) yapmış oldukları çalışmada örgütsel bağlılığın boyutlarının çalışan memnuniyeti ile ilişkisini ortaya koymuşlardır. 2009 yılında "Sağlık Hizmetlerinde Motivasyon Faktörleri" çalışmalarında tanınma ve terfi faktörlerinin diğer faktörlere göre motivatör etkisinin daha yüksek olduğunu ve çalışma koşulları, yönetim, ücret ve sorumluluk faktörlerinin motive edici etkisinin daha fazla olduğunu ortaya koymuşlardır. Şahin, Bacak ve Güler (2015) yapmış oldukları çalışmalarında cinsiyet, çalışma süresi, çalışılan departman ile çalışanların memnuniyeti arasında anlamı farklılıklar görülmüştür. Ayrıca finansal faktörleri adil ve yeterli olmasının çalışanların memnuniyetini artırıcı etki oluşturduğu vurgulanmıştır. Doğan ve Karataş (2011) çalışmalarında örgütsel etiğin çalışan memnuniyetini olumlu yönde etkilediğini göstermişlerdir. Madlock 2008 yılında yapmış olduğu çalışmasında iletişim, liderlik tarzları ve çalışan memnuniyeti arasında ilişki olduğunu ortaya koymuştur Ellinger, Ellinger & Keller (2003) çalışmalarında koçluk faaliyetlerinin çalışan memnuniyeti ve performansı ile ilişkili olduğunu bulmuştur. Çalışan memnuniyeti ile ilişkisi incelenen ve olumlu ilişki saptanan kavramlar arasında iş tatmini, kurumsal performans, örgütsel iletişim, finansal koşullar, örgüt yapısı, kurumun imajı, eğitim ve geliştirme, performans gibi kavramlar yer almaktadır.

BÖLÜM 3: ÖRGÜTSEL ADALET AÇISINDAN İNSAN KAYNAKLARI FONKSİYONLARININ İNCELENMESİ VE ÇALIŞAN MEMNUNİYETİNE ETKİSİ

Çalışmanın son bölümü olan bu bölümde yapılan bu çalışmanın amacı, önemi, model ve hipotezlerine ve araştırmanın uygulandığı örneklem belirtilmiştir. Ayrıca çalışmada kullanılan veri toplama yöntemleri, verilerin analizinde kullanılan istatistiksel testlere ve araştırma sonucunda elde edilen araştırma bulgularına yer verilmiştir.

3.1. Araştırmanın Amacı

İnsan kaynakları faaliyetlerinin etkinliğinin en önemli göstergelerinden biri de çalışanların sistem hakkındaki düşünce ve görüşleridir. Çünkü sistem içerisindeki tüm uygulamalara maruz kalan taraf çalışanlardır. Bu nedenle sistemin değerlendirilmesinde çalışanların örgütsel adalet algıları ve memnuniyet seviyeleri önemli bir gösterge olacaktır. Bu çalışmanın amacı; terfi, performans değerlendirme, ücret ve işe alım uygulamalarına dair adalet algısını ve bu adalet algısının çalışan memnuniyeti üzerindeki etkisini ortaya koymaktır. İnsan kaynakları fonksiyonları arasında 4 fonksiyon üzerinde durulmuştur. Bunun temel sebebi hem literatürdeki çalışmalar hem de genel olarak adalet açısından bakıldığında ücret, performans, terfi ve işe alım fonksiyonlarının araştırmanın amacı yönünden daha ideal fonksiyonlar olduğu düşüncesidir. Genel olarak yapılmış çalışmalar ücret, performans üzerine yoğunlaşmaktadır. Ülkemizdeki İK sistemleri ele alındığında bu iki fonksiyona işe alım ve terfi sistemlerinin eklenmesi çalışanların adalet talep ettikleri uygulamalar olacağı düşünülüp bu fonksiyonların seçilmesi daha uygun görülmüştür.

Özellikle günümüz rekabet şartlarında insan kaynağının bu kadar önem kazanması çalışan memnuniyeti kavramının önemini artırarak bu kavrama etki edecek örgütsel adalet gibi kavramların incelenmesini de gerekli kılmaktadır. Çalışanların örgütsel adalet algılarının belirlenmesi ve bu algının memnuniyet seviyeleri ile ne kadar ilişkili olduğunun ortaya konulması amaçlanmaktadır. İnsan kaynaklarının belirlenmiş standartlar bazında uygulamalarını gerçekleştirmediği durumda çalışanların adalet algılarını etkileyeceği, bu algının pozitif olması durumunda çalışan memnuniyetini olumlu yönde etkileyeceği çalışmadan beklenen sonuçlar arasındadır.

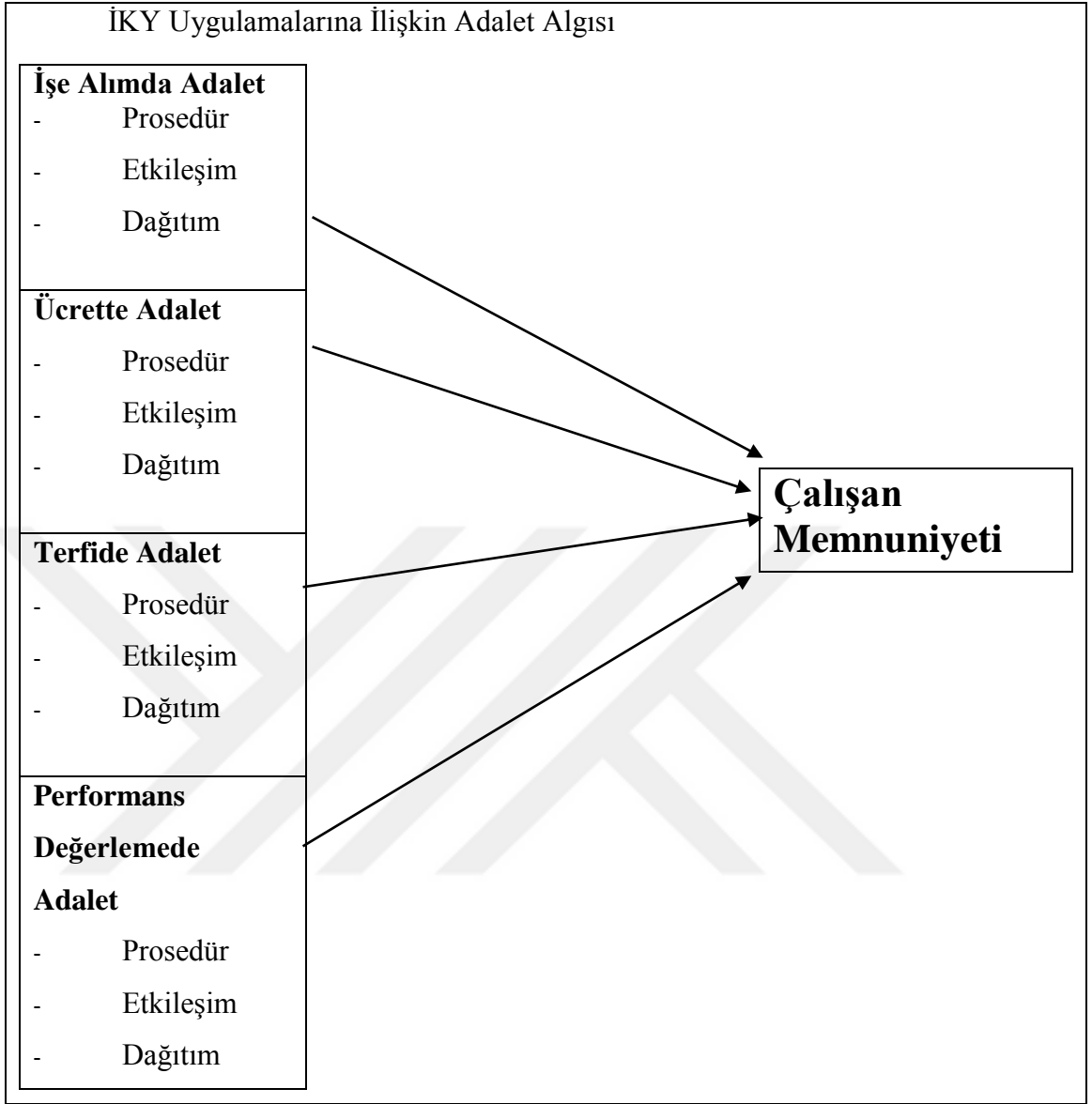
Bunun yanı sıra bu iki kavram arasındaki ilişkinin çalışanların demografik ve sosyoekonomik özelliklerine göre değişip değişmediği de test edilmek istenmektedir.

3.2. Araştırmanın Önemi

Adaletsizlik algısı; iş tatminsizliği, performansta düşüş, örgüte karşı güvensizlik, işten ayrılma, kariyere dair beklentilerin tükenmesine, örgüte karşı olumsuz duygular beslenip ve bu düşüncelerinin örgüt imajına vereceği zarar gibi hem örgüt için hem de çalışan için birçok olumsuz etkilerin ardında yatan nedendir. Çalışan memnuniyetsizliği ise; çalışanların ani bir şekilde greve gitmesi, işleri yavaşlatması, verimliliklerinde düşüş olması, kurum içinde ve çalışma ortamında disiplinsiz davranışların sergilenmesi gibi sorunların ardında yer almaktadır. İnsan kaynağının öneminin çok fazla artması bu olumsuz sorunların temelinde yatan adaletsizlik algısının ve çalışan memnuniyetsizliğinin giderilmesi için çalışmaların yapılmasını zorunlu kılmaktadır. İnsan kaynakları uygulamalarındaki adalet algısı, genel olarak belirli fonksiyonlar üzerinde ve tek bir fonksiyona yönelerek ele alınmıştır. Konuya birkaç fonksiyon açısından bakan ve çalışan memnuniyeti ile ilişkisini inceleyen yeterli nitelikte ve nicelikte araştırma bulunmamaktadır. Bu araştırma ile daha geniş bir çerçevede insan kaynakları fonksiyonlarında adalet algısının ve bu algının çalışanların memnuniyet seviyelerine etkisinin incelenmesi amaçlanmıştır. Elde edilecek sonuçların bu alandaki çalışmalara katkı sağlayacağı öngörülmektedir.

3.3. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

Araştırmanın modeli şu şekilde oluşturulmuştur; insan kaynakları fonksiyonlarına ilişkin prosedür, etkileşim ve dağıtım adaleti bağımsız değişken olarak ele alınarak çalışan memnuniyeti bağımlı değişken olarak ele alınmıştır (Şekil 6). Modelde ayrıca çalışanların adalet algılarının memnuniyetlerine etkilerinde demografik faktörlere de yer verilmiştir.



Şekil 7: Araştırma Modeli

Araştırmanın ana hipotezi " H_A = Çalışanların insan kaynakları fonksiyonlarına ilişkin adalet algıları ile çalışan memnuniyeti arasında pozitif ilişki vardır" şeklinde oluşturulmuştur. Firmaların insan kaynağını temin ederken tüm adaylara eşit ve adil bir ortam sağlaması gerekmektedir. Bu ortamın sağlanması hem muhtemel adaylar hem de mevcut çalışanlar için adil bir ortam inancına sahip olmaları açısından önemlidir. Bu açıdan ana hipotez doğrultusunda test edilmek üzere geliştirilen hipotezlerden biri de işe alım sistemine dairdir.

İşe alım sistemine dair alt hipotezler

H_{1A}: Prosedür adaleti ile çalışan memnuniyeti arasında pozitif ilişki vardır.

H_{2A}: Dağıtım adaleti ile çalışan memnuniyeti arasında pozitif ilişki vardır.

H_{3A}: Etkileşim adaleti ile çalışan memnuniyeti arasında pozitif ilişki vardır.

Çalışanlar arasında adalet ile ilgili değerlendirmeler kapsamında ilk olarak akla gelen belirleyici husus adil bir ücret alınıp alınmadığıdır. Ücret ve ücrete dair uygulamaların adil bir şekilde gerçekleştirilmesi çalışanlar açısından değer görmekte ve örgüte karşı davranışlarında yön verici olmaktadır. Bu açıdan geliştirilen hipotezler aşağıdaki gibidir.

