T.C.
Dicle Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
İşletme Anabilim Dalı

Doktora Tezi

İŞGÖRENLERİN ÖRGÜTSEL ADALET ALGISININ İŞ TATMİNİ VE PERFORMANS ÜZERİNE ETKİSİ: GÜNEYDOĞU ANADOLU BÖLGESİ GIDA SEKTÖRÜ ÖRNEĞİ

Ali Kemal CEYLAN

Diyarbakır 2016

T.C.
Dicle Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
İşletme Anabilim Dalı

Doktora Tezi

İŞGÖRENLERİN ÖRGÜTSEL ADALET ALGISININ İŞ TATMİNİ VE PERFORMANS ÜZERİNE ETKİSİ: GÜNEYDOĞU ANADOLU BÖLGESİ GIDA SEKTÖRÜ ÖRNEĞİ

Ali Kemal CEYLAN

Danışman
Prof. Dr. Said KINGIR

Diyarbakır 2016

TAAHHÜTNAME

SOSYAL BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Dicle Üniversitesi Lisansüstü Eğitim-Öğretim ve Sınav Yönetmeliğine göre hazırlamış olduğum "İŞGÖRENLERİN ÖRGÜTSEL ADALET ALGISININ İŞ TATMİNİ VE PERFORMANS ÜZERİNE ETKİSİ: GÜNEYDOĞU ANADOLU BÖLGESİ GIDA SEKTÖRÜ ÖRNEĞİ" adlı tezin tamamen kendi çalışmam olduğunu ve her alıntıya kaynak gösterdiğimi ve tez yazım kılavuzuna uygun olarak hazırladığımı taahhüt eder, tezimin/projemin kağıt ve elektronik kopyalarının Dicle Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü arşivlerinde aşağıda belirttiğim koşullarda saklanmasına izin verdiğimi onaylarım. Lisansüstü Eğitim-Öğretim yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca gereğinin yapılmasını arz ederim.

 Tezimin tamamı her yerden erişime açılabilir.

 Tezim sadece Dicle Üniversitesi yerleşkelerinden erişime açılabilir.

 Tezimin … yıl süreyle erişime açılmasını istemiyorum. Bu sürenin sonunda uzatma için başvuruda bulunmadığım takdirde, tezimin tamamı her yerden erişime açılabilir.

..../..../.....

Ali Kemal CEYLAN

KABUL VE ONAY

Ali Kemal Ceylan tarafından hazırlanan "**İşgörenlerin Örgütsel Adalet Algısının İş Tatmini ve Performans Üzerine Etkisi: Güneydoğu Anadolu Bölgesi Gıda Sektörü Örneği**" adındaki çalışma, 25 / 03 / 2016 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda jürimiz tarafından İşletme Anabilim Dalı, İşletme Bilim Dalında DOKTORA TEZİ olarak oybirliği ile kabul edilmiştir.

Prof. Dr. Abdülkadir BİLEN (Başkan)

Doç. Dr. Mehmet METE (Üye)

Doç. Dr. Ömer Faruk ÜNAL (Üye)

Yrd. Doç. Dr. Mustafa ZİNCİRKIRAN (Üye)

Prof. Dr. Said KINGIR (Danışman)

ÖNSÖZ

Günümüz ekonomisinin en önemli gerçeklerinden birisi olan rekabetin giderek zorlaşması nedeniyle örgütsel yapılarında buna yönelik uygun tepkiler vermesi gerektirmektedir. Ekonomik yaşamın küresel ve rekabetçi bir nitelik kazandığı yeni ekonomik dünya düzeni içinde var olmak ve kalıcı olmak için örgüt ve yöneticiler çalışanlarının performanslarının yükselmesini sağlayabilmelidirler. Günümüz örgütlerinin en önemli varlığı sayılan çalışanların, performanslarını artırmanın önemli unsurlarından birisi örgütsel adalet ve iş tatminidir. Örgütsel adalet algısı ve iş tatmini, örgütlerin sahip olduğu insan kaynaklarından en iyi derecede yararlanabilmelerini sağlayan önemli sosyal ve ekonomik faktörlerdendir. Örgütsel ortamda çalışanların adalet algısı, onların iş tatmini ve performanslarını olumlu veya olumsuz etkileyebilmektedir. Rekabetçi iş ortamı içinde başarılı olmak isteyen örgütler çalışanlarından azami bir şekilde istifade edebilmek için adaletli bir yönetimi sağlayabilmelidirler. Ayrıca çalışanların iş yerlerinden sağlamış oldukları tatmin seviyesi de performansı olumlu veya olumsuz yönde etkilemektedir. Rekabetçi küresel ekonomik yaşam içinde başarılı olmak büyük ölçüde örgütlerin çalışanlarının başarılı performanslarına bağlı olduğu göz önüne alındığında "örgütsel adalet algısının iş tatmini ve performans üzerinde etkisinin" değerlendirildiği bu çalışmanın önemi, hem çalışanlar hem de araştırmacılar tarafından daha iyi anlaşılacaktır.

Doktora tezi çalışmam sürecinde yardım ve desteğini esirgemeyen tez danışmanım Prof. Dr. Said KINGIR'a katkıları, eleştirileri ve cesaret verici yaklaşımı dolayısıyla teşekkürlerimi sunarım. Ayrıca araştırma süreci ve metot

konusundaki katkılarını her zaman hatırlayacağım Doç. Dr. Mehmet METE ve Yrd. Doç. Dr. Mustafa ZİNCİRKIRAN hocama saygılarımı sunarım. Öte yandan Dicle Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi öğretim elemanlarından olan ve desteklerini esirgemeyen Prof. Dr. Abdulkadir BİLEN ile Doç. Dr. Mehmet KARAHAN hocalarıma da saygı ve teşekkürlerimi sunarım. Araştırma sürecinde verilerin elde edilmesinde yardımlarını esirgemeyen Batman Çalışma ve İş Kurumu İl Müdürlüğünden sayın Suat POLAT' a, Diyarbakır Ticaret ve Sanayi Odası Başkanlığından sayın Kamuran TOKTANIŞ' a, Şanlıurfa Ticaret ve Sanayi Odası Başkanlığından sayın Nesrin BAHTİYAR' a, Gaziantep Sosyal Güvenlik İl Kurumundan sayın Mehmet ORTA' ya ve Batman, Diyarbakır, Mardin, Şanlıurfa ile Gaziantep Organize Sanayi Bölgeleri başkanları ve personellerine teşekkürlerimi sunarım.

Bu uzun ve zahmetli çalışma sürecinde, her zaman anlayışını esirgemeyen ve tüm desteğiyle yanımda olan değerli *Aileme* teşekkürlerimi sunarım.

Ali Kemal CEYLAN

25 Mart 2016

ÖZET

Bu araştırma örgütsel adalet algısının, iş tatmini ve performansla ilişkisini ayrıca, iş tatmini ile performans arasında anlamlı bir ilişkinin varlığını tespit etmek amacıyla yapılmıştır. Bu amaçla, Güneydoğu Anadolu Bölgesinde organize sanayi bölgelerindeki gıda sektöründe faaliyette bulunan firma işgörenlerinin örgütsel adalet algısını ölçmenin yanı sıra, işgörenlerin iş tatmini ve performans düzeylerini de ölçmek ve belirlemek araştırmanın bir diğer amacıdır. Araştırma aynı zamanda örgütsel adalet algısı, iş tatmini ve performansla ilgili daha önce yapılmış bilimsel çalışmaların teorik boyutlarını da ortaya koymayı amaçlamaktadır.

Araştırmada, bilimsel araştırma yöntemlerinden literatür taraması ile birlikte, örneklemi oluşturan Güneydoğu Anadolu Bölgesi organize sanayi bölgesi gıda sektöründe faaliyette bulunan firma işgörenlerine yönelik alan araştırması yapılmıştır. Yapılan alan araştırması sonucunda elde edilen veriler üzerinde, regresyon, korelasyon analizleri ve *"Yapısal Eşitlik Modeli"* ile de doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Bunun yanı sıra hipotezlerde ortaya atılan farklılıkların tespiti için t-Testi ve ANOVA analizleri yapılmıştır. Yapısal Eşitlik Modeli ile regresyon ve korelasyon analizlerinde AMOS 18.0 programı kullanılmıştır. ANOVA ve t-Testi analizleri için SPSS 18.0 analiz programı kullanılmıştır.

Araştırma sonucunda ulaşılan bulgulara göre, örneklemi oluşturan işgörenlerin örgütsel adalet algılarının, onların iş tatmini düzeyi ve performanslarını önemli derecede etkilediğini nitelendirebilecek yeterli bulgulara ulaşılmıştır. Yapısal eşitlik modeli ile yapılan örgütsel adalet algısının, iş tatmini ve performans ile ilişkisine yönelik analiz sonucunda anlamlı bulgular elde edilmiştir. Bu

bulgulara göre örgütsel adalet algısı ile iş tatmini ve performans arasında, ayrıca iş tatmini ve performans arasında pozitif yönlü ve anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir. Buna göre örgütsel adalet algısının, işgörenlerin iş tatmini seviyesi ile performans seviyelerinin yükselmesinde etkili bir varlığı olduğu sonucundan söz edilebilir.

Araştırma sonucunda elde edilen bulguların, teorik kısım da ortaya atılan hipotezleri destekler nitelikte olduğunu göstermektedir. Ayrıca elde edilen sonuçlar konuyla ilgili, daha önce yapılan benzer nitelikteki diğer araştırma sonuçlarıyla da paralellik göstermektedir.

Anahtar Kelimeler

Örgütsel Adalet, İş Tatmini, Performans, Yapısal Eşitlik Modeli, Gıda Sektörü

ABSTRACT

This study was done with the aim of finding out the correlation between the perceptions of organizational justice and job satisfaction and performance as well as to understand if there is a significant correlation between job satisfaction and performance. For this reason, to determine the perceptions of organizational justice of employees working in the food sector in the organized industrial zone of Southeastern Anatolia and the job satisfaction of these employees and their performance levels have been the other objectives of this study. The study also has the purpose of putting forward the theoretical dimensions of the scientific studies carried out so far about the perceptions of organizational justice, job satisfaction and performance.

Besides literature review, field research, among from the research methods, was done for employees of the firms operating in the food sector in the organized industrial zone of Southeastern Anatolia which formed the sampling for the study. Regression, correlation and confirmatory factor analyses with "Structural Equation Modeling" were made on the data obtained from the field research. Along with this, T-test and ANOVA analyses were made to detect the differences put forward in the hypotheses. AMOS 18.0 software was utilized in the analyses of Structural Equation Modeling as well as in the regression and correlation analyses. SPSS 18.0 analysis programme was used for the analyses of ANOVA and t-Test.

From the findings of the survey results, it was found out that there is ample evidence for that the perceptions of organizational justice of employees who form the sample have a significant affect on their levels of job satisfaction and

performance. Significant findings have been obtained in terms of the correlation between the perceptions of organizational justice and job satisfaction and performance in the results of the analyses carried out with Structural Equation Modeling. According to these findings, it was determined that there is a positive and significant correlation between perceptions of organizational justice and job satisfaction and performance as well as between job satisfaction and performance. Accordingly, it can be evaluated that the perceptions of organizational justice can be effective on the levels of the job satisfaction and performance.