Ücret belirleme sistemine dair alt hipotezler

H_{1B}: Prosedür adaleti ile çalışan memnuniyeti arasında pozitif ilişki vardır.

H_{2B}: Dağıtım adaleti ile çalışan memnuniyeti arasında pozitif ilişki vardır.

H_{3B}: Etkileşim adaleti ile çalışan memnuniyeti arasında pozitif ilişki vardır.

Çalışanlar için gösterdikleri çabaları doğrultusunda elde ettikleri kazanımların varlığı ve niteliği oldukça önemli ve güdüleyicidir. Bu kazanımların başında ücret dışında terfi ve kariyer imkânları gelmektedir. Kişileri adil ücret algısının yanında herkese eşit olarak sunulmuş terfi imkânlarının varlığı da güdülemektedir. Terfi ile ilgili adalet algısının çalışanların memnuniyetini etkileyeceği düşüncesiyle oluşturulan hipotezler şöyledir;

Terfi sistemine dair alt hipotezler

H_{1C}: Prosedür adaleti ile çalışan memnuniyeti arasında pozitif ilişki vardır.

H_{2C}: Dağıtım adaleti ile çalışan memnuniyeti arasında pozitif ilişki vardır.

H_{3C}: Etkileşim adaleti ile çalışan memnuniyeti arasında pozitif ilişki vardır.

Adalet ile ilgili çalışmalar incelendiğinde en çok insan kaynakları alanında adaletin araştırılmasında ele alınan fonksiyonun performans fonksiyonu olduğu görülmektedir. Performans kişilerin kazanımlarının belirlenmesinde etkindir. Çalışanların gayret ve çabalarının ölçümünde kullanılan yöntem ve sistemler elde edecekleri kazanımların belirlenmesinde doğrudan etkiye sahiptir. Ayrıca bu sistemin etkinliği çalışanın gelecekteki performansını da belirlemektedir. Bu nedenle sistem, çalışanlar tarafından ne kadar adil bulunursa o kadar hem çalışan memnuniyeti hem de örgütün performansı açısından o kadar etkin olacaktır. Bu doğrultuda performans sisteminde algılanan adaletin memnuniyeti etkileyeceği düşüncesiyle hazırlanan hipotezler aşağıdaki gibidir.

Performans değerlendirme sistemine dair alt hipotezler

H_{1D}: Prosedür adaleti ile çalışan memnuniyeti arasında pozitif ilişki vardır.

H_{2D}: Dağıtım adaleti ile çalışan memnuniyeti arasında pozitif ilişki vardır.

H_{3D}: Etkileşim adaleti ile çalışan memnuniyeti arasında pozitif ilişki vardır.

3.4. Araştırmanın Soruları

Araştırmada cevap aranan sorunlar şunlardır;

Araştırma sorusu 1: Çalışanlar işe alım sürecine dair Prosedürde, Etkileşimde, Dağıtımda adil olduğunu düşünüyorlar mı?

Araştırma sorusu 2: Çalışanlar performans değerlendirme sürecine dair Prosedürde, Etkileşimde, Dağıtımda adil olduğunu düşünüyorlar mı?

Araştırma sorusu 3: Çalışanlar ücrete ve ücretin belirlenmesine dair Prosedürde, Etkileşimde, Dağıtımda adil olduğunu düşünüyorlar mı?

Araştırma sorusu 4: Çalışanlar terfi sistemine ve işleyişine dair Prosedürde, Etkileşimde, Dağıtımda adil olduğunu düşünüyorlar mı?

Araştırma sorusu 5: İnsan kaynakları fonksiyonlarına dair adalet algısı (Dağıtım, Prosedür ve Etkileşim Adaleti algıları) çalışanların memnuniyetlerini etkiliyor mu?

3.5. Araştırmanın Varsayım ve Sınırlılıkları

Araştırmanın temel varsayımları şunlardır:

- Anket uygulamasında, katılımcılar gönüllü olarak ve samimi bir şekilde gerçek düşüncelerini yansıtmışlardır.
- Kullanılan ölçme araçlarıyla, hedeflenen verilere ulaşılabilir ve anket yoluyla toplanan verilerin güvenilirlik ve geçerliliği yeterli seviyededir.
- Araştırma konusu hakkında yapılan yazın taraması araştırmanın geçerliliği açısından yeterlidir
- Araştırmada kullanılan ölçekler, yeterli güvenilirlik ve geçerlilik değerlerine sahip olup hedeflenen verilerin toplanmasına hizmet etmektedir.
- Araştırma verilerinin toplanması için seçilen örneklem evreni temsil etmektedir.

Araştırmanın sınırlılıkları şunlardır;

- Araştırma Konya ili içerisindeki süt ve süt ürünleri alanında öncü bir firmanın üretim tesisi çalışanları ile sınırlıdır.
- Araştırmada insan kaynakları fonksiyonları kapsamında sadece ücret, performans, işe alım ve terfi fonksiyonları ele alınmış olup bu fonksiyonlar prosedür, etkileşim ve dağıtım adaleti olmak üzere alt boyutlarda incelenmiştir.
- Araştırma anket yöntemi ile sınırlandırılmıştır.
- Araştırmanın kuramsal çerçevesine yönelik olarak yapılan yazın araştırması, imkânlar dâhilinde ulaşılabilen kaynaklarla sınırlıdır.

3.6. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırmanın ana kütlesini Konya ili içerisindeki süt ve süt ürünleri alanında öncü bir firmanın üretim tesisi çalışanları oluşturmaktadır. Firma 1988 yılından bu yana faaliyet göstermekte ve aynı zamanda Türkiye’de ilk 500 firma arasına girmiş başarılı bir firmadır. İnsan kaynakları departmanı firmanın kurulduğu ilk zamanlardan beri aktif olarak çalışmaktadır. Firmanın çalışan sayısı 200 kişidir. Anket formu 200 kişiye dağıtılmış olup iki haftalık bir zaman diliminde doldurmaları rica edilmiştir. 165 kişiden geri dönüş sağlanmıştır. Geri dönüş oranı %82’ dir.

3.7. Araştırmanın Veri Toplama Yöntemi ve Aracı

Araştırmada veri toplama yöntemi olarak anket yönteminden faydalanılmıştır. Oluşturulan anket formu 3 bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde çalışanların demografik ve sosyo-ekonomik özelliklerini belirlemeye yönelik sorular bulunmaktadır. İkinci bölümde örgütsel adalet algıları ölçeği bulunurken son bölümde ise çalışan memnuniyetini ölçecek sorular yer almaktadır.

Örgütsel Adalet Ölçeği: Araştırmada Moorman (1991) tarafından geliştirilen ve Türkçeye uyarlanan 3 boyut ve 18 maddeden oluşan örgütsel adalet ölçeği kullanılmıştır. Ölçek, Yılmaz’ın (2004) doktora tezinden alınmıştır. Ölçek, dağıtım, prosedür ve etkileşim adaletini ölçmek üzere toplamda 18 ifadeden oluşmaktadır. Örgütsel adalet ölçeğinin içsel tutarlık değerinin üç adalet boyutu içinde 0,80’ın üzerinde olduğu bildirilmiştir (Yılmaz, 2004).

Araştırmada kullanılan Moorman örgütsel adalet ölçeğinin dağıtım adaleti ile ilgili boyuttaki 5 madde, prosedür adaletine ilişkin algıyı ölçmek için 7 madde, etkileşim adaleti ile ilgili olarak ise 6 madde bulunmaktadır.

Çalışan Memnuniyeti Ölçeği: Araştırmanın son bölümünde çalışan memnuniyeti ölçeğine yer verilmiştir. Çalışan memnuniyeti anketi oluşturulurken başta Yetmen, (2010) 'in doktora tezi referans alınarak çalışan memnuniyeti ile ilgili birçok çalışma gözden geçirilmiş ve en çok kullanılan ifadeler belirlenmeye çalışılmıştır. Yapılan incelemeler sonucunda çalışmaların sonuçları da dikkate alınarak çalışan memnuniyetini en iyi ifade eden 5 ifade seçilmiştir. Ölçeğin iç tutarlık değeri 0,840 olarak hesaplanmıştır. Yapılan faktör analizi sonuçlarına göre ölçeğin tek boyuttan oluştuğu görülmüştür.

Tablo 5
Çalışan Memnuniyeti Ölçeği'ne İlişkin Faktör Analizi Sonuçları

İfadeler	1
Yöneticimden...	.690
Kariyer ve gelişim olanaklarından...	.724
İşyeri ortamımdan...	.689
Ücretimden...	.743
Yaptığım işten...	.741

KMO: 0.819

Bartlett's test p: 0.000 < 0.05

Açıklanan Toplam Varyans: %51.5

Her iki anket de, 5'li Likert tarzı ölçeklendirilmiş ve adalet ölçeğindeki ifadeler "1 = Kesinlikle katılmıyorum, 2 = Katılmıyorum, 3 = Ne katılıyorum ne katılmıyorum, 4 = Katılıyorum, 5 = Kesinlikle katılıyorum" şeklinde iken çalışan memnuniyetini ölçmeye yönelik ifadeler "1 =Hiç Memnun Değilim, 2 =Memnunum, 3 =Kısmen Memnunum, 4 = Memnunum, 5 = Çok Memnunum" şeklinde puanlanmıştır.

Araştırmada hedeflenen amaca uygun olarak anketler, alanında önde gelen bir gıda firmasının çalışanlarına uygulanmıştır. Verilerin toplanması için hazırlanan anketler 200 çalışana elden dağıtılmıştır. 165 çalışan anket formunu doldurmuş ve bu çalışmanın örneklemini oluşturmuştur.

Araştırmada elde edilen verilerin analizinde SPSS 12.00 paket programı kullanılmıştır.

Verilerin Analizinde Kullanılan İstatiksel Yöntemler

Araştırmada verilerin analizi için frekans analizi, temel istatistikler (ortalama, standart sapma), Man Whitney U, Kruskal Wallis ve Korelasyon analizlerinden yararlanılmıştır.

3.8. Bulgular ve Değerlendirme

Bu bölümde anket uygulamasının yapıldığı firma çalışanlarının demografik özelliklerine, tanımlayıcı istatistiklere ve araştırma amacına uygun analizlere yer verilmiştir.

3.8.1. Demografik Özellikler

Araştırmaya katılan çalışanların demografik özellikleri incelendiğinde Tablo 6'daki sonuçlar elde edilmiştir.

Çalışanların cinsiyetlerine göre dağılımları incelendiğinde çalışan sayısının % 93.9'unu erkek çalışanların, % 6.1'lik kısmını kadın çalışanların oluşturduğu görülmektedir.

Yaş dağılımları incelendiğinde çalışanların % 48.2'si 25-34 yaş aralığında, % 29.9'si ise 34-44 yaş aralığında dağılım göstermektedir.

Çalışanların eğitim durumlarına bakıldığında ise % 32.9 oranında ilköğretim mezunu, %53.7 oranında lise mezunu, % 11 ön lisans mezunu kalan %2,4 ise lisans mezunu kişilerin olduğu görülmektedir. Bu sonuçlara göre çalışanlardan ön lisans ve lisans eğitimi mezunlarının azınlıkta olduğu söylenebilir.

Çalışanların % 44.8'i analiz yapılan firmada 1-4 yıl arasında çalışma süresine sahipken, % 48.5'i ise 5 yıldan fazla süredir çalışmaya devam etmektedir. Bundan yola çıkarak çalışanların firmalarında kıdemli olduğu ve firmaya ve işlerine bağlı oldukları söylenebilmektedir. Çalışan devrinin çok da yüksek olmadığı görülebilmektedir. Bu açıdan firmanın benimsediği kültürün çalışanların rahatlığı ve güvenini esas aldığı şeklinde yorumlanabilir.

Son olarak çalışanların pozisyonları incelendiğinde % 88.1'lik çoğunluğun yönetsel olmayan pozisyonlarda çalıştıkları görülmüştür. Yönetsel olmayan pozisyonlarda (ustabaşı, usta, şef) istihdam edilen kişilerin çoğunlukta olması firmanın İK uygulamalarına karşı benimsenen algının ortaya koyulmasında fayda sağlayacağı düşünülmektedir. Çoğunlukla firmalarda alt kademe çalışanları bu uygulamalara daha çok maruz kaldıkları için daha gerçekçi cevaplar verebilmektedirler.

Tablo 6
Çalışanların Demografik Özelliklerinin Dağılımı

Değişkenler	Kategori	Sıklık	Yüzde(%)
Cinsiyet	Erkek	153	93.9
	Kadın	10	6.1
Yaş	25'den Az	17	10.4
	25-34 Arası	79	48.2
	35-44 Arası	49	29.9
	45 ve Üstü	19	11.6
Eğitim	İlköğretim	54	32.9
	Lise	88	53.7
	Ön Lisans	18	11.0
	Lisans	4	2.4
Çalışma Süresi	1'yıldan Az	11	6.7
	1-4 Yıl	74	44.8
	5-9 Yıl	50	30.3
	10 Yıl ve Üzeri	30	18.2
Pozisyon	Yönetmel Olmayan	140	88.1
	Yönetmel	19	11.9

3.8.2. Tanımlayıcı İstatistikler

Ölçeklerin güvenilirlik analizlerine dair sonuçlar Tablo 7'da belirtildiği gibi hesaplanmıştır. Bu sonuçlara göre çalışan memnuniyeti ölçeğinin iç tutarlık değeri 0.84 olarak hesaplanmıştır. Adalet ölçeğinin iç tutarlık değeri ise 0.96'dır. Prosedür, dağıtım ve etkileşim adalet boyutlarının her birinin iç tutarlık değerleri ise sırasıyla 0.95, 0.87, 0.86 olarak hesaplanmıştır. Sonuçlar dikkate alındığında her bir ölçeğin iç tutarlılığa sahip olduğu görülmektedir ($\alpha > 0.60$).

Tablo 7
Tanımlayıcı İstatistikler ve İç Tutarlık Testi

Değişkenler	Tanımlayıcı İstatistikler		α
	Ortalama	Standart Sapma	
Prosedür Adaleti	3.76	0.52	0.95
Dağıtım Adaleti	3.82	0.52	0.87
Etkileşim Adaleti	3.84	0.52	0.86

Araştırma sonuçlarına göre (Tablo 8) firma çalışanları, yöneticilerinden (3,79), kariyer olanaklarından (3,72), işyeri ortamından (3,82), ücretlerinden (3,75) ve yapmış oldukları işlerinden (3,79) genel olarak memnun oldukları görülmektedir.

Çalışan memnuniyetinin yüksek olması firma açısından oldukça olumlu bir durumdur. Anketi cevaplayan çalışanların yarısının uzun yıllar boyunca istihdam

ediliyor olması da bu durumun sonuçları arasında yer alabilir. İş yerinden, işinden, yöneticisinden, bir çalışanın en önemli güdü faktörü olan ücretinden memnun olması onun işyerine bağlılığını artırmaktadır.

Tablo 8
Çalışanların Memnuniyet Durumları

	Yönetici	Kariyer İmkânları	İşyeri Ortamı	Ücret	Yapılan İş
<i>N</i>	165	165	164	165	165
<i>Ortalama</i>	3,79	3,72	3,82	3,75	3,79

Çalışanların adalet algıları araştırıldığında (Tablo 9) işe alım uygulamalarına ilişkin adalet algıları ortalama üzerinde görülmüştür. Çalışanlar prosedürleri (3,80), etkileşimleri (3,99) ve dağıtımları (3,88) adil olarak algılamaktadırlar. Çalışanların ücrete ilişkin prosedürleri 3,74, etkileşimleri 3,81, dağıtımları ise 3,79 oranında adil buldukları görülmektedir. Terfi uygulamalarına ilişkin etkileşimleri (3,79) ve dağıtımları (3,83) adil olarak algılamaktadırlar. Terfi uygulamalarına ilişkin prosedürleri (3,73) ise dağıtım ve etkileşime kıyasla daha az olsa da bu boyuta ilişkin uygulamaları da adil olarak algılamaktadırlar. Son olarak İK uygulamalarından performans değerlendirme sistemine ilişkin dağıtım adaletini (3,71), etkileşim (3,76) ve prosedür (3,76) adaletine kıyasla daha az adil bulmaktadırlar.

Tablo 9
Çalışanların Örgütsel Adalet Algıları

	PROSEDÜR		ETKİLEŞİM		DAĞITIM	
	<i>N</i>	<i>Ortalama</i>	<i>N</i>	<i>Ortalama</i>	<i>N</i>	<i>Ortalama</i>
İşe Alım	165	3,80	165	3,99	165	3,88
Ücret	165	3,74	165	3,81	165	3,79
Terfi	165	3,73	165	3,79	165	3,83
Performans	165	3,71	164	3,76	165	3,76

Çalışanların işe alım, ücret ve terfiye ilişkin prosedür adaletini, performans değerlendirme sistemindeki prosedürlere göre daha adil bulmaları, genellikle performans değerlendirmede kullanılan kriterlerin alt kademe tarafından yeterince bilinmemesi, çalışanlara yeterli bilgilendirmenin yapılmayışından kaynaklanıyor olabilir. İşe alım uygulamasındaki etkileşim adaletinin diğer İK uygulamalarındaki etkileşim adaletine kıyasla daha fazla olması, bu fonksiyonun daha çok iletişim odaklı olmasından ileri gelebilmektedir. Dağıtım adaletine ilişkin algılarda ise işe alım

fonksiyonu daha adil algılanırken bunu terfi uygulamaları takip etmektedir. Yine en az adil olarak algılanan fonksiyonun performans değerlendirme sistemi olduğu görülmüştür.

3.8.3.Farklılıkları İncelemeye Yönelik Testler

Çalışanların memnuniyet seviyelerinin ve adalet algılarının demografik özelliklere göre değişip değişmediğini belirlemek amacıyla araştırmada Man Whitney U ve Kruskal Wallis testi analizinden yararlanılmıştır.

- **Man Whitney U Testi**

Tablo 10’da görüldüğü üzere çalışan memnuniyetinin, cinsiyete göre farklılığı anlamlı bulunmamış ($0,441 > 0,05$), ancak pozisyona göre çalışan memnuniyeti seviyeleri anlamlı ($0,001 < 0,05$) düzeyde farklı bulunmuştur. Diğer yandan yönetsel pozisyonlardaki çalışanların memnuniyet seviyeleri yönetsel olmayan işlerde çalışanlarından yüksek çıkmıştır ($P=0,001$).

Tablo 10
Cinsiyet ve Pozisyona Göre Çalışan Memnuniyeti Farklılıkları

Değişken	Kategori	N	Sıra Ortalaması	Sıra Toplamı	U	p
Cinsiyet	Kadın	153	82,73	12657,00	654,00	,441
	Erkek	10	70,90	709,00		
Pozisyon	Yönetsel Olmayan	140	75,37	10551,50	681,50	,001
	Yönetsel	19	114,13	2168,50		

Araştırmada çalışanların İK fonksiyonlarına ilişkin adalet algılarının demografik özelliklerine göre farklılık gösterip göstermediği Tablo 11’de belirtilmiştir. Genel olarak Tablo 11’e bakıldığında cinsiyete göre terfi, ücret, işe alım, ve performans uygulamalarına dair prosedür, etkileşim ve dağıtım adaletlerinin farklılık göstermediği görülmektedir. Ancak pozisyona göre terfi, ücret, işe alım, ve performans uygulamalarına dair prosedür, etkileşim ve dağıtım adaletlerinin farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Buna göre yönetsel pozisyondaki çalışanlar dağıtım ($p= 0,035$) ve prosedür adaleti ($0,038$) boyutlarında daha yüksek skor elde etmiştir.

Tablo 11
Cinsiyet ve Pozisyona Göre Adalet Algısının Farklılıkları

Değişken	Kategori	N	Sıra Ortalaması	Sıra Toplamı	U	p
Dağıtım	Erkek	153	82,90	12684,00	627,00	,340
	Kadın	10	68,20	682,00		
Prosedür	Erkek	153	82,09	12560,00	751,00	,923
	Kadın	10	80,60	806,00		
Etkileşim	Erkek	153	81,50	12469,50	688,50	,597
	Kadın	10	89,65	896,50		
Dağıtım	Yönetmel Olmayan	140	78,09	10932,50	933,50	,035
	Yönetmel	19	94,08	1787,50		
Prosedür	Yönetmel Olmayan	140	77,21	10809,50	939,50	,038
	Yönetmel	19	100,55	1910,50		
Etkileşim	Yönetmel Olmayan	140	78,09	10932,50	1062,50	,155
	Yönetmel	19	94,08	1787,50		

• **Kruskal Wallis Testi**

Araştırmada cinsiyet ve pozisyon dışındaki diğer demografik faktörlerin analizinde Kruskal Wallis testinden yararlanılmıştır. Buna göre yaş, çalışma süresi ve eğitim durumlarına göre araştırma kapsamında ele alınan değişkenlerin farklılaşıp farklılaşmadığı test edilmiştir (Tablo 12).

Tablo 12
Yaş, Eğitim ve Çalışma Süresi Değişkenlerine Göre Çalışan Memnuniyeti Farklılıklarının İncelenmesi

Değişkenler	Kategori	N	Ortalama Sırası	Chi-Square	df	p
Yaş	25'den az	17	44,68	30,427	3	,000
	25-34 arası	79	73,09			
	35-44 arası	49	95,93			
	45 ve üstü	19	120,84			
Eğitim	İlköğretim	54	79,56	4,291	3	,232
	Lise	88	80,02			
	Ön lisans	18	104,28			
	Lisans	4	78,88			
Çalışma süresi	1'yıldan az	11	72,14	42,710	3	,000
	1-4 yıl	74	60,89			
	5-9 yıl	50	92,49			
	10 yıl ve üzeri	30	125,72			

Tablo 12'de görüldüğü üzere, eğitim düzeyine göre çalışan memnuniyetinde anlamlı farklılık saptanmamıştır ($p>,05$). Ancak yaş ve çalışma süresi değişkenlerine göre çalışanların genel memnuniyet düzeyi anlamlı bir şekilde farklılaşmıştır ($p<,05$).

Tablo 13
Yaş Grupları Arasındaki Çalışan Memnuniyeti Farklılıkları

Değişken	Kategori	N	Sıra Ortalaması	Sıra Toplamı	U	p
Çalışan Memnuniyeti	25'den az	17	33,06	562,00	409,000	,011
	25-34 arası	79	51,82	4094,00		
	25'den az	17	18,29	311,00	158,000	,000
	35-44 arası	49	38,78	1900,00		
	25'den az	17	11,32	192,50	39,500	,000
	45 ve üstü	19	24,92	473,50		
	25-34 arası	79	57,28	4525,50	1365,500	,005
	35-44 arası	49	76,13	3730,50		
	25-34 arası	79	43,98	3474,50	314,500	,000
	45 ve üstü	19	72,45	1376,50		
	35-44 arası	49	31,02	1520,00	295,000	,019
	45 ve üstü	19	43,47	826,00		

Yaş değişkenine göre çalışanların genel memnuniyet düzeyi anlamlı bir şekilde farklılaştığı için, yaş değişkeninde yer alan 4 ayrı kategori kendi aralarında Man Withney U testine tabi tutulmuştur. Böylelikle söz konusu anlamlı farklılığın hangi

gruplar arasında olduğu daha net anlaşılacaktır. Withney U testi sonuçlarına göre 25-34, 34-44 ve 45 ve üstü yaş kategorilerinde yer alan çalışanların memnuniyet düzeyi istatistiki açıdan daha anlamlı bir şekilde yüksek çıkmıştır ($p<,05$). 35-44 yaş aralığındaki çalışanların genel memnuniyet düzeyi, 25-34 yaş arası çalışanların memnuniyet düzeyinden de anlamlı bir şekilde yüksek çıkmıştır. 45 ve üstü yaş kategorisinde yer alan çalışanların memnuniyet düzeyi diğer tüm yaş kategorilerinden istatistiki açıdan anlamlı bir şekilde daha yüksek düzeyde olduğu saptanmıştır.