The findings obtained from the results of the study are supportive of the hypotheses put forward in the theoretical section. Moreover, the findings of this study are in accordance with the results of the relevant researches previously carried out.

Key words

Organizational Justice, Job Satisfaction, Performance, Structural Equation Modeling, Food Sector

İÇİNDEKİLER

Sayfa No.

ÖNSÖZ ..... **I**

ÖZET ..... **III**

ABSTRACT ..... **V**

İÇİNDEKİLER ..... **VII**

TABLOLAR LİSTESİ ..... **XIII**

ŞEKİLLER LİSTESİ ..... **XVI**

KISALTMALAR ..... **XVII**

GİRİŞ **1**

BİRİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL ADALET KAVRAMININ GENEL ÇERÇEVESİ

1.1. ADALET KAVRAMI 6

1.2. ÖRGÜTSEL ADALET ALGISI VE ÖNEMİ 11

1.3. ÖRGÜTSEL ADALET ALGISININ BOYUTLARI 15

1.3.1. Dağıtımsal Adalet Algısı Boyutu 16

1.3.2. Prosedürel Adalet Algısı Boyutu 23

1.3.3. Etkileşimsel Adalet Algısı Boyutu 28

1.4 ÖRGÜTSEL ADALET ALGISI TEORİLERİNİN SINIFLANDIRILMASI ... 33

1.4.1. Reaktif – İçerik Teorileri 34

1.4.2. Proaktif – İçerik Teorileri 37
1.4.3. Reaktif – Süreç Teorileri 38
1.4.4. Proaktif – Süreç Teorileri 39

İKİNCİ BÖLÜM

İŞ TATMİNİ KAVRAMININ GENEL ÇERÇEVESİ

2.1. İŞ TATMİNİ KAVRAMININ TANIMI VE ÖNEMİ 40
2.2. İŞ TATMİNİNİ ETKİLEYEN MOTİVASYON TEORİLERİ 45
2.2.1. Kapsam Teorileri 47
2.2.1.1. Abraham Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi 48
2.2.1.2. Herzberg'in Çift Faktör Teorisi 49
2.2.1.3. Alderfer'in ERG Teorisi 50
2.2.1.4. David Mc Clelland'ın Başarma İhtiyacı Teorisi 51
2.2.2. Süreç Teorileri 52
2.2.2.1. Klasik Koşullandırma / Davranışsal Koşullandırma Teorisi 52
2.2.2.2. Victor Vroom'un Değer – Beklenti Teorisi 54
2.2.2.3. Adams'ın Eşitlik Teorisi 56
2.2.2.4. Lyman W. Porter – Edward D. Lawler Teorisi 56
2.2.2.5. Locke'nin Amaç Kurma Teorisi 58
2.3. İŞ TATMİNİNİ ETKİLEYEN BİREYSEL VE ÖRGÜTSEL FAKTÖRLER 59
2.3.1. İŞ TATMİNİNİ ETKİLEYEN BİREYSEL FAKTÖRLER 59
2.3.1.1. İşgörenin Kişisel Özellikleri 59
2.3.1.2. Yaş 61
2.3.1.3. Cinsiyet 63
2.3.1.4. Eğitim Durumu 64
2.3.1.5. Medeni Durum 65
2.3.1.6. Mesleki Statü Ve Unvan 66
2.3.2. İŞ TATMİNİNİ ETKİLEYEN ÖRGÜTSEL FAKTÖRLER 67
2.3.2.1. İşin Kendi Niteliği 67
2.3.2.2. Ücret 69
2.3.2.3. İş Yeri Çalışma Koşulları 70
2.3.2.4. İş Güvencesi 71

2.3.2.5. Örgütsel Yönetim Anlayışı Ve Yönetime Katılma 73
2.3.2.6. Örgütsel Kariyer İmkanları 74
2.4. İŞ TATMİNİ VE ÖRGÜTSEL ADALET ALGISI 76
ARASINDAKİ İLİŞKİ 76

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

PERFORMANS KAVRAMININ GENEL ÇERÇEVESİ

3.1. PERFORMANS KAVRAMI VE ÖNEMİ 80
3.2. PERFORMANS BELİRLEYİCİ FAKTÖRLER 83
3.2.1. Kişisel Faktörler 84
3.2.2. Örgütsel Faktörler 86
3.2.3. Çevresel Faktörler 87
3.3. PERFORMANS DEĞERLENDİRME 89
3.3.1. Performans Değerlendirmenin Yararları 93
3.3.2. Performans Değerlendirme Süreci 95
3.3.2.1. Performans Standarlarının Belirlenmesi 96
3.3.2.2. Performansın Değerlendirilmesi ve Standartlarla Karşılaştırılması 97
3.3.2.3. Performans Değerlendirme Sonuçlarının Kullanılması 99
3.3.3. Performans Değerlendirme Yöntemleri 99
3.3.3.1. Bireylerin Karşılaştırılmasını İçeren Yöntemler 101
3.3.3.1.1. Sıralama Yöntemi 101
3.3.3.1.2. Alternatif Sıralama 102
3.3.3.1.3. Zorunlu Dağılım Yöntemi 102
3.3.3.2. Ortak Performans Kriteri Veya Standartlara Dayanan Yöntemler 103
3.3.3.2.1. Kritik Olaylar Yöntemi 103
3.3.3.2.2. Değerlendirme Skalalarına Dayalı Yöntemler 104
3.3.3.2.3. Kontrol Listeleri Yöntemi 105
3.3.3.2.4. Tanımlayıcı Metin Yöntemi 105
3.3.3.3. Tek Bireyin Performans Standartlarına Yönelik Yöntemler 106
3.3.3.3.1. Doğrudan / Direkt İndeks Yöntemi 106
3.3.3.3.2. Standartlar Yöntemi 106
3.3.3.3.3. Amaçlara Göre Yönetim Yöntemi 106

3.3.3.4. 360 Derece Performans Değerlendirme Yöntemi..... 107
3.3.3.5. Yetkinliklere Dayalı Performans Değerlendirme Yöntemi 108
3.4. İŞ TATMİNİ İLE PERFORMANS ARASINDAKİ İLİŞKİ..... 108
3.5. ÖRGÜTSEL ADALET İŞ TATMİNİ VE PERFORMANS 111
ARASINDAKİ İLİŞKİ 111

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

GIDA SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA

4.1. ARAŞTIRMANIN AMACI..... 113
4.2. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ..... 113
4.3. ARAŞTIRMANIN EVRENİ VE ÖRNEKLEMİ 114
4.4. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI..... 114
4.5. ARAŞTIRMANIN MODELİ VE HİPOTEZLERİ..... 115
4.6. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ..... 116
4.7. VERİ TOPLAMA ARAÇLARI..... 116
4.8. VERİLERİN ANALİZİ 118
4.9. BULGULAR..... 118
4.9.1. Araştırmaya Katılan İşgörenlerin Demografik Özellikleri 118
4.9.1.1. İşgörenlerin Yaşlarına Göre Dağılımları 118
4.9.1.2. İşgörenlerin Cinsiyetlerine Göre Dağılımları 119
4.9.1.3. İşgörenlerin Eğitim Durumlarına Göre Dağılımı..... 119
4.9.1.4. İşgörenlerin Medeni Durumlarına Göre Dağılımı 120
4.9.1.5. İşgörenlerin İş Tecrübelerine Göre Dağılımı..... 120
4.2.1.6. İşgörenlerin Aylık Gelirlerine Göre Dağılımı..... 120
4.2.1.7. İşgörenlerin Görevlerine Göre Dağılımları..... 121
4.9.2. İşgörenlerin Örgütsel Adalet İş Tatmini ve Performans Değişkenleri 121
Arasındaki Korelasyon 121
4.9.3. Performans Değişkeninin Örgütsel Adalet ve İş Tatmini..... 122
Değişkenlerine Göre Yordanmasına İlişkin Regresyon Analizi..... 122
4.9.4. İş Tatmini Değişkeninin Örgütsel Adalet Değişkenine Göre 123
Yordanmasına İlişkin Regresyon Analizi..... 123

4.9.5. Araştırma Hipotezlerinin Yapısal Eşitlik Modeli İle Test Edilmesi..... 124
4.9.6. Örgütsel Adalet İş Tatmini Ve Performans Arasındaki İlişkinin 131
Yapısal Eşitlik Modeline Göre Ölçülmesi..... 131
4.9.7. Araştırmaya Katılan İşgörenlerin Örgütsel Adalet Algısı İş tatmini 133
Ve Performanslarının Demografik Değişkenlerle İlişkisinin T-Testleri 133
Analiz Sonuçları 133
4.9.7.1. Cinsiyet Değişkenine Göre İşgörenlerin Örgütsel Adalet Algısı..... 133
Düzeylerinin T-Testi Analiz Sonuçları..... 133
4.9.7.2. Cinsiyet Değişkenine Göre İşgörenlerin İş Tatmini 134
Düzeyinin T-Testi Analiz Sonuçları 134
4.9.7.3. Cinsiyet Değişkenine Göre İşgörenlerin Performans..... 135
Düzeylerinin T-Testi Analiz Sonuçları..... 135
4.9.7.4. Medeni Durum Değişkenine Göre İşgörenlerin Örgütsel Adalet 135
Algısı Düzeylerinin T-Testi Analiz Sonuçları 135
4.9.7.5. Medeni Durum Değişkenine Göre İşgörenlerin İş Tatmini 136
Düzeylerinin T-Testi Analiz Sonuçları..... 136
4.9.7.6. Medeni Durum Değişkenine Göre İşgörenlerin Performans 137
Düzeylerinin T-Testi Analiz Sonuçları..... 137
4.9.8. Araştırmaya Katılan İşgörenlerin Örgütsel Adalet Algısı İş tatmini 138
Ve Performanslarının Demografik Değişkenler İş Tecrübesi ve OSB 138
Birimi İle İlişkisinin Anova Testi Analiz Sonuçları 138
4.9.8.1. Eğitim Durumu Değişkenine Göre İşgörenlerin Örgütsel Adalet..... 138
Algısı Düzeylerinin Anova Testi Analiz Sonuçları 138
4.9.8.2. Eğitim Durumu Değişkenine Göre İşgörenlerin İş Tatmini 140
Düzeylerinin Anova Testi Analiz Sonuçları 140
4.9.8.3. Eğitim Durumu Değişkenine Göre İşgörenlerin Performans..... 141
Düzeylerinin Anova Testi Analiz Sonuçları 141
4.9.8.4. Yaş Grupları Değişkenine Göre İşgörenlerin Örgütsel Adalet 142
Algısı Düzeylerinin Anova Testi Analiz Sonuçları 142
4.9.8.5. Yaş Grupları Değişkenine Göre İşgörenlerin İş Tatmini..... 143
Düzeylerinin Anova Testi Analiz Sonuçları 143
4.9.8.6. Yaş Grupları Değişkenine Göre İşgörenlerin Performans 144