45 yaş ve üzeri çalışanların ise en çok memnuniyete, 25 yaş ve altı çalışanların en az memnuniyete sahip olan grup olmasının sebebi, yeni ve heyecanlı genç işgücünün iş hayatında beklentilerini ve umduklarını bulamamaları, işe başladıklarında gerçeklik şoku yaşamaları olabilir. Daha kıdemli ve belirli bir iş deneyimine sahip bireyler iş kariyerlerinde olgunluk seviyelerine ulaşmaları sebebiyle genç çalışanlara oranla daha az beklenti içinde ve mevcut durumu değerlendirmede daha tatminkâr olabilmektedirler.

Tablo 14
Kıdem Grupları Arasındaki Çalışan Memnuniyeti Farklılıkları

Değişken	Kategori	N	Sıra Ortalaması	Sıra Toplamı	U	p
Çalışan Memnuniyeti	1'yıldan az	11	46,95	516,50	363,500	,567
	1-4 yıl	74	42,41	3138,50		
	1'yıldan az	11	25,32	278,50	212,500	,238
	5-9 yıl	50	32,25	1612,50		
	1'yıldan az	11	11,86	130,50	64,500	,003
	10 yıl ve üzeri	30	24,35	730,50		
	1-4 yıl	74	52,24	3865,50	1090,500	,000
	5-9 yıl	50	77,69	3884,50		
	1-4 yıl	74	41,24	3051,50	276,500	,000
	10 yıl ve üzeri	30	80,28	2408,50		
	5-9 yıl	50	33,55	1677,50	402,500	,001
	10 yıl ve üzeri	30	52,08	1562,50		

Benzer şekilde kıdem (çalışma süresi) değişkenine göre çalışanların genel memnuniyet düzeyi anlamlı bir şekilde farklılaştığı için, kıdem değişkeninde yer alan 4 ayrı kategori kendi aralarında Man Withney U testine tabi tutulmuştur. Buna göre 10 yıl

ve üzeri çalışma deneyimi olan çalışanların genel memnuniyet düzeyleri, diğer tüm gruplardan daha yüksek düzeyde tespit edilmiştir. Ek olarak 5-9 yıl arası çalışma deneyimine sahip olan çalışanların 1-4 yıl arası çalışma deneyimine sahip olan çalışanlara göre genel memnuniyet düzeylerinin genel memnuniyet düzeylerinin daha yüksek olduğu tespit edilmiştir ($p<,05$).

Kıdem seviyeleri arasında farklılıkların olmasının birçok nedeni olabilmektedir. 1 yıldan az çalışma süresine sahip kişiler ile 10 yıl gibi uzun süredir bu kurumda çalışan kişilerin memnuniyetleri arasında fark olmasının sebebi işe yeni başlayan çalışanların taşıdıkları heyecanın işinde zamanla karşılaştıkları bir takım uygulamalar nedeniyle kaybetmeleri olabilir. Sonuç olarak uzun yıllar boyunca bir firmada çalışan kişiler yeni işe başlayan veya kendilerinden daha az kıdeme sahip diğer çalışanlara göre daha çok memnuniyet duymaları söz konusu olabilmektedir. Çünkü uzun yıllar bir firmada çalışmak firma kültürünü, felsefesini ve yöneticilerini anlamak ve ortak değerleri benimsemek, daha sağlam ilişkiler kurabilmeyi kolaylaştırmaktadır. Bu da elbette çalışanların genel memnuniyetlerini etkileyecektir.

Tablo 15
Yaş, Eğitim ve Çalışma Süresi Değişkenlerine Göre Genel Adalet Algısı Farklılıklarının İncelenmesi

Değişkenler	Kategori	N	Ortalama Sırası	Chi-Square	df	p
Yaş	25'den az	17	48,38	19,383	3	,000
	25-34 arası	79	75,27			
	35-44 arası	49	98,17			
	45 ve üstü	19	102,68			
Eğitim	İlköğretim	54	85,40	2,611	3	,456
	Lise	88	79,56			
	Ön lisans	18	93,67			
	Lisans	4	57,88			
Çalışma süresi	1'yıldan az	11	69,09	16,983	3	,001
	1-4 yıl	74	69,71			
	5-9 yıl	50	89,75			
	10 yıl ve üzeri	30	109,63			

Çalışanların adalet algılarını demografik değişkenlere göre farklılaşım farklılaşmadığını incelemek üzere Kruskal Wallis Testi yapılmıştır. Test sonuçlarına göre dağıtım, etkileşim ve prosedür adaleti boyutlarının her biri yaş ve çalışma sürelerine göre anlamlı farklılıklar ($p<,05$) göstermektedir. Hiçbir adalet boyutu

çalışanların eğitim durumlarına göre farklılık göstermemektedir. Farklılıkların hangi guruplar arasında olduğunun belirlenmesi için yaş ve çalışma sürelerinin alt kategorileri kendi aralarında Mann Withney testine tabi tutulmuştur.

Test sonuçları incelendiğinde 45 yaş ve üzeri çalışanların adalet algılarının diğer yaş grubundaki çalışanlara göre daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. 25 yaşının altındaki çalışanların adalet algılarının en düşük olduğu görülmüştür.

Tablo 16
Yaş Grupları Arasındaki Genel Adalet Algısı Farklılıkları

Değişken	Kategori	N	Sıra Ortalaması	Sıra Toplamı	U	p
Genel Adalet Algısı	25'den az	17	35,41	602,00	449,000	,033
	25-34 arası	79	51,32	4054,00		
	25'den az	17	18,71	318,00	165,000	,000
	35-44 arası	49	38,63	1893,00		
	25'den az	17	12,26	208,50	55,500	,001
	45 ve üstü	19	24,08	457,50		
	25-34 arası	79	57,57	4548,00	1388,000	,007
	35-44 arası	49	75,67	3708,00		
	25-34 arası	79	46,38	3664,00	504,000	,027
	45 ve üstü	19	62,47	1187,00		
	35-44 arası	49	33,87	1659,50	434,500	,672
	45 ve üstü	19	36,13	686,50		

Kıdem grupları arasındaki adalet algısı farklılıkları incelendiğinde 10 yıl ve üzeri çalışanların diğer gruplara göre genel adalet algılarının daha yüksek olduğu görülmüştür. En az adalet algısına sahip grup 1 yıldan az sürede kurumda çalışanların olduğu tespit edilmiştir. Elde edilen bu sonuçlar çalışanların memnuniyet seviyeleri ile benzerlik göstermektedir. Bir kurumda uzun süre çalışan kişilerin uygulamalar ve iş hayatı hakkındaki değerlendirmeleri yeni işe başlayan kişiler ile kıyaslandığında daha gerçekçi olabilir. Daha kıdemli çalışanların memnuniyet seviyeleri de bu doğrultuda daha yüksek çıkabilir.

Tablo 17
Kıdem Grupları Arasındaki Genel Adalet Algısı Farklılıkları

	Kategori	N	Sıra Ortalaması	Sıra Toplamı	U	p
Genel Adalet Algısı	1'yıldan az	11	41,73	459,00	393,000	,855
	1-4 yıl	74	43,19	3196,00		
	1'yıldan az	11	24,86	273,50	207,500	,205
	5-9 yıl	50	32,35	1617,50		
	1'yıldan az	11	14,50	159,50	93,500	,035
	10 yıl ve üzeri	30	23,38	701,50		
	1-4 yıl	74	56,24	4162,00	1387,000	,018
	5-9 yıl	50	71,76	3588,00		
	1-4 yıl	74	45,28	3350,50		
	10 yıl ve üzeri	30	70,32	2109,50	575,500	,000
	5-9 yıl	50	36,64	1832,00		
	10 yıl ve üzeri	30	46,93	1408,00		

3.8.4. Korelasyon Analizi

Değişkenler arasındaki ilişkinin belirlenmesine yönelik olarak ilişki analizleri yapılmıştır. İlk olarak genel adalet algısının çalışan memnuniyeti ile ilişkisinin belirlenmesi için sperman korelasyon analizi yapılmıştır. Tablo 18'deki analiz sonuçlarına göre iki değişken arasında anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Bu ilişkinin seviyesi $r:0.77$ 'dir. Çalışanların insan kaynakları uygulamalarına ilişkin genel adalet algıları ile memnuniyet seviyeleri arasında yüksek ve pozitif yönde ilişki görülmüştür.

Tablo 18
Genel Adalet Algısı ve Çalışan Memnuniyeti Arasındaki İlişkiyi İncelemeye Yönelik Sperman Korelasyon Analizi Bulguları

	Genel Adalet Algısı	Çalışan Memnuniyeti
Genel Adalet Algısı	1	
Çalışan Memnuniyeti	,77***	1

*** $p < 0,01$

Örgütsel adalet algısını boyutlara ayırarak çalışan memnuniyeti ile ilişkisi incelenmiştir (Tablo 19). Bu analiz sonuçlarına göre çalışan memnuniyeti ile sırası ile prosedür adaleti ($r:0,77$), etkileşim adaleti ($r:0,67$) ve dağıtım adaleti ($r:0,75$) ile pozitif yönde anlamlı ilişkisi olduğu görülmüştür. Adalet boyutları arasında ise prosedür ile

sırasıyla etkileşim (r:0,82) ve dağıtım (r:0,82) arasında pozitif yönlü anlamlı ilişki tespit edilmiştir. Etkileşim adaleti ile dağıtım arasında (r:0,80) pozitif yönde anlamlı ilişki tespit edilmiştir. Kısaca adalet boyutlarının hem kendileri arasında hem de çalışan memnuniyeti ile anlamlı ilişkileri olduğu görülmektedir. Bu sonuç örgütsel adalet ile ilgili yapılmış olan çalışmaların sonuçlarını destekler niteliktedir.

Tablo 19
Çalışan Memnuniyeti ve Adalet Boyutları Arasındaki İlişkiye Yönelik
Sperman Korelasyon Tablosu

	Çalışan Memnuniyeti	Prosedür	Etkileşim	Dağıtım
Çalışan Memnuniyeti	1			
Prosedür	,77***	1		
Etkileşim	,67***	,82***	1	
Dağıtım	,75**	,82***	,80***	1

*** p<0,01

Adalet boyutlarının İK fonksiyonları bazında değerlendirilmesi için ele alınan dört İK fonksiyonuna ilişkin dağıtım, etkileşim ve prosedür adaleti algılarının çalışanların memnuniyetleri ile olan ilişkilerinin incelenmesi için korelasyon analizi yapılmıştır.

Dağıtım adaleti algıları ile çalışanların memnuniyetleri arasında işe alımda (r:0,72), ücrette (r:0,65), terfide (r:0,66) ve performansta(r:0,64) pozitif yönlü anlamlı bir ilişki görülmektedir.

Prosedür adaleti algıları ile çalışanların memnuniyetleri arasında işe alımda (r:0,71), ücrette (r:0,67), terfide (r:0,73) ve performansta (r:0,67) pozitif yönlü anlamlı bir ilişki görülmektedir.

Etkileşim adaleti algıları ile çalışanların memnuniyetleri arasında işe alımda (r:0,61), ücrette (r:0,59), terfide (r:0,60) ve performansta (r:0,62) pozitif yönlü anlamlı bir ilişki görülmektedir.

Çalışan memnuniyeti ile en yüksek ilişki seviyesine sahip İK uygulamasının terfi fonksiyonunda ki prosedür adaleti (r:0,73)olduğu görülmektedir.

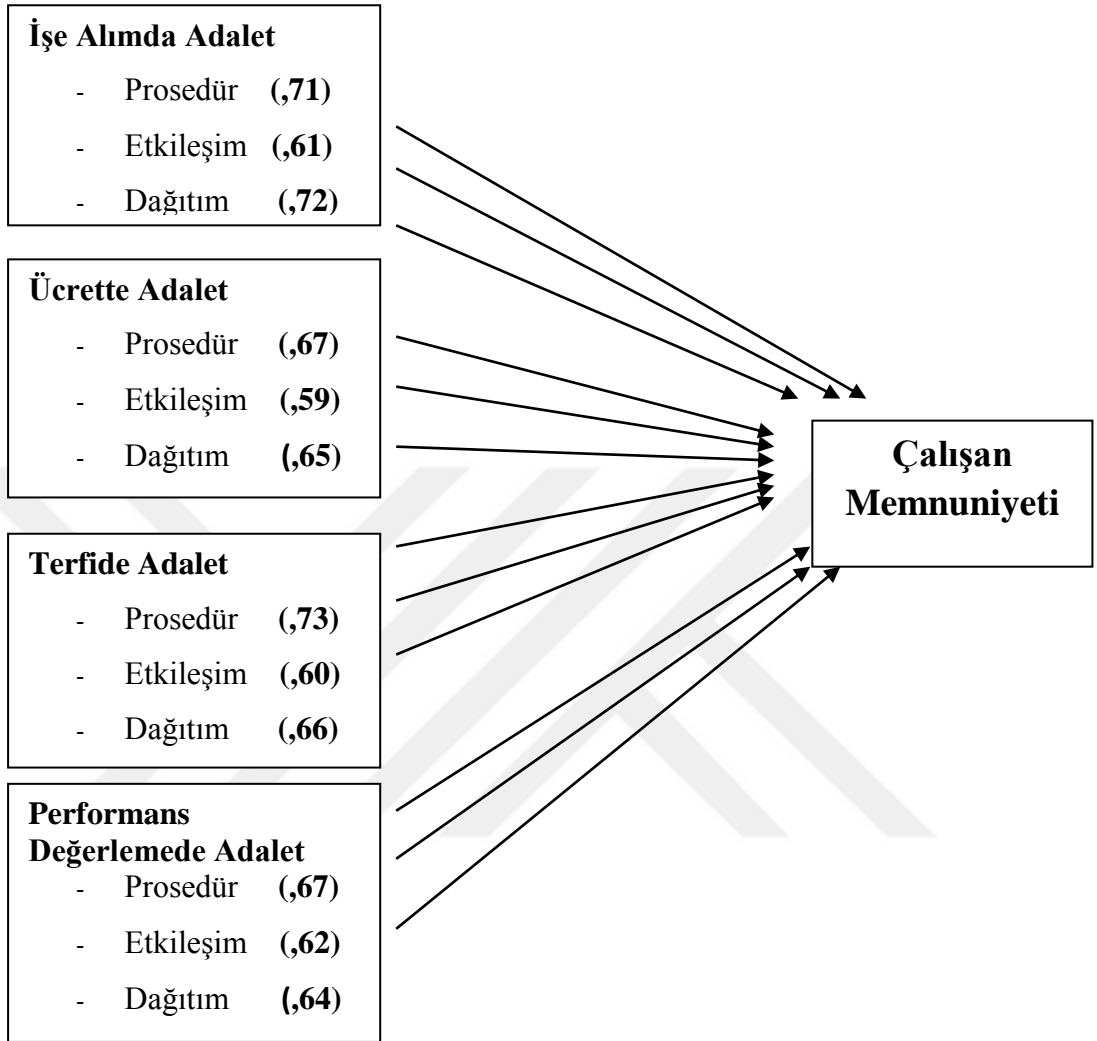
Tablo 20
Çalışan Memnuniyeti ve Dağıtım Adaleti Boyutu Arasındaki İlişkiye
Yönelik Sperman Korelasyon Tablosu

Değişkenler		Çalışan Memnuniyeti
Performans	Dağıtım	,64**
	Prosedür	,67**
	Etkileşim	,62**
İşe Alım	Dağıtım	,72**
	Prosedür	,71**
	Etkileşim	,61**
Ücret	Dağıtım	,65**
	Prosedür	,67**
	Etkileşim	,59**
Terfi	Dağıtım	,66**
	Prosedür	,73**
	Etkileşim	,60**

*** p<0,01

3.9. Araştırmada Elde Edilen Sonuçlar

Araştırmanın ana hipotezin, "H_A= Çalışanların insan kaynakları fonksiyonlarına ilişkin adalet algıları ile çalışan memnuniyeti arasında pozitif anlamlı bir ilişki vardır" olmaktadır. Yapılan analizler sonucunda *** p<0,01 anlamlılık düzeyinde r:0,77 seviyesinde pozitif yönde bir ilişki bulunmuştur. Bu nedenle H_A hipotezi kabul edilmiştir.



Şekil 8: Çalışan Memnuniyeti ve Adalet Boyutlarının İlişisini Gösteren Model

Araştırmada işe alım fonksiyonu ile ilgili prosedür, dağıtım ve etkileşim adaleti boyutları ile çalışan memnuniyeti arasında pozitif yönde ilişki bulunmuştur özellikle işe alım sistemine ilişkin prosedür adaleti ile arasında güçlü bir ilişki söz konusudur. Bu bulgular doğrultusunda işe alım sistemine dair hipotez 1_A, hipotez 2_A ve hipotez 3_A kabul edilmiştir.

Çalışanlar için en güçlü güdüleyici faktörler arasında belki de ücret başı çekmektedir. Ücrete ilişkin herhangi bir adaletsizlik çalışanın motivasyonunu düşürebileceği gibi performansını da direkt etkileyebilmektedir. Araştırmada ücret uygulamalarındaki prosedür, dağıtım ve etkileşim adaleti ile çalışan memnuniyeti

arasında pozitif yönde orta derecede bir ilişki söz konusudur. Ücret sistemi ile ilişkili hipotez 1_B, hipotez 2_B ve hipotez 3_B analiz sonuçları doğrultusunda kabul edilmiştir.

Terfi sistemi ve uygulamalarına ilişkin olarak araştırmada her üç adalet boyutunun da çalışan memnuniyeti üzerinde çok güçlü olmasa bile pozitif yönde bir ilişkisi olduğu saptanmıştır. Bu sebeple hipotez 1_C, hipotez 2_C ve hipotez 3_C kabul edilmiştir.

İşe alım, ücret ve terfi sisteminin ilişkisel analizlerinden sonra son olarak performans değerlendirme sistemine ilişkin adalet boyutlarının çalışan memnuniyeti ile ilgili ilişkileri analiz edilmiştir. Analiz sonuçlarına göre çalışan memnuniyeti tüm üç adalet boyutu ile pozitif yönde ilişkiye sahiptir. Bu durumda hipotez 1_D, hipotez 2_D ve hipotez 3_D kabul edilmiş olur.

Çalışan memnuniyetinin demografik özelliklere göre farklılaşp farklılaşmadığının belirlenmesine yönelik analiz sonuçlarına göre cinsiyete göre herhangi bir farklılık göstermediği belirlenmiştir. Araştırmanın yapıldığı firmada erkek çalışanların fazlalığı ve kadın çalışanların sadece toplam çalışanların %6.1'lik bir azınlıkta olması bunun sebebi olabilir.

Çalışan memnuniyeti, çalışanların pozisyonlarına göre anlamlı farklılıklar göstermiştir. Yönetsel olmayan pozisyonlardaki kişilerin yönetim pozisyonlarına oranla daha az memnuniyet duydukları görülmüştür. Alt kademe çalışanlarının uygulamalara daha yakından maruz kalmaları ve üst yönetimin tutumu bu durumu etkilemiş olabilmektedir.

Tüm insan kaynakları fonksiyonlarındaki üç adalet boyutu da hem cinsiyete hem de eğitim durumlarına göre herhangi bir farklılık göstermemektedir.

Çalışan memnuniyetin yaş gruplarına ve kıdemlerine göre farklılık gösterip göstermediğinin belirlenmesine yönelik yapılan testler sonucunda, eğitim durumları haricinde yaş ve kıdem farklılık gösterdiği görülmüştür.

SONUÇ VE ÖNERİLER

İnsanoğlu var olduğundan beri hep bir topluluk içerisinde yaşam sürdürmüş ve sürekli karşılıklı ilişkiler içerisinde kendisini bulmuştur. İlişkilerde sağlamlığı ve güveni sağlayan temel taşlardan birisi hatta neredeyse en önemlisi adalettir. Adaletin var olduğu bir ortamda ilişkiler sağlıklı bir şekilde yıllarca sürdürebilmektedir. Peki, toplumsal hayatta bu kadar değer verilen adalet anlayışı iş dünyasında da geçerliliğini koruyor mu? İlişkilerin niteliğini belirleyen bu adalet anlayışı işletmeler içerisindeki ilişkiler de etkin midir? ve çalışanların bu yöndeki olumlu tutumları işletme başarısını nedenli etkilemektedir?

Adalet, gerek toplumsal gerekse iş hayatı açısından da oldukça önemli bir kavramdır. Ana sermayesinin en önemli unsurlarından biri insan olan işletmelerin bu hususu göz ardı etmemesi hem verimliliği hem de rekabet edebilmesinde önemli bir noktadır. Yapılan çalışmalar da adil bir ortamda çalışan işgörenlerin performanslarında, bağlılıklarında ve güvenlerinde olumlu artışların olduğunu, işlerini daha çok benimsediklerini ortaya koymaktadır. İnsan denilince bir işletmede tüm çalışanlarının özlük faaliyetlerinin yürütüldüğü ve etkin insan yönetimin merkezinde İnsan Kaynakları departmanları ön plana gelmektedir. Çalışanların en çok etkilendiği durumlar kendileri ile ilgili işlemlerin yürütüldüğü faaliyetlerdir. Bu nedenle bu departmanın yürüttüğü faaliyetlerin adil olması çalışanların memnuniyetini sağlamada önemli olacaktır. Her ne kadar adaletin sağlandığı bir ortamda çalışmanın sonuçlarının olumlu olabileceği yönünde genel bir algı olsa da bu düşüncenin bilimsel bir çalışma ile desteklenmesi literatüre ve adalet konusunda özellikle İK uygulamalarına ilişkin adalet algısı üzerine yapılmış çalışmaların azlığı konusuna katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Bu araştırmanın amacı bu alandaki çalışmaların eksikliğini biraz da olsa gidermek ve adaletin çalışan memnuniyetini ne derecede etkilediğini ortaya koymaktır.

Adalet herkes açısından istenilen bir durum olmasına rağmen firmalar bu alanda yapılacak bir çalışmaya çok sıcak bakmamakta ve bu tür araştırmacılara mesafeli bir yaklaşım ile yaklaşmaktadırlar. Bu nedenle araştırma için birçok firma ile görüşmeler yapılmış ancak tek bir firma ile anlaşma sağlanabilmiştir. Araştırma Konya ilinde süt ve süt ürünleri alanında öncü firmaların bir tanesinde isim belirtilmemesi şartı ile yapılabilmektedir. Bu nedenle elde edilen sonuçların bu firmaya özgü olma olasılığı bulunmaktadır. Bu durumlar bu araştırmanın kısıtları arasındadır.

Araştırma bilgileri maksimum 200 çalışan kapasitesine sahip olan firmanın 165 çalışanından dönüş alınarak anket yöntemi kullanılarak sağlanabilmektedir.

Araştırma sonuçlarına göre işletme çalışanlarının memnuniyet seviyeleri yüksek çıkmıştır. Bu da kurum içerisindeki yönetici işe, ücret, terfi olanakları gibi ÇM'nin oluşmasındaki temel noktalardan memnun olduklarını göstermektedir.