Düzeylerinin Anova Testi Analiz Sonuçları 144
4.9.8.7. Aylık Gelir Değişkenine Göre İşgörenlerin Örgütsel Adalet 145
Algısı Düzeylerinin Anova Testi Analiz Sonuçları 145
4.9.8.8. Aylık Gelir Değişkenine Göre İşgörenlerin İş Tatmini 146
Düzeylerinin Anova Testi Analiz Sonuçları 146
4.9.8.9. Aylık Gelir Değişkenine Göre İşgörenlerin Performans 147
Düzeylerinin Anova Testi Analiz Sonuçları 147
4.9.8.10. Görev Durumu Değişkenine Göre İşgörenlerin Örgütsel Adalet..... 148
Algısı Düzeylerinin Anova Testi Analiz Sonuçları 148
4.9.8.11. Görev Durumu Değişkenine Göre İşgörenlerin İş Tatmini 150
Düzeylerinin Anova Testi Analiz Sonuçları 150
4.9.8.12. Görev Durumu Değişkenine Göre İşgörenlerin Performans..... 151
Düzeylerinin Anova Testi Analiz Sonuçları 151
4.9.8.13. İş Tecrübesi Değişkenine Göre İşgörenlerin Örgütsel Adalet 152
Algısı Düzeylerinin Anova Testi Analiz Sonuçları 152
4.9.8.14. İş Tecrübesi Değişkenine Göre İşgörenlerin İş Tatmini 153
Düzeylerinin Anova Testi Analiz Sonuçları 153
4.9.8.15. İş Tecrübesi Değişkenine Göre İşgörenlerin Performans 154
Düzeylerinin Anova Testi Analiz Sonuçları 154
4.9.8.16. Organize Sanayi Bölgeleri Değişkenine Göre İşgörenlerin 155
Örgütsel Adalet Algısı Düzeylerinin Anova Testi Analiz Sonuçları..... 155
4.9.8.17. Organize Sanayi Bölgeleri Değişkenine Göre İşgörenlerin..... 156
İş Tatmini Düzeylerinin Anova Testi Analiz Sonuçları 156
4.9.8.18. Organize Sanayi Bölgeleri Değişkenine Göre İşgörenlerin..... 157
Performans Düzeylerinin Anova Testi Analiz Sonuçları..... 157
SONUÇ..... 159
KAYNAKÇA 166
EKLER……191

TABLO LİSTESİ

Sayfa No.

Tablo 1.1: Örgütsel Adalet Algısının Bileşenleri 31
Tablo 1.2: Örgütsel Adalet Teorilerinin Sınıflandırılması ve Bunlara İlişkin 33
Ünlü Örnekleri 33
Tablo 1.3: Örgütsel Adalet Teorisi Tiplerini Açıklayıcı Sorular 34
Tablo 4.1: İşgörenlerin Yaşlarına Göre Dağılımları 119
Tablo 4.2: İşgörenlerin Cinsiyete Göre Dağılımları 119
Tablo 4.3: İşgörenlerin Eğitim Durumlarına Göre Dağılımları. 119
Tablo 4.4: İşgörenlerin Medeni Durumlarına Göre Dağılımları 120
Tablo 4.5: İşgörenlerin İş Tecrübelerine Göre Dağılımları 120
Tablo 4.6: İşgörenlerin Aylık Gelirlerine Göre Dağılımları 121
Tablo 4.7: İşgörenlerin Görevlerine Göre Dağılımları 121
Tablo 4.8: İşgörenlerin Adalet İş Tatmini ve Performans Değişkenlerinin 122
Korelasyonu 122
Tablo 4.9: İşgörenlerin Örgütsel Adalet Algısı ve İş Tatmininin Performansı 122
Yordamasına İlişkin Çoklu Regresyon Analizi 122
Tablo 4.10: İşgörenlerin Örgütsel Adalet Algısının İş Tatmini Değişkenini 123
Yordamasına İlişkin Regresyon Analizi 123
Tablo 4.11: Uyum İndeksleri ve Eşik Değerleri 126
Tablo 4.12: Örgütsel Adalet Ölçeği İçin Jenerik Modelin Uyum İstatistik 127
Değerleri 127
Tablo 4.13: İş Tatmini Ölçeği İçin Jenerik Modelin Uyum İstatistik Değerleri ... 129
Tablo 4.14: Performans Ölçeği İçin Jenerik Modelin Uyum İstatistik Değerleri . 130
Tablo 4.15: Örgütsel Adalet İş Tatmin ve Performans Ölçeği Final Modelinin ... 132

Uyum İstatistik Değerleri..... 132
Tablo 4.16: Cinsiyet Değişkenine Göre Örgütsel Adalet Algısı t-Testi Sonuçları134
Tablo 4.17: Cinsiyet Değişkenine Göre İş Tatmini Düzeyi t-Testi Sonuçları 134
Tablo 4.18: Cinsiyet Değişkenine Göre Performans Düzeyi t-Testi Sonuçları..... 135
Tablo 4.19: Medeni Duruma Göre Örgütsel Adalet Algısı t-Testi Sonuçları 136
Tablo 4.20: Medeni Duruma Göre İş Tatmini Düzeyi t-Testi Sonuçları 137
Tablo 4.21: Medeni Duruma Göre Performans Düzeyi t-Testi Sonuçları 137
Tablo 4.22: Örgütsel Adalet Algısı Değişkeni Puanlarının Eğitim Durumuna…. 139
Göre Anova Testi Analiz Sonuçları 139
Tablo 4.23: İş Tatmini Değişkeni Puanlarının Eğitim Durumuna Göre Anova.... 140
Testi Analiz Sonuçları 140
Tablo 4.24: Performans Değişkeni Puanlarının Eğitim Durumuna Göre Anova.. 141
Testi Analiz Sonuçları 141
Tablo 4.25: Örgütsel Adalet Algısı Değişkeni Puanlarının Yaş Gruplarına Göre 142
Anova Testi Analiz Sonuçları 142
Tablo 4.26: İş Tatmini Değişkeni Puanlarının Yaş Gruplarına Göre Anova 143
Testi Analiz Sonuçları 143
Tablo 4.27: Performans Değişkeni Puanlarının Yaş Gruplarına Göre Anova 144
Testi Analiz Sonuçları 144
Tablo 4.28: Örgütsel Adalet Algısı Değişkeni Puanlarının Aylık Gelir 145
Durumuna Göre Anova Testi Analiz Sonuçları 145
Tablo 4.29: İş Tatmini Değişkeni Puanlarının Aylık Gelir Durumuna Göre..... 146
Anova Testi Analiz Sonuçları 146
Tablo 4.30: Performans Değişkeni Puanlarının Aylık Gelir Durumuna Göre..... 147
Anova Testi Analiz Sonuçları 147
Tablo 4.31: Örgütsel Adalet Algısı Değişkeni Puanlarının Görev Durumuna 149
Göre Anova Testi Analiz Sonuçları 149
Tablo 4.32: İş Tatmini Değişkeni Puanlarının Görev Durumuna Göre Anova 150
Testi Analiz Sonuçları 150
Tablo 4.33: Performans Değişkeni Puanlarının Görev Durumuna Göre Anova... 151
Testi Analiz Sonuçları 151
Tablo 4.34: Örgütsel Adalet Algısı Değişkeni Puanlarının İş Tecrübesine Göre . 152

Anova Testi Analiz Sonuçları 152
Tablo 4.35: İş Tatmini Değişkeni Puanlarının İş Tecrübesine Göre Anova 153
Testi Analiz Sonuçları 153
Tablo 4.36: Performans Değişkeni Puanlarının İş Tecrübesine Göre Anova 154
Testi Analiz Sonuçları 154
Tablo 4.37: Örgütsel Adalet Algısı Değişkeni Puanlarının OSB Anova Testi 155
Sonuçları 155
Tablo 4.38: İş Tatmini Değişkeni Puanlarının OSB Anova Testi Analiz……156
Sonuçları ……..156
Tablo 4.39: Performans Değişkeni Puanlarının OSB Anova Testi Analiz…...…157
Sonuçları 157

ŞEKİL LİSTESİ

Sayfa No.

Şekil 1.1: Eşitlik Teorisi 21
Şekil 1.2: Örgütsel Adalet Boyutları ve Etkileri 32
Şekil 2.1: Abraham Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Piramidi 48
Şekil 2.2: Klasik Koşullanma Şeması 53
Şekil 2.3: Vroom'un Motivasyon Modeli. 55
Şekil 2.4: Porter ve Lawler'ın Teorisinin Şematik Açıklaması. 57
Şekil 2.5: Locke'un Bireysel Amaçlar Teorisi 58
Şekil 3.1: Performansı Etkileyen Faktörler ve Bunların Arasındaki İlişki 84
Şekil 3.2: Çevresel Etki Alanları 88
Şekil 3.3: Performans Değerlendirme Amaçları 91
Şekil 3.4: 360 Derece Performans Değerlendirme 107
Şekil 4.1: Örgütsel Adalet İş Tatmini ve Performans İle İlgili Araştırma Modeli 115
Şekil 4.2: Örgütsel Adalet Değişkenine Ait Revize Model DFA 127
Şekil 4.3: İş Tatmini Değişkenine Ait Revize Model DFA 128
Şekil 4.4: Performans Değişkenine Ait Revize Model DFA 130
Şekil 4.5: Örgütsel Adalet İş Tatmini ve Performans Arasındaki İlişki İçin 131
Önerilen Yapısal Eşitlik Modeli 131

KISALTMALAR

akt.	Aktaran
AGFI	Yapısal Eşitlik Modelinde uyum iyiliği değerlerinden biri
ANOVA	SPSS istatistik programında bir analiz yöntemi
CFI	Comparative Fit Index
df	Serbestlik Derecesi
DFA	Doğrulayıcı Faktör Analizi
GFI	Yapısal Eşitlik Modelinde uyum iyiliği değerlerinden biri
OSB	Organize Sanayi Bölgesi
PCLOSE	RMSEA associated p value
RMSEA	Root Mean Square Error of Approximation
TLI	Tucker-Lewis Index
TDK	Türk Dil Kurumu
T-Testi	SPSS istatistik programında bir analiz yöntemi
vb	ve benzeri
vd.	ve diğerleri
YEM	Yapısal Eşitlik Modeli

GİRİŞ

Başkalarına karşı adil olmak, davranışlarda erdemli olmak ve eşitliği gözetmek, herkese aynı kuralları uygulamak, fırsatları diğerlerinden esirgememek, kimsenin özgürlük sınırlarını aşmamak, onlara saygı ve nezaketle davranmak; insani ilişkilerde her zaman doğru ve önyargısız olmaya çalışmak ve daha da uzatılabilecek olan adalet kavramının içeriğiyle ilgili olan bu konu ve kavramlar, toplumsal yaşamın varlığı için vazgeçilmez birer davranış ve erdemdirler. Adil veya adaletli olmanın insani ilişkiler bakımından taşıdığı potansiyel oldukça önemlidir. Bu nedenle, adalet kavramının uzun bir geçmişi vardır ve bu konuyla ilgili değişik çağlarda değişik kültürlerde ortaya çıkan farklı düşünceler, yöntemler ve çareler üretme arayışı, çabası insanların her daim adalet konusuyla (veya sorunuyla) ilgili olduklarını göstermektedir.

Adams'ın eşitlik teorisi (1965) üzerinde temellenen örgütsel adalet kavramı, 1980'lerde Greenberg tarafından, örgütsel ortamda algılanan adalet diye tanımlanmıştır. Örgüt içinde sağlanan adalet, işgörenlerin özellikle arzuladıkları bir durum ve beklentidir. Adil bir yönetimin sağlayacağı eşit ve hakça paylaşım (dağıtım adaleti), tarafsızca ve tutarlılıkla uygulanan örgütsel kurallar (prosedürel adalet) ve örgütteki diğer işgörenlerle ilişkiler (etkileşimsel adalet) örgütsel adaletin boyutlarına işaret etmektedirler. Örgüt yönetimi, örgütsel adaletin bu boyutları itibariyle işgörenlerin, iş tatmini ve performanslarına ve diğer birçok örgütsel sonuca (işe bağlılık, çatışmanın azaltılmasında, iş devamsızlığın azalması, örgütsel vatandaşlık davranışı gibi) önemli derecede bir etkide bulunabilecektir. Bunun yanında işgörenlerin örgütsel adalet algısının düşük olması halinde; iş tatminsizliği, işe

devamsızlık, örgütsel kuralların ihlali, çalma gibi üretim karşıtı iş davranışları ve performans düzeyinin düşüklüğü vs. olumsuz sonuçlar ortaya çıkabilecektir. Varlığında olumlu, yokluğunda olumsuz sonuç ve durumları etkileyebilen örgütsel adalet, rekabetçi bir ekonomi dünyasında başarının da temel unsurlarındandır.

Adalet kavramının, toplumsal yaşamdaki önemi gibi iş veya çalışma faaliyeti de insanların ruhsal, bedensel ve zihinsel dünyası üzerinde oldukça büyük bir etki yapmaktadır. İnsanın çalışarak kendini var ettiği belirtilebilir. Yaptığı iş ile sadece maddi ihtiyaçlarını değil aynı zamanda manevi, toplumsal ve psikolojik ihtiyaçlarını da giderir. Günümüzün modern dünyasında yaşamın önemli bir dilimi iş başında harcanmaktadır. İş tatmini kavramı, işgörenin işiyle ilgili rolüne karşı duygusal tutumunu ve yönelimini ifade etmektedir (Vroom 1964). Hawthorne araştırmalarından beri iş tatmini kavramı örgütsel davranış literatürün de araştırılmaktadır. Bireyin işi onun kişisel mutluluğu üzerinde büyük bir etki yapmaktadır. İşinden hoşnut olmuş bir işgörenin ise örgüt için önemi büyüktür. İşinden hoşnut ve mutlu bir işgören grubunun varlığı, bir örgüt için katkının, verimliliğin, bağlılığın ve performansın yükselmesi gibi birtakım olumlu sonuçları ortaya çıkartabilecektir. Adalet ve iş tatmini konuları, yönetim biliminde neden oldukları önemli sonuçlar sebebiyle çokça araştırılmıştır. Adaletli bir örgütün, işgörenin iş tatminine etkisi ve bu her iki değişkenin örgütün performans hedefleri üzerinde olumlu etkisi bulunmaktadır.

Günümüzün küresel, rekabetçi ve yenilikçi ekonomik koşulları içinde bulunan örgütler için adaletin nasıl sağlanacağı konusu önemli, ihmal edilemez ve zorlu bir süreçtir. Örgütlerin gösterdiği performans düzeyi onların küresel piyasadaki geleceklerini etkileyecektir. Yüksek performans düzeylerine erişemeyen örgütlerin varlığı bu ekonomik koşullar içerisinde tehlikeli bir hale gelmektedir. Bir örgütün sahip olduğu en önemli sermayenin, nitelikli insan kaynakları olduğu bir iş dünyasında böyle bir insan gücünü örgütte tutmanın veya çekmenin önemli nedenlerinden birisinin örgütsel adalet ve işgörenlerin iş tatmini olduğu söylenebilir.

Örgütsel adalet, iş tatmini ve performans arasındaki ilişkiyi inceleyen bu araştırmanın temel amacı, Güneydoğu Anadolu Bölgesinde, organize sanayi bölgelerinde, gıda sektöründe faaliyet gösteren firma işgörenlerinin, örgütsel adalet

algısını ortaya koyarak, bu algının iş tatmini ve performans düzeyine yapmış olduğu etkiler tespit edilmek; ayrıca iş tatmininin, performans üzerine etkisi de ortaya konulmak istenmiştir. Araştırmanın, diğer bir amacı ise bu konuyla alakalı daha önceden yapılmış bilimsel araştırmaların teorik yönlerini ortaya koyarak elde edilen sonuçların örgüt yönetimleriyle paylaşılarak, işgörenlerin problemlerine dönük olarak yeni çözüm veya çareler getirebilmelerine yardımcı olabilmektir.

Araştırma, örgütsel adalet, iş tatmini ve performansla ilgili literatür araştırmasının yanında örgütsel adalet, iş tatmini ve performans arasındaki ilişkiye yönelik alan araştırması olarak ele alınmıştır. Araştırmanın konusu olan gıda sektörü iş görenleri ile anket çalışması yapılmıştır. Araştırmada, Niehoff, B. P. and Moorman, R. H. (1993) tarafından geliştirilmiş olan ve bir çok araştırmada kullanılan örgütsel adalet ölçeğinin, Yıldırım (2002) tarafından Türkçe'ye uyarlanan ölçeğinden yararlanılmıştır. İş tatminini ölçmek için Spector'un (1985) geliştirdiği ve Türkçe'ye Kula (2011) tarafından uyarlanan ölçek kullanılmıştır. Örgütsel performansın ölçülmesinde Nyhan (2000) ile Şahin'in (2010) geliştirdiği ve Bakiev (2011) tarafından adapte edilen ölçek kullanılmıştır. Elde edilen veriler Amos 18.00 analiz programıyla örgütsel adalet, iş tatmini ve performans arasındaki ilişkinin ortaya konulmasına yönelik doğrulayıcı faktör analizi; SPSS 18.00 programı kullanılarak regresyon, korelasyon ile farklılıkların tespitine yönelik Anova ve t-Testi analizi yapılmıştır.

Bu araştırma dört ana bölümden meydana gelmektedir. Bu bölümler kısaca, örgütsel adalet algısı ile ilgili literatür, iş tatmini literatürü, performansla ilgili literatür ile alan araştırması, bulgular ve sonuçlardan oluşmaktadır.

Araştırmanın birinci bölümünde adalet kavramı ile ilgili farklı tanım ve yaklaşımlar, örgütsel adalet kavramının gelişimi, önemi ve boyutları tanıtılmaya çalışılmıştır. Ayrıca birinci bölümde, adalet teorilerinin sınıflandırılması gibi başlıklar da yer almaktadır.

Araştırmanın ikinci bölümünde, önce iş tatmini kavramının tanımı ve önemi başlığı altında bu kavramın farklı tanımları, gelişimi ve boyutları tanıtılmaktadır. Ayrıca iş tatmini kavramının motivasyon teorileri ile ilişkisi tartışılmakta ve iş

tatminini belirleyen bireysel ve örgütsel faktörler başlıkları bulunmaktadır. Son olarak ise örgütsel adalet algısının, iş tatmini ile ilişkisi başlığı altında bu iki kavramın birbiriyle ilişkisi hakkında bilgi verilmeye çalışılmıştır.

Üçüncü bölümde ise önce performans kavramı ve önemiyle ilgili literatür hakkında bilgiler verilmiştir. Daha sonra ise performansı belirleyen faktörler ile performans değerlendirme bölümleri alt başlıkları ile tanıtılmaya çalışılmıştır. Bölüm sonunda örgütsel adalet, iş tatmini ve performansla ilgili literatürde yapılan araştırmalara atfen bu üç faktör arasındaki ilişki tartışılmıştır.

Son bölümde ise araştırmanın amacı, önemi, evren ve örneklemi, sınırlılıkları, model ve hipotezleri, yöntemi, veri toplama araçları, verilerin analizi, bulgular ve bu bulgulara yönelik tablo sonuçları bulunmaktadır. Ayrıca bu bölümün sonunda sonuçlar kısmı bulunmaktadır.

BİRİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL ADALET KAVRAMININ GENEL ÇERÇEVESİ

Bugünün iş dünyasının şartlarına bakıldığında en önemli konuların başında örgütün insan kaynaklarının olduğu görülmektedir. Bir örgütün başarılı olmasının ve bunun yanında işgörenlerin performansının yükselmesinin, işgörenlerin sergilemiş olduğu verimlilik ve etkenliğe bağlı olduğunu söylemek imkan dahilindedir. Bunun nasıl sağlanacağı konusunda hem yönetim bilimi araştırmaları hem de örgüt yöneticilerinin pratikleri sonucunda farklı arayışların olduğu görülmektedir. Bu bağlamda işgörenlerin performansını olumlu ya da olumsuz etkilediği varsayılan; örgütsel adalet algısı, iş devamsızlığı, liderlik, örgütsel vatandaşlık davranışı, iş tatmini, yetenek yönetimi, tükenmişlik, çatışmanın azaltılması, güven, üretim karşıtı iş davranışları, işten ayrılma niyeti, personel güçlendirme, örgütsel bağlılık gibi değişken ve kavramlarla ilgili bir çok araştırma bulunmaktadır.

Toplumsal ilişkiler içinde adalet kavramı her zaman önemli ve belirleyici olmuştur. Günümüz iş ve yaşam koşullarında insani taleplerin daha da çoğaldığı ve çeşitlendiği bir ortamda adalet konusu dün olduğu gibi bugünde önemini korumaktadır. Özellikle artık faaliyetlerin örgütsel bir yapı içinde gerçekleştirildiği bir ortamda örgütsel adalet algısının, işgörenlerin iş tatmini ve performansı ile diğer bir çok örgütsel çıktı üzerinde önemli bir etkide bulunduğunu belirtmek mümkündür. Örgütsel adalet algısı ve boyutlarıyla ilgili açıklamalara geçmeden önce ilk olarak adalet kavramının içeriğiyle ilgili açıklamalar yapmak örgütsel adalet algısı konusunun çerçevesinin tamamlanmasına yardımcı olabilecektir.

1.1. ADALET KAVRAMI

Adalet kavramı, insanlık tarihi kadar eski olan bir kavramdır. Antik çağlardan beri toplumların ve bireylerin, adaletin tesisine yönelik talepleri ve bunun sağlanabilmesi için verdikleri bir mücadele ve arayış olmuştur. Hemen tüm kültürlerin bazı efsane ve geleneklerinde adaletle ilgili birtakım mesajlar bulunabilmektedir. İlk uygarlıkların bıraktığı yazılı kaynaklardan adalet konusu ile ilgili yapılmış fikirlere rastlanabilmektedir. Bu bulgulardan anlaşılabildiği gibi değişik zaman ve mekânlarda yaşamış olan birey ve toplumların algılamalarına göre adalet kavramı, çeşitli açılardan ele alınmış ve yorumlanmıştır.

Sözlük anlamına bakıldığında adaletin, dürüst, müstakim, doğru, düz, müsavi ve dengeli anlamlarını çağrıştıran "Adl" kökünden türemiş olduğu görülmektedir (Cihangiroğlu ve Yılmaz, 2010: 196). Türk dil kurumu, adalet kavramını tanımlarken aşağıdaki ifadelere yer vermiştir (Türk Dil Kurumu [TDK], 2014):

1. Yasaların tanımış olduğu hakların herkesin kullanmasının sağlanması, türe
2. Hakka ve hukuksal olana uygunluk, hakkı göz önüne alma
3. Herkesin kendisine uygun olanı alması, kendi hak ettiğini elde etmesi ve doğruluk olarak tanımlanmıştır.