Demografik özelliklere göre çalışanlar arasındaki çalışan memnuniyetleri farklılıklarına bakıldığında cinsiyetler arasında anlamlı farklılıklar bulunmazken, yönetsel ve yönetsel olmayan işlerde çalışan çalışanların memnuniyet durumları arasında anlamlı farklılıklar görülmüştür. Ayrıca yaşa göre çalışan memnuniyeti seviyelerinin de farklılık gösterdiği çalışma sonuçlarından bir tanesidir. Genel olarak literatürdeki çalışmalar incelendiğinde çalışan memnuniyeti katılımcıların cinsiyetlerine ve çalışma sürelerine göre anlamlı farklılık gösterdiği görülmektedir (Şahin, Bacak ve Güler, 2015: 41;). Bu çalışmada cinsiyetlere göre anlamlı farklılık görülmezken çalışan sürelerine göre çalışan memnuniyetlerinde anlamlı farklılık görülmesi literatürdeki bu çalışmaları destekler nitelikteki yönünü göstermektedir. Çalışanların cinsiyetlerine göre anlamlı farklılık bulunmamasının sebebi olarak kadın çalışanların sayısının çok az olması erkek çalışanların ise çok fazla sayıda olması gösterilebilir. Çalışma sürelerine göre farklılık sonuçlara göre ise genç (25'den az) çalışanların yaşı daha ilerlemiş olan çalışanlara göre daha az memnun oldukları, 1 yıldan daha az sürede firmada çalışanların daha kıdemlilere göre daha az memnun oldukları görülmektedir. Bu durum çalışanların yeni işe başlamalarından ve henüz işyerlerine ve sosyal ortama alışmamış olmalarından kaynaklanıyor olabilir. Ayrıca çalışma süreleri açısından bakılacak olursa daha uzun süre (10 yıl ve üzeri gibi) aynı kurumda çalışan kişilerin kurumlarına daha fazla bağlılık ve aidiyet duygusu hissediyor olmaları kurum ile bütünleşme sağlamış olmaları sebebiyle memnuniyet seviyeleri diğer çalışanlara göre daha fazla çıkmış olabilmektedir. Bir diğer sebep olarak kıdemli çalışanların daha az kıdemlilere göre çalışma şartları açısından daha yüksek imkanlardan yararlanıyor olmaları olabilir. Ücret, terfi, gibi olanakların kıdemli bireylerde daha fazla olması gibi sebepler bunlar arasında gösterilebilir. Daha öncede bahsedildiği üzere çalışma sürelerine göre farklılık bulunması daha önce çalışan memnuniyeti ile ilgili yapılmış çalışmaların sonuçlarını desteklemektedir. Eğitim durumları arasında herhangi bir anlamlı farklılık ise

görülmemiştir. Memnuniyet seviyeleri açısından eğitim durumu ile ilgili anlamlı farklılık görülmemesi yapılmış çalışmaların sonuçları ile örtüşmemektedir.

Çalışanların örgütsel adalet algıları incelendiğinde ise genel olarak İK uygulamalarını adil buldukları görülmüştür. Etkileşim adaleti algısı en yüksek olması ile birlikte boyutlar arasındaki fark birbirine çok yakındır. Fonksiyonlar açısından baktığımızda, işe alım fonksiyonunda etkileşim boyutunun yüksek olduğu görülmektedir. Bu sonucun temel sebepleri arasında işe yerleşmiş bireylerin işe alım sistemine yönelik genel değerlendirmesinin olumlu yönde olması gösterilebilir. Çalışanlar işe yerleştirildiklerinde sisteme ilişkin adalet algıları da olumlu yönde gelişebilecektir.

Cinsiyet ve eğitim durumlarına göre adalet algılarının değişmediği ve çalışanlar arasında anlamlı farklılıklar bulunmadığı görülmüştür. Bu da hem erkek hem kadın çalışanların hangi eğitim durumunda olursa olsun İK uygulamalarına dair adalet algılarının ortak olduğu düşüncesini oluşturmaktadır. Yapılan çalışmalar açısından bakılacak olursa genel olarak eğitim düzeyleri ve pozisyonları açısından farklılık görüldüğü gözlenmiştir (Çakmak, 2005: 91). Cinsiyetler arası farklılık ile ilgili araştırmanın daha büyük örneklerde gerçekleştirilmesi bu çalışmanın bu sonucunu değiştirebilir. Çünkü kadın çalışan sayısı örneklem içerisinde erkek çalışanlara göre oldukça küçüktür. Bu da çalışma sonuçlarına yansıtılabilmektedir. Ancak genel yapılmış çalışma sonuçları da cinsiyetler arası farklılık gözlenmediği yönünde olmuştur.

Adaletin çalışan memnuniyeti ile ilişkisine bakılacak olursa, bu ilişki çalışanların adalet algıları ile memnuniyetleri arasında pozitif ilişki yönündedir. Bu daha önceki adalet ile ilgili yapılmış çalışmaların sonuçlarını destekler niteliktedir.

Adalet boyutlarından en çok prosedür adaletinin ÇM üzerinde pozitif ve yüksek oranda ilişkisi bulunmaktadır. Bu da çalışanların işlerin nasıl yürütüldüğüne ilişkin prosedürleri bildiklerinde memnuniyet seviyelerinin arttığını göstermektedir.

Boyutların kendi aralarındaki ilişki incelendiğinde ise prosedür ve dağıtım, prosedür ve etkileşim adaletinin en yüksek pozitif ilişkilere sahip oldukları görülür. Bu sonuç uygulamaların, işleyişin, prosedürleri çalışanlar ile açık bir şekilde paylaşılması ve çalışanlarca bilinmesi durumunda, elde edilen kazanımların da adil olarak algılanmasını sağladığını belirtmektedir. Araştırmanın bu sonucu diğer örgütsel adalet

ile ilgili araştırma sonuçları ile aynıdır. Bu açıdan bu sonucun destekleyici bir sonuç olduğu görülmektedir.

İK fonksiyonları açısından çalışan memnuniyetleri incelendiğinde ele alınan dört fonksiyona ilişkin adalet boyutlarının her birinin çalışanların memnuniyetleri ile pozitif ilişkili olduğu görülmektedir. İnsan kaynakları uygulamalarında adil bir politika izlemek ve çalışanların elde ettikleri kazanımları bu politikalar ışığında belirlemek çalışanların memnuniyet seviyelerini artırmaktadır. Elde edilen sonuçlar da bunu destekler niteliktedir.

Araştırmanın belirli bir firma ile sınırlı kalması ve düşük bir örnekleme uygulanması sebebiyle daha geniş ölçekli çalışmalar ve farklı sektörler arası kıyaslama yapılarak desteklenmesi önerilmektedir.

KAYNAKÇA

Kitaplar

- BALCI, A. (2003). *Örgütsel Sosyalleşme : Kuram Stratejisi ve Taktikleri*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- BUDAK, G. (2008). *Yetkinliğe Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi*. İzmir: Fakülteler Kitabevi.
- BUDAK, G., & BUDAK, G. (2004). *İşletme Yönetimi*. İzmir: Barış Yayınları Fakülteler Kitap Evi.
- CAN, H., AKGÜN, A., & KAVUNCUBAŞI, Ş. (1995). *Kamu ve Özel Kesimde Personel Yönetimi* (2 b.). Ankara: Siyasal Kitabevi.
- CASCIO, W. F. (2010). *Managing Human Resources: Productivity Quality of Work Life, Profits* (8 b.). New York: McGraw-Hill Education.
- CROPANZANO, R., & FOLGER, R. (1991). Procedural Justice and Worker Motivation. R. M. Steers, & L. W. Porter içinde, *Motivation and Work Behavior* (s. 131-143). Singapore: McGraw-Hill Education.
- CROPANZANO, R., & FOLGER, R. (1996). Procedural Justice and Worker Motivation. R. M. Steers, L. W. Porter, & G. A. Bigley içinde, *Motivation and Leadership at Work* (6 b., s. 72-83). New York: McGraw-Hill International Editions.
- DESSLER, G. (2011). *A Framework for Human Resource Management* (6 b.). New Jersey: Pearson Education.
- EMHAN, A., & GÖK, R. (2011). Bankacılık sektöründe personel memnuniyeti ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkilerin araştırılması. *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, 51, 157-173.
- EREN, E. (2008). *Yönetim ve Organizasyon* (8 b.). İstanbul: Beta Yayınevi.
- FOLGER, R., & CROPANZANO, R. (1998). *Organizational Justice and Human Resource Management*, London (7 b., s. XVI) Sage Publications.
- GRANDEY, A. A. (2001). Family friendly policies: Organizational justice perceptions of need-based allocations. Cropanzano, R. (Ed.), içinde *Justice in the workplace: From theory to practice* (pp. 145–173). Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- GREENBERG, J. (2001). *Managing Behavior in Organizations*. New Jersey: Prentice Hall.
- GREENBERG, J. (2010). *Managing Behavior in Organizations* (5 b.). New Jersey: Pearson Education.

- GREENBERG, J., & BARON, R. A. (1997). *Behavior in Organization-Understanding and Managing The Human Side of Work* (6 b.). New Jersey, United States of America: Prentice-Hall.
- GREENBERG, J., ZAPATA-PHELAN, C. P., & COLQUITT, J. A. (2005). "What is Organizational Justice? A Historical Overview. J. Greenberg, & J. A. Colquitt içinde, *Handbook of Organizational Justice* (s. 3-58). New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- ILES, P. A., & ROBERTSON, I. T. (1997). Impact of The Selection Prosedures. N. Anderson, & P. Herriot içinde, *International Handbook of Selection and Assessment* (s. 543-566). New York: John Wiley and Sons.
- KOÇEL, T. (2003). *İşletme Yöneticiliği* (9 b.). İstanbul: Beta Yayınları.
- KREITNER, R., & KINICKI, A. (2001). *Organizational Behavior* (2. Baskı b.). United States of AMERİCA: Von Hoffman Press.
- LEVENTHAL, G. S. (1976), " The distribution of rewards and resources in groups and organizations", *Advances in experimental social psychology*, 9, 91-131.
- LUTHANS, F. (1995). *Organizational Behavior* (7 b.). New York: Mc Graw Hill.
- MEYER, J. P., & ALLEN, N. J. (1991). A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89.
- MOWDAY, R. T. (1996). Equity Theory Predictions of Behavior in Organizations. R. M. Steers, L. W. Porter, & G. A. Bigley içinde, *Motivation And Leadership at Work* (6 b., s. 53-71). McGraw-Hill İnternational Editions.
- NEWSTROOM, J. W., & DAVIS, K. (1993). *Organizational Behavior; Human Behaviour at Work* (9 b.). New York: McGraw-Hill.
- ORGAN, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington MA, Lexington Book.
- SABUNCUOĞLU, Z. (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi* (1 b.). Bursa: Ezgi Kitabevi.
- THİBAUT, J. W., & WALKER, L. (1975). *Procedural justice: A psychological analysis*. L. Erlbaum Associates.
- YILMAZER, A., & EROĞLU, C. (2008). *Meslek Yüksek Okulları İçin İnsan Kaynakları Yönetimi* (1 b.). Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- YÜKSEL, Ö. (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi* (3 b.). Ankara: Gazi Kitabevi.

Sürekli Yayınlar

- ABRAHAM, R. (2000). "Organizational Cynicism: Bases and Consequences", *Generic, Social And General Psychology Monographs*, 126(3), 269-292.
- AKPOLAT, M., IŞIK, O., & KARADAĞ, M. (2010)," Tıbbi Sekreterlerin Tükenmişlik ve Örgütsel Bağlılık Tutumlarına İlişkin Bir Araştırma", *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, 2(4), 41-64.
- ALLEN, N. J., & MEYER, J. P. (1996). Affective, Continuance, And Normative Commitment to The Organization: An Examination of Construct Validity. *Journal Of Vocational Behavior*, 49(3), 252-276.
- ARSLANTAŞ, C. C., & PEKDEMİR, I. (2007). Dönüşümcü Liderlik, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkileri Belirlemeye Yönelik Görgül Bir Araştırma. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(1), 261-286.
- BAMIKOLE, E. A., & ADEBAYO, S. (2013). Perceived Procedural Justice and Trust in Managements' Lay Off Decisions as Predictors of Employees' Organizational Commitment. *Journal of Business Management & Social Sciences Research*, 2(6), 13-20.
- BAYHAN KARAPINAR, P. (2011). Performans Değerlendirme Kriterlerinin Örgütsel Adalet ve İş Tatmini İlişkisindeki Düzenleyici Etkisi. *H.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 29(2), 115-144.
- BAYRAK KÖK, S. (2006). İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılığın İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Pamukkale Üniversitesi İİBF Dergisi*, 20(1), 291-310.
- BEDEIAN, A.G., 2007 "Even if the Tower Is "Ivory," It Isn't "White:" Understanding the Consequences of Faculty Cynicism", *Academy of Management Learning & Education*, Vol. 6, No. 1, ss. 9-32
- CROPANZANO, R., BOWEN, D. E., & GİLLİLAND, S. W. (2007, Kasım). The Management of Organizational Justice. *Academy of Management Perspectives*, 34-48.
- ÇEÇEN, A. (2007). Hukukta Norm ve Adalet. *Ankara Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi*, 71-115.
- ÇELİK, S. (2010). İş Ahlakı Uygulamalarının Çalışan Memnuniyeti İle İlişkisi. *İş Ahlakı Dergisi*, Mayıs, 3(5), 21-40.
- ÇUBUKÇU, K., & TARAKÇIOĞLU, S. (2010). Örgütsel Güven ve Bağlılık İlişkisinin Otelcilik ve Turizm Meslek Lisesi Öğretmenleri Üzerinde İncelenmesi. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 2(4), 57-78.