TDK, adalet kavramını hukuka uygunluk ve paylaşımın herkesin katkısı oranında olması gerektiği biçiminde tanımlamıştır. Çok uzun bir geçmiş ve zenginliği bulunan adalet kavramının içeriğiyle ilgili yapılmış bazı düşünce ve yaklaşımlardan hareketle, konunun daha iyi anlaşılması sağlanabilir. Aşağıda değişik çağ ve kültürlerde yaşamış bazı düşünce ve fikir insanlarının hak, erdem, özgürlük ve eşitlik gibi kavramların, adalet kavramıyla ilişkisine yönelik yapmış oldukları açıklamalardan hareketle adalet konusunun karmaşıklığı ve zenginliği gösterilebilir.

Adaletin anlam olarak intikamdan, sosyal yapının ve yaşamın düzenlenmesine, sosyal adaletsizlik ve eşitsizliklerin çözümüne yönelik olarak geçirdiği evrim, adaletin; intikam, fazilet, haklı ve yasal bulunma, hak etmek, hürriyet, eşitlik, yetkilenme, yeniden paylaşım, insan hakları, ideoloji, demokrasi, fırsat eşitliği, gibi kavramlarla ilişkili olduğuna işaret etmektedir (Kocaoğlu, 2014: 161).

Adalet, toplumsal yaşamının merkezinde bulunan ahlaki bir standarttır. Genel olarak toplum teorisinde ve toplumsal eylemlerde önde gelen bir rol oynadığı düşünülür ve bu sebeple sosyal bilimin tüm dallarında bu kavramın uzun uzun incelenmiş olması kesinlikle şaşırtıcı gelmemelidir (Marshall, 1999: 735).

Adaletin kökenlerini, bireylerin ilişki biçimlerinde aramak gerekir. Adalet, mükafat ile verilen cezaların ahlaki bakımdan haklılaştırılabilir paylaşımına yönelik zihinsel bir izlenim veya idedir (Heywood, 2012: 163). Buna göre adaletin sağlanması ahlaki ilke fikrinin belirleyiciliği temelinde olmaktadır. İskoç filozof David Hume'a göre ise adaletin karakteristik özellikleri şunlardır; adalet yapay, insani bir yapımdır ve adalet ilkelerinin öncelikli amacı "adil" eylemleri geliştirmek değil "gayri adil " eylemleri önleyebilmektir (Yayla, 2003: 62). David Hume, insanın kendi yapısından kaynaklanabilecek zararlı davranışları engellemek için geliştirilebilecek kurallardan bahsetmiştir. "Adalet nedir?" sorusuna "her şey bir yana, herkese neyi hak etmişlerse onu vermektir" denildiğinde doğru bir başlangıç yapılmış olur diye yanıt vermiştir (Schmidtz, 2010: 22).

John Rawls, adalet kavramını düşünce sistemlerinin bir gerçeği olması yanında sosyal kuruluşlarında başta gelen erdemi olarak kabul etmiştir (Rawls, 1999: 3). Siyaset filozofu olan John Rawls göre, insanlar kendi türlerine karşı sempati ve merhamet içeren eğilimlere ve adil olma potansiyeline sahiptirler; bu potansiyel ve eğilimlerle toplumsal hayatın normal koşulları altında işbirliğine doğru yönelirler (Kocaoğlu, 2014: 24-25). John Rawls, adaletli bir toplumda işbirliğinin ne şekilde sağlanabileceğiyle ilgili sorgulama yaparken; işbirliğinin aktör veya failleri olan eşit ve hür bireylerin, karşılıklı yararına olacak bir uzlaşmayla mümkün olabileceğini ifade etmiştir (Kocaoğlu, 2014: 36).

Robert Nozick'in teorisinde adalet, bireyin kendi hayat planlarını belirlemesinin ve bunları gerçekleştirmesinin temel zemini olarak kabul edilmekte, toplumun birey üzerinde hiyerarşik olarak konumlandırılmasını reddetmektedir (Kocaoğlu, 2014:140). Adalet, Robert Nozick için bir bireyin haklarının korunmasını sağlayan işlemsel / prosedürel sürecin izlenmesi olarak tarif edilmiştir. Birey haklarının korunmasını garanti eden bu prosedürel süreç herhangi bir hakim güce, birey üzerinde mutlak bir egemenlik hakkı vermediği gibi, böyle bir egemenlik

hakkının oluşturulması manasına gelen paylaşımı, bireyin araçsallaştırılması olarak kabul etmektedir (Kocaoğlu, 2014: 142).

Nozick ve Rawls'ın görüşlerini karşılaştırdığımızda, Nozick için adaletin temelinin bireyin kendisi olduğu ve kendisiyle ilgili alınacak kararların onun özgür iradesine dayanması gerektiğini belirtmektedir. Buna karşın Rawls ise adaletin temeli olarak toplumsal işbirliğini ele almakta ve birey kararlarının öncelikle bu işbirliğini sağlamaya yönelik olması gerektiğini belirtmektedir.

David Schmidtz göre adalet toplumsal yaşamın maliyetini azaltan bir çerçevedir; bu çerçevenin asıl amacı ise, insanlar arasındaki karşılıklı faydayı arttırmak ve dünyayı daha iyi kılma fırsatlarına odaklanabilecek şekilde bizi özgürleştirmektir; bir diğer ifadeyle negatif değil pozitif dışsallıklar üretmektir (Schmidtz, 2010: 26-27).

Adaletin ne olduğu konusunda değişik görüşlerin varlığının sebebi sadece insan psikolojileri ve eğilimlerinin farklılığı yanında aynı zamanda grupların inanç ve menfaat anlaşmazlıkları da bulunmaktadır. Diğer bir neden ise hukuk sisteminin kapsadığı ve yöneldiği amaçların ölçülemeyecek kadar farklı ve fazla olmasıdır. Hukukun sağlamaya çalıştığı amaçlar, aynı zamanda adalet idesinin (düşüncesinin) kapsamını belirlediğine göre, bu amaçların çok fazla olması ve hem kalitatif hem de kantitatif açıdan farklılığı, adalet konusundaki düşünceleri de etkilemektedir (Güriz, 2014: 65).

Adalet, "herhangi bir cemiyet hayatında ideallerin, değerlerin ve faziletli davranışların somutlaşmış olarak hayata geçirilmiş olmasını; herkesin hak etmiş olduğu mükafat veya cezayı almış olması durumunu ifade etmektedir. Adalet, mutlak ve yüce bir kıymetin anlatımı olarak, insanların eylem veya davranışlarını etik yönden izleyen ve eleştiren bir fikir, doğruluk ve hakka saygıyı temel olarak kabul eden etik ilkesi" olarak tanımlanabilir (Cevizci, 1996: 11).

Adalet kavramı aslında en fazla şu iki anlamda kullanılmıştır: birincisi, bireylerin bir özelliği olarak ele alınan, adil olma veya adil muamele sergilemedir. Bu ilk hususun özelliği, adalet kavramının nesnel bir durumun (toplumsal, ekonomik

bir durumun) göstergesi değil de bireysel bir eylemin niteliği olarak görülmesidir. İkinci olarak adalet kavramı, kuralların uygulanmasında yeknesaklık ve tarafsızlığı ifade etmektedir. Buna biçimsel adalette denilebilir (Erdoğan, 1998: 72).

Doğruluk, taraf tutmama ve eşitliği ilke olarak kabul etmek gibi anlamlara da gelen adalet kavramı, nesnel yaklaşıma göre toplumsal ve siyasal açılardan ele alınmış ve "bireysel bir eylemin, kurumların, politik bir topluluğun temel düzenini görmenin ideali ve ölçütü" olarak anlaşılmıştır (Gündoğan, 2003: 4). Böyle ele alınan adalet, hukuk sahasıyla ilgilidir ve daha çok ortak yaşamın ilkelerinin ölçütü olarak karşımıza çıkmaktadır. Adalet, diğer insanlarla ilişkilerde sevgi ve dostluk ilişkilerinden ayrı olarak etik bir tutumdur ve bir fazilet olarak anlaşılmalıdır. Adalet kavramı üzerinde yapılacak olan bir analiz ve değişik adalet kavramı tanımlamaları hakkındaki kısa bir değerlendirme, adalet kavramının hak fikrine dayandığını apaçık göstermektedir (Gündoğan, 2003: 4). Kısaca belirtilecek olursa adalet, herhangi bir bireye, "adilane olarak hak ettiği" düşünülen şeyi, diğer bir anlatımla ona kendi "hak ettiğini" vermekle ilgilidir (Heywood, 2012: 163).

Bir 'hak arama' diye ortaya konan adalet konusunun, baskının ve karmaşık sosyal ilişkilerin yaşandığı, haksızlığın ve istismarın olduğu, toplumdaki bireylerin birbirlerinin hak ve hürriyetlerine saygı göstermedikleri bir ortamda öncelikle talep edilen ve aranan bir değer olarak ortaya çıktığı görülmektedir (Karagöz, 2002: 272). Sosyal ilişkilerin yapısında oldukça önemli bir rol oynayan adalet kavramının unsurları ise eşitlik, karşılıklılık ve rasyonellik olarak ifade edilebilmektedir (Cihangiroğlu veYılmaz, 2010: 197-198):

- Eşitlik: Mutlak ve nisbi olarak iki şekilde ifade edilmektedir. Mutlak eşitlik, herhangi bir ayrım düşünmeksizin her insana eşit pay ve hak verme anlamına gelirken; nisbi veya göreceli eşitlik ise, bireyler arasında farklılıklar meydana getiren niteliklerin göz önüne alınarak hareket edilmesini içermektedir.
- Karşılıklılık: Bu faktör göre sosyal, iktisadi ve bireyler arası ilişkiler bir takas ilişkisine dayanmaktadır. Sosyal ilişkiler içinde bireylerin birbirlerinden aldıkları ve verdikleri her ne olursa olsun, adaletin elde edilebilmesi için alınanların ve verilenlerin birbirlerine denk veya orantılı

olması gerekmektedir. Ama adaletin algılanmasının veya yorumlanmasının farklılığı, karşılıklılık kavramına göreceli bir nitelik kazandırmaktadır.

- Rasyonellik: Bireysel, öznel yargılar yerine akılcı ve nesnel verilere dayanarak karar verme ve eylemde bulunmayı ifade eder. Rasyonellik, önceden tespit edilmiş kurallara dayalı olarak uygulama veya davranışın belirlenmesini ve keyfi davranılmaması anlamına gelmektedir.

Schmidtz ise adaletin unsurlarını; eşitlik, hak ediş, mütekabiliyet ve ihtiyaç olarak belirtmektedir (Schmidtz, 2010: 30). Belli bir zaman ve toplumda, toplumun ekseriyetinin neyin adaletin gereği olduğu, neyin adalete aykırı bulunduğu konusunda bir fikre sahip oldukları ileri sürülebilir. Ancak, böyle bir adalet anlayışı, çoğunluğun adalet görüşü olmaktan ileri gidemez ve bu tür adalet görüşünün de "objektif geçerliliği" bulunduğu iddia edilemez. Çünkü bir süre sonra bu toplumda çoğunluğun daha farklı bir adalet anlayışını benimsemesi mümkündür (Güriz, 2014: 66).