- ÇUHADAR, M. T. (2005, Temmuz-Aralık). Türk Kamu Yönetiminde Personel Güçlendirme: Sorunlar ve Çözüm Önerileri. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*(25), 1-24.
- DEMİREL, Y. (2009). Örgütsel adaletin yönetici-çalışan ilişkileri üzerine etkisi: farklı sektör çalışanlarına yönelik bir araştırma. *SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 9(17), 137-154.
- DOĞAN, S., & KARATAŞ, A. (2011). Örgütsel Etiğin Çalışan Memnuniyetine Etkisi Üzerine Bir Araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (37), 1-40.
- DOĞAN, S., & KILIÇ, S. (2007). Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirmenin Yeri ve Önemi. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*(29), 37-61.
- DUYGULU, E., & EROĞLUER, K. (2006). Örgüt Kültürünün Çalışanların İş Doyumuna Etkisi: Bir Firma Uygulaması. *Dokuz Eylül Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 21(2), 1-21.
- ELAMİN, A. M., & ALOMAİM, N. (2011). Does organizational justice influence job satisfaction and self-perceived performance in Saudi Arabia work environment?. *International Management Review*, 7(1), 38.
- ELLİNGER, A. D., ELLİNGER, A. E., & KELLER, S. B. (2003). Supervisory coaching behavior, employee satisfaction, and warehouse employee performance: A dyadic perspective in the distribution industry. *Human Resource Development Quarterly*, 14(4), 435-458.
- ERTÜRK, A. (2007). Layoff Survivors' Perceptions of Fairness as Determinant of Affective Commitment Following Downsizing. *Boğaziçi Journal*, 21(1-2), 37-58.
- FRONE, M. R., RUSSELL, M., & COOPER, M. L. (1992). Prevalence of work-family conflict: are work and family boundaries asymmetrically permeable?. *Journal of organizational behavior*, 13(7), 723-729.
- GİLLİLİAND, S. W. (1993). The perceived fairness of selection systems: An organizational justice perspective. *Academy of management review*, 18(4), 694-734.
- GÜRBÜZ, S. (2008). İş Tatmini Ve Adalet Algısının Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi. *Amme İdaresi Dergisi*, 41(4), 49-77.
- GREENBERG, J. (1990). Organizational Justice: Yesterday, Today and Tomorrow, *Journal of Management*, 16(2), s. 399-432
- HACKMAN, J. R., & OLDHAM, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational behavior and human performance*, 16(2), 250-279.

- İÇERLİ, L. (2010). Örgütsel Adalet: Kuramsal Bir Yaklaşım. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 5(1), 67-92.
- IRAK UYSAL, D. (2007), Örgütsel Adalet: Ortaya Çıkışı, Kuramsal Yaklaşımlar ve Bugünkü Durumu. *Türk Psikoloji Yazıları*, 7(13), 25-43.
- İŞCAN, Ö., & SAYIN, U. (2010), "Örgütsel Adalet, İş Tatmini ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişki". *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 24(4), 195-216.
- İŞCAN, Ö., & TİMURÖĞLU, M. K. (2007), Örgüt Kültürünün İş Tatmini Üzerindeki Etkisi Ve Bir Uygulama. *Atatürk Üniversitesi İİBF Dergisi*, 21(1), s.119-135.
- JUDGE, T. A. & COLQUITT, J. A. (2004), " Organizational Justice and Stress: The Mediating Role of Work–Family Conflict", *Journal of Applied Psychology*, Vol:89, No:3, (Spring 1992), s.395-404.
- KARAHAN, A. (2009), "İnsan Kaynaklarının Geliştirilmesine Katkısı Açısından Personel Güçlendirme Yaklaşımı: Afyon Kocatepe Üniversitesi Hastanesi Örneği", *Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(1), 95-114.
- KUTANİS, R. Ö., & ÇETİNEL, E. (2010, Nisan). Adaletsizlik Algısı Sinisizmi Tetikler mi?: Bir Örnek Olay. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*(26), 186-195.
- KOHN, M. L. (1976). Occupational structure and alienation. *American Journal of Sociology*, 82(1), 111-130.
- LEMONS, M. A., & JONES, C. A. (2001). Procedural justice in promotion decisions: using perceptions of fairness to build employee commitment. *Journal of Managerial Psychology*, 16(4), 268-281.
- LOİ, R., HANG-YUE, N., & FOLEY, S. (2006). Linking employees' justice perceptions to organizational commitment and intention to leave: The mediating role of perceived organizational support. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 79(1), 101-120.
- MADLOCK, P. E. (2008). The link between leadership style, communicator competence, and employee satisfaction. *The Journal of Business Communication* (1973), 45(1), 61-78.
- MISUKO, N. (2012, July). Employees Perception on Positive and Negative Factors Influencing Procedural Justice in Making Promotion Decision. *International Journal of Business and Social Science*, 3(13), 67-80.
- MOORMAN, R. H. (1991). Relationship Between Organizational Justice And Organizational Citizenship Behaviors: Do fairness Perceptions Influence Employee Citizenship?. *Journal of Applied Psychology*, 76(6), 845-855

- PARASURAMAN, S., & SIMMERS, C. A. (2001). Type of employment, work–family conflict and well-being: a comparative study. *Journal of Organizational Behavior*, 22(5), 551-568.
- ÖZDEVECİOĞLU, M. (2003a). Algılanan Örgütsel Adaletin Bireylerarası Saldırgan Davranışlar Üzerindeki Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* (21), 77-96.
- ÖZDEVİCİOĞLU, M. (2004). Duygusal Olaylar Teorisi Çerçevesinde Pozitif ve Negatif Duygusallığın Alınan Örgütsel Adalet Üzerindeki Etkilerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 59(03).
- ÖZMEN, Ö. N., ARBAK, Y., & ÖZER, P. S. (2007). Adalet Verilen Değerin Adalet Algıları Üzerindeki Etkisinin Sorgulanmasına İlişkin Bir Araştırma. *Ege Akademik Bakış*, 7(1), 19-35.
- SARIKAMIŞ, Ç., & EROĞLU, E. (2008). Örgüt Kültürü ve Örgütsel İletişim Arasındaki İlişkinin Örgüte Bağlılık ve İş Tatminine Etkisi Ve Başarı Teknik Servis A.Ş’de Bir Uygulama. *İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi*(32), 53-66.
- SEEMAN, M. (1983). Alienation motifs in contemporary theorizing: The hidden continuity of the classic themes. *Social Psychology Quarterly*, 171-184.
- SOBIERALSKI, J., & NORDSTROM, C. R. (2012, Kasım). An Examination of Employee Layoffs and Organizational Justice Perceptions. *Journal of Organizational Psychology*, 12(3/4), 11-20.
- ŞAHİN, L., BACAĞ, B., & GÜLER, M. (2015). Çalışan Memnuniyetinin Sağlanması Temel Dinamikler: Dışsal Faktörlerin Çalışanların Memnuniyet Algıları Üzerindeki Etkilerine Yönelik Bir Alan Araştırması. *İş, Güç: The Journal of Industrial Relations & Human Resources*, 17(2).
- ŞEŞEN, H., & BASIM, H. N. (2010). Çalışanların Adalet Algısının Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi: İş Tatmininin Aracılık Rolü. *ODTÜ Gelişme Dergisi*, 37(2), 171-193.
- VOYDANOFF, P. (2005). Consequences of boundary-spanning demands and resources for work-to-family conflict and perceived stress. *Journal of occupational health psychology*, 10(4), 491.
- YAZICIOĞLU, İ., & TOPALOĞLU, I. G. (2009). Örgütsel Adalet ve Bağlılık İlişkisi: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 1(1), 3-16.
- YEAN, T. F., & YUSOF, A. A. (2016). Organizational Justice: A Conceptual Discussion. *Procedia-Social And Behavioral Sciences*, 798-803.

- YENİÇERİ, Ö., DEMİREL, Y., & SEÇKİN, Z. (2009). Örgütsel Adalet İle Duygusal Tükenmişlik Arasındaki İlişki: İmalat Sanayi Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. *KMU İİBF Dergisi*(11), 83-99.
- YILDIZ, S., & DEMİRCAN ÇAKAR, N. (2009). Örgütsel Adaletin İş Tatmini Üzerindeki Etkisi: “Algılanan Örgütsel Destek” Bir Ara Değişken mi? *Elektronik sosyal Bilimler Dergisi*, 8(28), 68-90.
- YILMAZER, A. (2010, EKİM). Örgütsel Bağlılık ve Ekstra Rol Davranışı Arasındaki İlişkiler: İmalat Sektöründe Bir Araştırma. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 5(2), 236-250.
- ZAGLADI, A. N., HADIWIDJOJO, D., RAHAYU, M., & NOERMIJATI. (2015). The role of Job Satisfaction and Power Distance İn Determining The İnfluence of Organizational Justice Toward The Turnover Intention. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 42-48.
- ZAİM, H. (2008). İnsan Kaynakları Yönetimi Açısından İş Ahlakı. *İş Ahlakı Dergisi*, 1(2), 97-104

Diğer Yayınlar

Kongrede Sunulan Yayınlar

ÖZEN KUTANIS, R., & BAYRAKTAROGLU, S. (2002). Karayolları Taşımacılığında İş Tatmini Unsurları: Bir uygulama. *Akdeniz University First Tourism Congress*, 604-618.

PFEIFER, C. (2005). Fairness And Labour Market : A Theoretical An Empirical Analysis of Layoffs in Germany. *International Conferance on Social on Justice*, (s. 328).

Tezler

BAŞTÜRK, F. (2009). Ücret Tatmini İle Ücret Yönetiminde Örgütsel Adalet Algısı Arasındaki İlişki ve Bir Araştırma. İstanbul: İstanbul Üniversitesi SBE.

ÇABUKEL, R. (2008). Çalışan Memnuniyeti Analizleri. İstanbul: İstanbul Üniversitesi SBE.

ÇAKIR, Ö. (2006). Ücret Adaletinin İş Davranışları Üzerindeki Etkisi. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi SBE.

ÇAKIREL, Y. (2009). Mesleki Etik Kapsamında Etik ve Etik Kodların Büro Çalışanlarının İş Doyumuna Etkisi. Ankara: Gazi Üniversitesi EBE.

ÇAKMAK, K. Ö. (2005). Performans Değerlendirme Sistemlerinde Örgütsel Adalet Algısı ve Bir Örnek Olay Çalışması. İstanbul: İstanbul Üniversitesi SBE.

EKER, G. (2006). Örgütsel Adalet Algısı Boyutları ve İş Doyumu Üzerindeki Etkileri. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi SBE.

EMRE, O. (2010). Örgütsel Adaletin Örgütsel Sessizliğe Etkisi: Teknopark Üzerine Bir Araştırma. Sakarya: Sakarya Üniversitesi SBE.

ERKEN, M. (2013). Çalışan Memnuniyeti Üzerine Sağlık Sektöründe Bir Araştırma. İstanbul: Marmara Üniversitesi SBE.

GÜMÜŞ, B. (2005). İş Analizinin İnsan Kaynakları Yönetimi Açısından Önemi ve Diğer İnsan Kaynakları Fonksiyonları İle Olan İlişkisi. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi SBE.

KARAMAN, Pınar, (2009). Örgütsel Adalet Algısı İle Tükenmişlik Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Öğretmenler Üzerinde Bir Uygulama. İstanbul: Yıldız Teknik Üniversitesi SBE.

NAM, D. (2008). Güven ve Örgütsel Adaletin Beklenti Ötesi Özyeterlilik Davranışına Etkisi (Arma Filtre San. Ve Tic. A.Ş. Örneği). Sakarya: Sakarya Üniversitesi SBE.

ODABAŞ, Z. (2004). İş Tatmini ve Bireysel Performans İlişkisi. Sakarya: Sakarya Üniversitesi SBE.

ÖZÇELİK, Ö. (2011). Çalışanların İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarına İlişkin Adalet Algısının Rol Performansı ve Ekstra Rol Performansı Üzerindeki Etkileri. Kocaeli: Kocaeli Üniversitesi SBE.

ÖZEN İŞBAŞI, J. (2000). Çalışanların Yöneticilerine Duydukları Güvenin ve Örgütsel Adaletle İlişkin Algılamalarının Vatandaşlık Davranışının Oluşumundaki Rolü: Bir Turizm Örgütünde Uygulama. Antalya: Akdeniz Üniversitesi SBE.

TAN, Ö. (2009). Performans Değerlendirme Sistemine İlişkin Örgütsel Adalet Algısının Sistemden Duyulan Memnuniyet Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. İstanbul: Marmara Üniversitesi SBE.

TAŞÇIOĞLU, H. (2010). Örgüt Kültürünün Örgütsel Adaletle Etkisi: Bir Örnek Olay. Sakarya: Sakarya Üniversitesi SBE.

YETMEN, A. N. (2010). Metropol Alanlarda Toplu Taşımacılıkta Çalışan Memnuniyetinin Kurumsal Performans Üzerine Etkilerinin Araştırılması: İzmir Büyükşehir Örneği. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi SBE.

YILMAZ, G. (2004). İnsan Kaynakları Uygulamalarına İlişkin Örgütsel Adalet Algısının Çalışanların Tutum ve Davranışları Üzerindeki Etkisi. İstanbul: İstanbul Üniversitesi SBE.

İnternet Kaynakları

TDK. (2016). 06 07, 2016 tarihinde Türk Dil Kurumu: <http://www.tdk.gov.tr> adresinden alındı

TDK. (2016). 09 07, 2016 tarihinde Türk Dil Kurumu: <http://www.tdk.gov.tr> adresinden alındı

TDK. (2016). 07 09, 2016 tarihinde Türk Dil Kurumu: <http://www.tdk.gov.tr/> adresinden alındı

EKLER

EK 1: Anket

ÖRGÜTSEL ADALET ALGISI VE ÇALIŞAN MEMNUNİYETİ ÜZERİNE BİR ÇALIŞMA

Değerli Katılımcı,

Ekte yer alan anket, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nde gerçekleştirilmekte olan Yüksek Lisans Tez çalışması için hazırlanmıştır.

Ankette yer alan her bir ifadeye belirtilen seçenekler doğrultusunda içtenlikle yanıt vermeniz araştırmanın bulguları açısından oldukça önemlidir. **Anket sonuçları kişi bazında değerlendirilmeyecektir; bu nedenle herhangi bir şekilde isminizi, bölümünüzü belirtmenize gerek bulunmamaktadır.**

İlgi, hassasiyet ve yardımlarınız için şimdiden teşekkür ederiz.

Yrd. Doç. Dr. Özlem BALABAN

Büşra YİĞİTOL

Cinsiyetiniz:	<input type="checkbox"/> Erkek	<input type="checkbox"/> Kadın		
Yaşınız:	<input type="checkbox"/> 25'den az	<input type="checkbox"/> 25-34 arası	<input type="checkbox"/> 35-44arası	<input type="checkbox"/> 45 ve üzeri
Eğitiminiz	<input type="checkbox"/> Lise	<input type="checkbox"/> Ön Lisans	<input type="checkbox"/> Lisans	<input type="checkbox"/> Lisansüstü
Bu Kurumdaki Çalışma Süreniz	<input type="checkbox"/> 1 yıldan az	<input type="checkbox"/> 1-4 yıl	<input type="checkbox"/> 5-9 yıl	<input type="checkbox"/> 10 yıl ve üzeri
Pozisyonunuz:	<input type="checkbox"/> Yönetsel olmayan (Ustabaşı, İşçi)	<input type="checkbox"/> Yönetsel (Müdür, Müdür Yrd., Şef)		

Aşağıdaki ifadeler şu an çalışmakta olduğunuz iş ile ilgilidir. Lütfen, işinizle ilgili memnuniyetinizi en iyi yansıtan seçeneği işaretleyiniz.

1 = Hiç Memnun Değilim

2 = Memnun Değilim





3 = Kısmen Memnunum

4 = Memnunum





5 = Çok Memnunum

1. Yöneticimden...	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
2. Kariyer ve gelişim olanaklarından...	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
3. İşyeri ortamımdan...	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
4. Ücretimden...	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
5. Yaptığım işten...	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

Aşağıda **KURUMUNUZDAKİ İŞE ALIM, ÜCRET, TERFİ VE PERFORMANS** uygulamaları ile ilgili çeşitli ifadeler yer almaktadır. Lütfen her bir ifadeyi, tablodaki sütunlarda yer alan işe alım, ücret, terfi ve performans uygulamaları için **AYRI AYRI** değerlendirerek yantlarınızı ilgili alana işaretleyiniz.

1 = Kesinlikle katılmıyorum 2 = Katılmıyorum 3 = Ne katılıyorum ne katılmıyorum 4 = Katılıyorum 5 = Kesinlikle katılıyorum	 Kurumumda İŞE ALIM ile ilgili...	 Kurumumda ÜCRET ile ilgili...	 Kurumumda TERFİ ile ilgili...	 Kurumumda PERFORMANS ile ilgili...
6. ...kararların verilmesi için gerekli doğru bilgiyi almaya yönelik prosedürler mevcuttur.	(1) (2) (3) (4) (5)	(1) (2) (3) (4) (5)	(1) (2) (3) (4) (5)	(1) (2) (3) (4) (5)
7. ...kararlara itiraz etme olanağı sağlayan prosedürler mevcuttur.	(1) (2) (3) (4) (5)	(1) (2) (3) (4) (5)	(1) (2) (3) (4) (5)	(1) (2) (3) (4) (5)
8. ...kararlardan etkilenen tüm tarafları göz önünde bulunduran prosedürler mevcuttur.	(1) (2) (3) (4) (5)	(1) (2) (3) (4) (5)	(1) (2) (3) (4) (5)	(1) (2) (3) (4) (5)
9. ...kararlarda tutarlılığı sağlamaya yönelik standartları içeren prosedürler mevcuttur.	(1) (2) (3) (4) (5)	(1) (2) (3) (4) (5)	(1) (2) (3) (4) (5)	(1) (2) (3) (4) (5)
10. ...kararlardan etkilenen tüm tarafların görüşlerini dile getirmesine olanak sağlayan prosedürler mevcuttur.	(1) (2) (3) (4) (5)	(1) (2) (3) (4) (5)	(1) (2) (3) (4) (5)	(1) (2) (3) (4) (5)
11. ...kararlar ve uygulamalara ilişkin çalışanların bilgilendirilmesini sağlayan prosedürler mevcuttur.	(1) (2) (3) (4) (5)	(1) (2) (3) (4) (5)	(1) (2) (3) (4) (5)	(1) (2) (3) (4) (5)
12. ...kararların nedenlerine ilişkin çalışanların açıklama isteyerek bilgi talep etmesine olanak sağlayan prosedürler mevcuttur.	(1) (2) (3) (4) (5)	(1) (2) (3) (4) (5)	(1) (2) (3) (4) (5)	(1) (2) (3) (4) (5)

Aşağıda **YÖNETİCİNİZ** ile ilgili **İSE ALIM, ÜCRET, TERFİ** ve **PERFORMANS** uygulamaları ile ilgili çeşitli ifadeler yer almaktadır. Lütfen her bir ifadeyi, tablodaki sütunlarda yer alan işe alım, ücret, terfi ve performans uygulamaları için **AYRI AYRI** değerlendirerek yanıtlarınızı ilgili alana işaretleyiniz.

1 = Kesinlikle katılmıyorum 2 = Katılmıyorum 3 = Ne katılıyorum ne katılmıyorum 4 = Katılıyorum 5 = Kesinlikle katılıyorum	 Yöneticim İSE ALIM ile ilgili...	 Yöneticim ÜCRET ile ilgili...	 Yöneticim TERFİ ile ilgili...	 Yöneticim PERFORMANS ile ilgili...
13. ...aldığı kararlarda astlarının görüşünü dikkate alır.	(1) (2) (3) (4) (5)	(1) (2) (3) (4) (5)	(1) (2) (3) (4) (5)	(1) (2) (3) (4) (5)
14. ...aldığı kararlarda astlarına karşı taraflı davranmaz.	(1) (2) (3) (4) (5)	(1) (2) (3) (4) (5)	(1) (2) (3) (4) (5)	(1) (2) (3) (4) (5)
15. ...aldığı kararlar ve uygulamalara ilişkin astlarını zamanında bilgilendirir.	(1) (2) (3) (4) (5)	(1) (2) (3) (4) (5)	(1) (2) (3) (4) (5)	(1) (2) (3) (4) (5)
16. ...aldığı kararlarda astlarına karşı kibar ve anlayışlı davranır.	(1) (2) (3) (4) (5)	(1) (2) (3) (4) (5)	(1) (2) (3) (4) (5)	(1) (2) (3) (4) (5)
17. ...aldığı kararlarda bir çalışan olarak astlarının sahip olduğu hakları dikkate alır.	(1) (2) (3) (4) (5)	(1) (2) (3) (4) (5)	(1) (2) (3) (4) (5)	(1) (2) (3) (4) (5)
18. ...aldığı kararlarda astlarına karşı dürüst davranmak için çaba gösterir	(1) (2) (3) (4) (5)	(1) (2) (3) (4) (5)	(1) (2) (3) (4) (5)	(1) (2) (3) (4) (5)

Aşağıda **İSE ALIM, ÜCRET, TERFİ VE PERFORMANS** uygulamalarının adilliği ile ilgili çeşitli ifadeler yer almaktadır. Lütfen her bir ifadeyi tablodaki sütunlarda yer alan işe alım, ücret, terfi ve performans uygulamaları için **AYRI AYRI** değerlendirerek yanıtlarınızı ilgili alana işaretleyiniz.

<p>1 = Kesinlikle katılmıyorum 2 = Katılmıyorum 3 = Ne katılıyorum ne katılmıyorum 4 = Katılıyorum 5 = Kesinlikle katılıyorum</p>	<p style="text-align: center;">↓</p> <p>...İSE ALIM sistemini adil buluyorum.</p>	<p style="text-align: center;">↓</p> <p>...ÜCRETİMİ adil buluyorum.</p>	<p style="text-align: center;">↓</p> <p>...aldığım TERFİ(LER)İ adil buluyorum.</p>	<p style="text-align: center;">↓</p> <p>PERFORMANS değerlendirme sonucumu adil buluyorum.</p>
19. Sorumluluklarımı göz önüne aldığımda...	(1) (2) (3) (4) (5)	(1) (2) (3) (4) (5)	(1) (2) (3) (4) (5)	(1) (2) (3) (4) (5)
20. Deneyimlerimi göz önüne aldığımda...	(1) (2) (3) (4) (5)	(1) (2) (3) (4) (5)	(1) (2) (3) (4) (5)	(1) (2) (3) (4) (5)
21. Sergilediğim çabaları göz önüne aldığımda...	(1) (2) (3) (4) (5)	(1) (2) (3) (4) (5)	(1) (2) (3) (4) (5)	(1) (2) (3) (4) (5)
22. Yaptığım işin niteliğini ve unsurlarını göz önüne aldığımda...	(1) (2) (3) (4) (5)	(1) (2) (3) (4) (5)	(1) (2) (3) (4) (5)	(1) (2) (3) (4) (5)
23. Yaptığım işin stres ve zorluk düzeyini göz önüne aldığımda...	(1) (2) (3) (4) (5)	(1) (2) (3) (4) (5)	(1) (2) (3) (4) (5)	(1) (2) (3) (4) (5)

ÖZGEÇMİŞ

Büşra Yiğitöl, 1989 yılında Sakarya’da doğdu. 2012 yılında Dokuz Eylül Üniversitesi İİBF Fakültesi İşletme bölümünü bitirdikten sonra aynı yıl Sakarya üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalında yüksek lisans eğitimine başladı. 2016 yılı Mart ayından itibaren Konya Gıda ve Tarım Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler Fakültesi Uluslararası Ticaret ve İşletmecilik bölümünde araştırma görevlisi olarak çalışmaktadır.