Farklı birey ve disiplinlerin adalet konusunu ele alışı ve değerlendirme açısı tabiatıyla farklıdır. Herkesi tam anlamıyla memnun edecek bir adalet kavramı ve anlayışı bulmak oldukça zordur. Fakat adalet kavramı ile ilgili tanımlar ve yaklaşımlar gerek birey gerekse de grup veya toplum düzeyin de ele alınsın ve büyüklüğü ne olursa olsun, sistemin bekası üzerinde etkisi olan temel bir değer olduğu görülmektedir. İnsanların, toplumlar ve gruplar halinde yaşaması sebebiyle birbirleriyle geliştirdikleri birçok ilişki biçimi mevcuttur. Kuşkusuz bu ilişkilerin yapısında, maddi ve manevi birçok gereksinimlerimizi giderme isteği vardır. Adalet kavramı, bu ilişkilerin içinde barınan, maddi ve manevi gereksinimlerimizi karşılamada temel bir özelliği olan ve çok önemsenen değerlerden birisini oluşturmaktadır. İnsan toplulukları hemen her dönemde kendilerine adil davranılmasını istemiş ve bunu önemsemişlerdir. Bir grup veya toplumun üyeleri, ihtiyaç ve beklentilerinin karşılanabilme derecesiyle paralel olarak üyesi oldukları grup veya toplum hakkındaki adalet algıları, ya olumlu ya da olumsuz olmaktadır.

1.2. ÖRGÜTSEL ADALET ALGISI VE ÖNEMİ

Adalet algısının, toplumsal yaşamın hemen tüm yönlerinde var olmasının yol açtığı olumlu sonuç veya çıktılar nedeniyle, günümüzün büyük ve gelişkin örgütsel dünyası içinde önemsenmemesi ve ihmali imkânsızdır. Artık ihtiyaç duyduğumuz hemen hemen her şeyin farklı örgütlerce üretildiği günümüzün rekabetçi iş dünyasında, örgütsel başarının önemli faktörlerinden birisi olan adalet algısının, işgörenlerin tarafından adilane ve olumlu olarak değerlendirilmesi örgüt için elzem birtakım sonuçlara neden olacaktır. Çalıştıkları örgütün kendilerine adil davranması, doğal olarak işgörenlerin tutum, algı ve davranışlarını iyi yönde etkileyecektir. İşgörenlerin tarafından örgütün karar ve uygulamalarının adil olarak değerlendirilmesi, örgütsel performans ve iş tatmini gibi faktörleri de olumlu olarak etkileyecektir.

Örgütsel sonuçların (iş tatmini, örgütsel bağlılık, performans gibi) elde edilmesinde büyük bir etkisi olan adalet algısının bulunması; temel bir erdem olarak adaletin önemsenmesini şaşırtıcı hale getirmemelidir (Greenberg, 1990: 399). Yıldırım, iş ortamında adaletin rolünü belirlemek için "örgütsel adalet" diye isimlendirilen kavramın kullanılmaya başlandığını belirtmektedir (Yıldırım, 2007: 256).

Birçok çağdaş yazar, örgütlerin sahip olması gereken temel değerleri belirtirken: Adalet kavramını, ilk sırada gelen bir erdem olarak ve örgütlerdeki işbirliğinin önemli dayanaklarından birisi olarak tanımlamıştır (Konovsky, 2000: 490). Örgütsel bilim araştırmalarında adalet kavramı, sosyal olarak inşa edilen bir unsur olarak ele alınmış (Colquitt vd., 2001: 425) ve örgütsel adalet, işgörenlerin ya da grupların; örgütün faaliyetlerine ilişkin adalet algısını ve bu algıya verilen davranışsal tepki olarak tanımlanmıştır (Simon vd., 2002: 1).

Örgütsel adalet kavramı ilk olarak Greenberg tarafından, örgüt ortamdaki adalet algısını ifade etmek anlamında kullanılmıştır (Devonish and Greenidge, 2010: 75). Greenberg, örgütsel davranışın anlaşılmasında, örgütsel adalet algısının önemini belirtmiş (Greenberg, 1990: 400) ve örgütsel adalet algısının, hem işgörenlerin bireysel tatmini hem de örgütlerin fonksiyonel etkinliği için önemini ifade etmiştir

(Greenberg, 1990: 407). İnsanların ekonomik kazanç ve sosyal yararlar sağlamak amacıyla çalışması gerçeği, örgütlerin; adaletin özelliklerinin belirginleştiği yerler olduğunu göstermektedir Greenberg and Tyler, 1987).

Örgütsel adalet kavramı esas olarak J. Adams'ın "Eşitlik Teorisi" (1965) üzerinde temellenmiştir. J. Stacy Adams'ın eşitlik teorisi, sosyal karşılaştırma teorilerinden birisi olarak şunu vurgulamaktadır: Bir örgütle ilgisi olanlar, birey veya grup olarak, örgütle bir alışveriş ve bu alışverişin getirdiklerinin ve götürdüklerinin hesabı içindedirler. Katkıları karşılığında, elde ettiklerinin tatmin edici olmasını sağlamak isterler. Çabalarının bir yönü de, örgütü kendi bireysel çıkarları veya grupsal tercihleri doğrultusunda etkileme gayretidir (Sargut ve Özen, 2010: 82-83).

Bu teori, işgörenlerin eğitim düzeylerini, becerilerini, tecrübelerini ve örgüt için sarf etmiş oldukları çabaları, elde ettikleri kazanımlar ile karşılaştıracaklarını belirtmektedir. Bu karşılaştırma sonucunda şayet, işgörenlerin adalet algısı düşük bir seviyede oluşursa işe geç gelme, iş devamsızlığı ve istifa gibi davranışsal tepkiler haricinde, performans seviyelerinde de düşme görülebilecektir (Mullins, 2007 akt. Akgündüz ve Güzel, 2014: 2). Nitekim işgörenler, sergiledikleri performans karşılığında kazandıkları ödül ile diğer işgörenlerin elde ettiği ödülü karşılaştıracak; eşit koşullarda çalışıyor olmaları şartıyla, elde etikleri ödül daha fazlaysa suçluluk duygusu duyacak, daha az ise oluşan eşitsizlik farkı nedeniyle örgüt ve yöneticilerine kızacaklardır (Baltacı vd., 2014: 356).

Örgütsel adalet, işgörenlerin çıktılar ve süreçler bakımından iş yerinde hissettikleri etkileşimin nasıl değerlendirildiği ve algılandığıyla ilgilidir (Eigen and Litwin, 2014: 172). Örgütsel adalet, kaynakların paylaşımının, bu paylaşım kararlarının tespit edilmesinde kullanılan prosedürlerin ve bu prosedürlerin uygulanması esnasında gerçekleşen insanlararası ilişki ve davranışların ne şekilde olması gerektiğiyle ilgili normlar bütünü olarak açıklanmaktadır (Folger and Cropanzono, 1998: 110-111 akt. Mete ve Aksoy, 2015: 236). Örgütsel adalet, etik ve hakkaniyetli bir uygulama ile prosedürlerin (işlem, kural) hakim kılınmasını ve teşvik edilmesini içermektedir. Diğer bir deyişle adil bir örgütün işgörenleri, yöneticilerin davranışını haklı, akılcı ve etik olarak değerlendirirler (İşcan ve Naktiyok, 2004: 187). Aslında, örgütsel adaletin değerini önemseyen araştırmacıların

fikri; şayet işgörenlere dürüstçe davranılırsa, onların görevleri, iş çıktıları ve yöneticileri hakkında muhtemelen daha olumlu tutumlar sergileyecekleri inancıdır (Moorman, 1991: 845). Örgütün uygulamalarının adil olduğu algısı, işgörenlerin kendilerini o örgütün saygıya değer öğeleri olarak hissetmelerini, çalışma arkadaşları ve üstleriyle güvenli ve ahenkli ilişkiler geliştirmelerini sağlarken; adaletsizliğin olduğuna inanmaları halinde ise örgütsel amaçların elde edilmesini engelleyen çalma ve saldırganlık gibi olumsuz birtakım davranışlar ortaya çıkabilmektedir (Özmen vd., 2007: 20). Anlaşılacağı üzere, katlanılan maliyet ve kazanılan faydaların adil bir şekilde paylaşıldığı, örgütsel kuralların tarafsızca uygulandığı, işgörenler arasında farklılık gözetmek ve eşit olmayan bir şekilde davranmak yüzünden zarara uğrayanların zararlarının tazmin edildiği bir örgütün işgörenlerinin adalet algısıda olumlu olacaktır (Karavardar, 2015: 140). Bu yararları nedeniyle, örgütlerin söz konusu olan örgütsel adalet algısını periyodik bir şekilde ölçmesi, ölçme sonuçlarını değerlendirmesi ve ihtiyaç halinde gerek duyulur ise iyileştirmesi gerekmektedir (Tuna, 2013: 999).

Örgütsel adalet konusunun, işgörenlerin örgütsel uygulamalara ilişkin algılamalarını göstermekte olduğu ve örgütsel sonuçlar için ne kadar önemli olduğu görülmektedir. İşgörenler, elde ettikleri kazançları karşılaştırdıklarında, eşitlik (eşit işe eşit ücret gibi) istemekte; bunun yanı sıra örgütsel kuralları ve bu kuralların uygulanış biçimi ile örgüt üyeleri arasındaki etkileşimin de adil olmasını beklemektedirler. İşgörenlerin, örgütsel karar ve faaliyetleri adil bulmaları oldukça önemlidir. Örgüt yöneticilerinin, yönetim biçiminin işgörenler tarafından haklı ve dürüst olarak algılanması, işgörenlerin örgüt için yararlı tutum ve davranışlar sergilemelerine neden olacaktır.

Örgütsel adalet algısı, örgütsel literatürle ilgili birçok kavramı olumlu veya olumsuz şekilde etkileyebilmektedir. Örgüt ve yönetim literatüründe örgütsel adaletin performans, iş tatmini, iş devamsızlığı, yetenek yönetimi, işten ayrılma niyeti, personel güçlendirme, örgütsel bağlılık, liderlik gibi değişkenleri olumlu ve olumsuz yönde etkilediğine ilişkin yapılmış birçok araştırma ve çalışma bulunmaktadır. Örgütsel adalet algısı, örgütsel vatandaşlık davranışı, görev performansı, güven ile örgütsel bağlılığın geliştirilmesinde ve bunun yanında, üretim

karşıtı iş davranışları ile çatışmanın azaltılmasında büyük bir potansiyele sahiptir (Colquitt vd., 2013; Cropanzano vd., 2007). Örgütsel adalet algısının, işten ayrılma niyetini önemli derecede azalttığı sonucu tespit edilmiştir (Zagladi vd., 2015: 46). İşgörenlerin yetenek yönetimine ilişkin tepkilerinin şekillenmesinde, örgütsel adalet algısının oynadığı rol araştırılmıştır (Gelens vd., 2013). Nojani ve diğerleri (2012) ile Özen Kutanis ve Mesci'nin (2010) araştırmalarında, örgütsel adalet algısının düşük olması durumunda, işgörenlerin içsel ve dışsal iş tatmini seviyesinin de düşük olduğu sonucu elde edilmiştir (Nojani vd., 2012; Özen Kutanis ve Mesci, 2010). Örgütsel adalet algısının boyutları ile örgütsel bağlılık ve örgütsel güven arasındaki ilişkinin pozitif olarak etkilendiği sonucu ortaya konmuştur (Akgündüz ve Güzel, 2014: 13).

Örgütsel adalet algısının düşük olması durumunda, işgören bir dizi istenmeyen tutum ve davranışlar sergileyebilmektedir. Örneğin, işgöreninin performans seviyesi düşebilmekte, işbirliği yapma düzeyi azalabilmekte, yaptığı işin kalitesi olumsuz etkilenmekte, örgütün koymuş olduğu norm, politika ve kuralları bilerek bozabilmekte veya uymamakta, olumsuz tutum ve saldırgan davranışlar gösterebilmekte ve hırsızlık yapmasına yol açabilmektedir (Yürür, 2008: 298). Bunların yanı sıra adaletin olmaması durumunda, üretkenlik karşıtı iş davranışlarının arttığı yönünde bir etkinin olduğu bazı araştırmalarda görülmektedir (Polatçı ve Özçalık, 2015: 219). Örneğin Greenberg (1990), örgütün işgörenlerine hak ettiklerinden daha az ödeme yapması durumunda bir reaksiyon olarak ortaya çıkabilecek, iş yeri hırsızlığı davranışını araştırmıştır (Greenberg, 1990). Beurge, sosyal (politik demokrasi, hukuk kuralları, refah) ve örgütsel adaletin (dağıtım, prosedür, etkileşim) tatmin, bağlılık, güven, örgütsel vatandaşlık davranışı gibi olumlu davranışları; saldırı, sabotaj ve hırsızlık gibi olumsuz davranışların ise meydana gelmesini önlediğini belirtmişlerdir (Beugre, 2002: 1094). Ayrıca bazı araştırmalar, ücret seviyesinin düşüklüğüne, örgütün politika ve uygulamalarına ilişkin olumsuz tepkilere rağmen, şayet işgören karar alma sürecinin hakkaniyetli bir şekilde olduğuna inanıyor ise daha az şikâyet dile getirdiklerini ortaya koymuştur (İşcan ve Naktiyok, 2004: 187).

1.3. ÖRGÜTSEL ADALET ALGISININ BOYUTLARI

Literatürde, örgütsel adalet konusunun boyutlandırılması farklı biçimlerde ele alınmıştır. Niehoff ve Moorman (1993), Lowe ve Vodanovich (1995) ile Mcfarlin ve Sweeney (1992), örgütsel adaletin boyutlarını dağıtımsal ve prosedürel olmak üzere iki boyutlu olarak değerlendirmişlerdir (Niehoff and Moorman, 1993; Lowe and Vodanovich, 1995; Mcfarlin and Sweeney, 1992). Bu boyutlar, işgörenlerin elde ettikleri kazanımlara (yani sonuçlara) ve bu kazanımları elde ettikleri araçlara (yani prosedürlere) tepkileridir (Cropanzano and Greenberg, 1997: 5). Yine Greenberg (1990) tarafından yapılan örgütsel adalet boyutlandırması, (çıktılardan duyulan tatmin olarak) dağıtımsal adalet ve (sistemden elde edilen tatmin olarak) prosedürel adalet olarak iki boyutlu şekilde kavramsallaştırılmıştır (Greenberg, 1990: 405).

Günümüzde ise literatürde en yaygın kullanılan örgütsel adalet boyutları, Colquitt ve diğerleri (2001), Cohen-Charash ve Spector (2001) ile Bakhshi ve diğerlerinin (2009) araştırmalarında ortaya konulduğu gibi, genel olarak dağıtımsal, prosedürel (süreç) ve etkileşimsel adalet boyutlarını kapsayacak şekilde üç boyutlu bir biçimde araştırılmıştır (Colquitt vd., 2001; Cohen-Charash and Spector, 2001; Bakhshi vd., 2009: 146) . Greenberg (1993b), etkileşimsel adaletin, bireylerarası ve bilgisel adalet diye iki özel alt boyuta ayrılmasıyla ele alınabileceğini belirtmiştir (Colquitt vd., 2001: 426-427). Bireylerarası adalet boyutu, karar alıcıların, bu kararlardan etkilenenlere ne derece nezaketli, saygılı ve kıymet veren bir tutum ve davranış sergiledikleri ile ilgilidir. Bilgisel adalet ise, kararların alınmasına yön veren prosedürler hakkında, işgörenlere yeterli düzeyde bilgilendirmenin yapılıp yapılmadığıyla ilgilidir. Greenberg'in bu görüşü Colquitt'in (2001)'deki çalışmasına kadar deneysel olarak sınanmamıştır (Bağcı, 2013: 166).

Örgütsel adaletin bu üç boyutundan birincisi olan dağıtımsal adalet, terfi etme fırsatları ve maddi ödüllerin paylaşımı olarak, prosedürel adalet bu dağıtımların nasıl bir süreç (veya işlem) şeklinde yürütüldüğüyle ilgili olarak ve etkileşimsel adaleti ise bu süreç boyunca edinilen bilgilendirme ile ilişki tarzına yönelik algılamalar olarak açıklanmaktadır (Gelens vd., 2013: 343).

Dağıtımsal adaletin kapsamı içine, ücret artışı, terfi / statü, ikramiye, takdir gibi başarılar ile beraber; ücret, statü indirimi gibi cezaların, adil bir şekilde dağılımı girmektedir. Prosedürel adalet kapsamına, planlama, karar verme ve bunların yürütülmesinde adil davranma ile birlikte; kariyer yönetimi ve performans değerlendirme konusunda alınan kararların ne ölçüde adil olduğu, eşitlik ve dürüstlük ilkesine göre hareket edilip edilmediği girmektedir. Etkileşimsel adalet kapsamında ise bireylerarası etkileşim ve işgörenlere gerekli düzeyde bilgi verilmesi söz konusudur. Bu boyut işgörenlere, özlük hakları ve işleri konusunda ihtiyaç duydukları bir düzeyde bilgi verme; işgörenlerin, yönetici ve yönetilen ilişkileri kapsamında, birbirlerine karşı nezaket kuralları çerçevesinde ve saygıyla davranmaları gibi konularla ilgilidir (Eren, 2010: 552-553).

Örgütsel adalet üzerine yapılan araştırmalarda da genel olarak bu üç boyut incelenmiştir. Örgütsel uygulamaların işgörenler tarafından adil olarak algılanması, örgütsel amaçların elde edilmesini sağlayan en önemli unsurlardan birisidir. Dolayısıyla örgüt yönetimi başarılı olmak ve iş tatmini ile performans gibi diğer örgütsel sonuçlara erişebilmek için adaletin bu farklı boyutlarını dikkate almak zorundadır.

1.3.1. Dağıtımsal Adalet Algısı Boyutu

Ödüllerin ve kaynakların dağıtımı, büyük veya küçük bütün sosyal sistemlerde meydana gelen evrensel bir olgudur. Her toplum, grup ve örgüt ödül, ceza ve kaynakların adil dağıtım sorunuyla ilgilenmek durumundadır (Özmen vd., 2007: 21). Adil paylaşım ile ilgili olan dağıtımsal adalet konusuyla ilgili ilk çalışmalar, Göreceli Yoksunluk kavramını takiben başlamıştır. Göreceli yoksunluk kavramı Stouffer, Suchman, De Vinney, Star ve Williams tarafından (Savaş sırasında Amerikan askerleri üzerine yapılmış ve klasikleşmiş bir araştırmadan yola çıkılarak) ortaya atıldı (Michael ve Vaughan, 2007: 430). Stouffer, Suchman, De Vinney, Star ve Williams'ın (1949) klasikleşmiş araştırması, askeri birimler arasındaki tatmin düzeyi farkının, askerlerin terfi olma fırsatlarını ait oldukları birimin diğer üyeleriyle kıyaslamaları sonucunda oluştuğunu belirtmektedir (Schmitt vd., 2009: 2).

Bu araştırmacılar, askeri birimlerde yapılan terfilere ilişkin tatmin olma durumlarını karşılaştırmışlardır. Bir birimdeki terfiler hızlı ve düzenliyken, diğer bir birimde yavaş olması halinde, terfinin hızlı olduğu birim üyelerinin daha yüksek tatmine sahip olacaklarını varsaymışlardır. Fakat aksine terfinin yavaş olduğu birimin üyelerinin daha fazla tatminkar olduğunu bulmuşlardır. Hızlı terfi alan birimin üyeleri, grubun diğer üyelerinin hızlaca yükseldiğini gördüklerinde kendilerine yapılanın adaletli olmadığını düşünmektedirler. Bu araştırmada, bir insanın sahip olduğu şeyleri diğer bir insanın sahip olduklarıyla karşılaştırması sonucunda adalet algısını oluşturduğu görüşü belirtilmiştir (Irak, 2004: 26; Greenberg, 1987: 12). Görülmektedir ki bir bireyin tatmini konusu beklentilerinin karşılanması ve buna sağlayabilecek olan adil uygulamalar ile alakalıdır. Fakat bu beklentiler, toplumsal kıyaslamalar sonucunda oluştuğundan ve farklı bilgilerden etkilendiğinden, tatmin olma konusunda nesnel standartlar ortaya koymak zordur (Schmitt vd., 2009: 2). Tatmin olma konusunda kesin birtakım ifadeler söylemek zor olsa da bireyin beklentilerinin, göreceli olarak herhangi bir seviyede karşılanmaması durumunda yoksunluk hissedebileceği söylenebilir.

Yoksunluk kavramı, mutlak veya göreceli bir çerçeve yönünden değerlendirilebilir. Mutlak yoksunluk, yaşamı sürdürmenin temel ihtiyaçlarını karşılayacak araçların (yiyecek, giyecek ve barınma) kaybedilmesini ya da olmamasını anlatırken, göreceli yoksunluk insanların başkalarıyla karşılaştırıldığı zaman yoksun oldukları şeyleri anlatmaktadır. Anlaşılacağı üzere, göreceli yoksunluk hem bir karşılaştırma yapılmasını içermekte, hem de öznel koşullarla belirlenmektedir (Marshall, 1999: 828).

Göreceli yoksunluk, olanla olması gereken arasındaki farka işaret etmektedir. En basit biçimiyle, yaşantılarımız ile beklentilerimiz arasında bir karşılaştırma yaptığımız zaman ortaya çıkar (Michael ve Vaughan, 2007: 430). Şayet yaşantılarımız, beklentilerimizden daha düşük seviyede kalıyorsa tatminsizlik hissi yaşanacaktır. Göreceli yoksunluk kavramı, karşılaştırmalı bir referans grubu (bir insanın ya da bir grubun kendilerini kıyasladıkları grubu gösterir ve referans grubunun seçilmesi göreli yoksunluğun derecesini ortaya koymak bakımından son derece kritiktir) kavramıyla yakından bağıntılıdır (Marshall, 1999: 828). Daha çok

ikincil grup niteliğini taşıyan referans gruplar geleneksel toplumlara oranla sanayileşmiş ve kentleşmiş toplumlarda sayıca daha fazla ve daha yaygındır (Kızılçelik ve Erjem, 1994: 345). Daha az farklılaşmış ve düşey hareketliliğin daha az akışkan olduğu toplumlarda, bu kavramın uygulanması böyle çarpıcı bir biçimde ön plana çıkmayabilir (Şerif ve Şerif, 1996: 633).

Martin'in (1981) göreceli yoksunluk teorisi çerçevesinde yaptığı araştırmalarda, belli ödül paylaşım biçimlerinin bireylerde yoksunluk ve alınganlık hissi meydana getirebildiğini; bu sebeple bazı tepkisel davranışlara yol açabildiğini öne sürmüştür. Martin (1981) ve Crosby 'nin (1984) açıklamalarında bireyler ya da üyesi oldukları gruplar, elde etmiş oldukları ödüller ile referans gruplarının elde etmiş oldukları ödülleri karşılaştırırken hak ettiklerinden daha azını kazandıklarında, göreceli yoksunluk duygusunu yaşayacaklarını belirtirmişlerdir (Cowherd and Levine, 1992: 304).

Bu konu hakkında diğer bir teori olan Folger'in (1987) "Bilişsel Dayanaklar" (referent cognitions) teorisi ise göreceli yoksunluğa farklı bir yaklaşım getirmiştir. Bu teorinin anahtar unsuru ise, fiili kazanım (çıktı) ve prosedürlere (kurallara) karşı işgörenin hayali bir alternatif fikrinin olması düşüncesidir (Chan, 2000: 76; Greenberg, 1990: 410). Bu teori, insanların örgütsel adalet algılarını nasıl oluşturduğu sorusuna yanıt aramıştır. İşgörenler, daha çok tercih edecekleri ve farklı olan bir alternatifi hayal etmedikçe göreceli yoksunluğu yaşamayacaklardır. Ancak aleyhte bulunan alternatifleri karşılaştırdıktan sonra göreceli yoksunluk hissi yaşayacaklardır (Irak, 2004: 28). Cropanzano ve Folger (1989), bu şekilde bir inancın ortaya çıkması halinde, işgörenlerin adaletli bulunmayan bir duruma maruz kaldıkları düşüncesine sahip olacaklarını belirtmişlerdir (Görgülüer, 2013: 29). Göreceli yoksunluk teorisyenlerine göre bireyler, hiçbir gerçek değişiklik olmasa bile herhangi bir şekilde değişimin gerçekleştiği algısına sahip olmaları halinde, yoksunluk hissedebileceklerdir (Shen, 1999: 2).

Bu açıklamalar günümüzün gelişkin ve farklılaşmış toplumsal yapısı içinde yer alan modern bir örgütün işgörenlerinin, yoksunluk ve tatminsizlik hislerinin artma olasılığının oldukça fazla olabileceğini göstermektedir. İşgörenlerin, beklenti ve kazançlarını kıyaslama imkânları hem üyesi oldukları örgüt içinde hem de diğer

toplumsal ve örgütsel yapıların varlığı sayesinde oldukça fazladır. Bu zengin örgütsel çeşitlilik ve yapı içinde kendi kazanımları ile diğer işgörenlerin kazanımları sürekli olarak değerlendirilebilmekte, dolayısıyla yoksunluk duygusunu daha fazla yaşayabilmektedirler. Bu koşullar içinde işgörenlerin adalet algısı olumsuz bir şekilde etkilenebilmektedir.

Göreceli yoksunluk fikrini içinde barındıran dağıtımsal adalet algısı, sosyal değişim teorisinin çerçevesini kullanan Adams'ın geliştirmiş olduğu eşitlik teorisinden (1965) türetilmiştir (Colquitt vd., 2001: 426). Sosyal psikoloji bakımından, Eşitlik Teorisi toplumsal ilişkilerde bireylerin veya grupların davranışını, onların yapmış oldukları katkılarla elde ettikleri kazançlar arasındaki oranla açıklamaya çalışan bir yaklaşımdır (Budak, 2000: 15). Buna göre, insanların bir ilişkiden sağladıkları kazanç ve sunmuş oldukları katkı, ilişkinin her iki yanı (kazanç ve katkı) için de orantılı olması durumunda bu ilişki tatmin edici ve adil olarak değerlendirilecektir. Eşitlik teorisine dayanan dağıtımsal adalet, işgörenlerin örgüte; eğitim, çaba, deneyim, isteklilik gibi birtakım girdiler sunacaklarını ve bu girdilere karşılık elde ettikleri çıktıların adil olmasını beklediklerini belirtmektedir (Lambert, 2003: 156). Böylece, adaletle ilgili ilk araştırmalar, çıktıların (kazanımların) adaleti olarak adlandırılan, dağıtımsal adalet kavramı üzerinde temellendirilmiştir (Colquitt, 2001: 386).

Örgütsel adaletin sağlanması için belirli adalet ilkelerine bağlı olunması şarttır; özellikle kazanımların veya çıktıların, eşitlikle ve hakkaniyetle paylaştırılmasıyla örgütsel adaletin sağlanacağını savunmak, adalete dağıtımsal adalet boyutundan bakmak demektir (Colquitt vd., 2013: 200-201). Genel anlamıyla dağıtımsal adalet, kaynakların paylaşımı ile ilgilidir. Diğer bir ifadeyle, işgörenlere dağıtılmış olan ödüllerin veya kazanımların (çıktılar: ücret, terfi, prim gibi) miktarını ifade etmektedir (Sudin, 2011: 68).

İşgören için bu kazanım veya çıktılar; ücretler, terfiler, özel ödüller, geri beslemenin dürüstlüğü, fırsatlar, statüler, cezalar ve benzerleridir. Kazanımlar, maddi varlıklar olabileceği gibi statüler ve fırsatlar olabilmektedir. Dağıtımsal adalet, sadece örgütsel ödülleri değil, cezaları da kapsamaktadır. Kazanımlar gibi

işgörenlerin göstermiş oldukları davranışlara uygulanan cezalar da adil olmalıdır (Lambert, 2003: 156).

Adams'a göre, insanları kaygılandıran asıl şey çıktıların mutlak düzeyi değil fakat bu çıktıların başkalarıyla kıyaslanması sonucunda adil olup olmadığıdır (Colquitt, 2001: 426). Diğer bir ifadeyle Adams, işgörenlerin sergiledikleri icraat sonucunda kendilerini benzerleriyle kıyasladıklarında, adil biçimde ödüllendirilip ödüllendirilmediklerine ilişkin algılarına göre motive olacakları varsayımını öne sürmektedir (Şimşek, 2010: 224). Buna göre bir birey, adalet algısını kendini denk gördüğü başka biriyle kıyaslayarak meydana getirir. Karşılaştırılmak için seçilen birey, eşitlik teorisine göre dört tür karşılaştırmaya konu olmaktadır (Robbins ve Judge, 2013: 222):

1. Kendi- örgüt içi: İşgörenin aynı örgüt içinde kendini farklı bir pozisyonda karşılaştırması.
2. Kendi- örgüt dışı: İşgörenin farklı bir örgütte kendini bir durum ya da pozisyonla karşılaştırması.
3. Başkası- örgüt içi: İşgörenin kendini aynı örgütte bir başka kişi ya da grup ile karşılaştırması.
4. Başkası- örgüt dışı: İşgörenin kendini farklı bir örgütte bir başka kişi ya da grup ile karşılaştırması.

Aşağıda şekil 1.1, bir bireyin kendini başkalarıyla karşılaştırmaları sonucunda nasıl eşitlik veya eşitsizlik algısına ulaştığını göstermektedir.

Bireyin Kendini Başkalarıyla Kıyaslaması* = Algı

$\frac{O}{I}$

$< \frac{O}{I_B}$ $\quad Birey\ daha\ az$ ödüllendirildiğini algılar ve eşitsizlik hisseder

$\frac{O}{I} = \frac{O}{I_B}$ $\quad Birey$ eşitlik hisseder

$\frac{O}{I} > \frac{O}{I_B}$ $\quad Daha\ çok$ ödüllendirme sonucu eşitsizlik

$* Çalışan\ \frac{O}{I}\ kendini\ gör$düğü $yer\ ve\ \frac{O}{I_B}\ ise\ diğerlerine\ gör$düğü yer

Kaynak: (Robbins ve Judge, 2013: 222) **Şekil 1.1:** Eşitlik Teorisi

Bir örgütün işgöreni veya üyeleri bu kıyaslamalar ve değerlendirmeler ile örgütün adil hüküm verip vermediği düşüncesine ulaşmaktadırlar (Greenberg, 1990: 400-401). Yapılan karşılaştırmalarda etkili olan kriterler ise bireyin örgüte girdi olarak vermiş olduğu cinsiyet, kıdem, örgütteki konumu ile eğitim ya da uzmanlık seviyesidir (Robbins ve Judge, 2013: 222). İşgörenler, bu kriterler çerçevesinde kendilerini kıyaslamakta ve kaynaklardan faydalanmayı adil veya gayrı adil olarak yorumlamaktadırlar.

Bir diğer eşitlik teorisi olan Walster ve diğerlerinin (1973) geliştirmiş olduğu teori ise dört temel fikirden oluşmaktadır (İçerli, 2010: 72):

1. İşgörenler, kazandıkları ödülü en yüksek düzeye çıkarmaya çalışırlar.
2. Gruplar, ücret ve ödüllerin üyeler arasında eşit olarak bölüştürülmesi için benimsenmiş bir sistem geliştirirler. Ayrıca gruplar, diğer üyelere eşit olarak davranmayanları cezalandırmaya ve eşit davrananları ise ödüllendirmeye gidebileceklerdir
3. İşgörenler, eşitlikten uzak ilişkileri gördüklerinde stres hissederler.
4. Kendisini eşitlik barındırmayan bir ilişki içinde gören işgörenler, eşitliği yeniden sağlamak ve stresten kurtulmak için çaba gösterirler.

İşgören, eşitlik ilişkisini yeniden sağlamak için ya girdilerini ya da kazanımlarını (çıktılarını) değiştirerek eşitliği sağlamak isteyebilir. Ayrıca işgören kendi algılamalarına farklı ve uygun olabilecek manalar bulma yoluyla da psikolojik eşitlik sağlamak isteyebilir (İyigün, 2012: 56). İşgörenlerin eşitlik algısı yaşaması durumunda, örgüte daha çok bağlılık duygusu gösterdikleri ve duygusal olarak daha sağlıklı oldukları tespit edilmiş; eşitsizlik algısına sahip olanların ise daha fazla hastalık ve şikâyet sorunu bildirdikleri ve daha çok iş devamsızlığı yaptıkları görülmüştür (Demirkaya ve Şimşek Kandemir, 2014: 265). İşgörenler, bekledikleri kazanımları (çıktıları) eşitsiz olarak algıladıkları zaman veya beklentileri karşılanmadığı zaman haksızlığa uğradıklarını düşünürler. Adaletsiz olan böyle bir durumu algıladıklarında, karşılık verme yönünde de motive olabilirler (Moorman, 1991: 845). Görüldüğü gibi örgütsel kaynakların paylaşımının adil olmadığı algısı, olumsuz davranış biçimlerine neden olabilmektedir (Beugre, 2002: 1093). Bu sebeple eşitsizlik algısının, güven kaybını ve öfkeyi arttırması; sahiplenme duygusu ile örgüte bağlılık duygusunu yokettirmesi, hatta işi terketme davranışlarını olumsuz olarak etkilemesi şaşırtıcı olmayacaktır (Demirkaya ve Şimşek Kandemir, 2014: 265).

Eşitlik teorisinin amaçlarının anlaşılmasında aşağıdaki dört önerme gösterilebilir (Huseman vd., 1987: 222).

1.Bireyler, kendi girdi / çıktı oranlarını diğerlerinin girdi / çıktı oranlarına bakarak değerlendirirler.

2.Eğer, kendi girdi/çıktı oranları diğerleri ile karşılaştırma sonucu eşitsiz olarak algılanmışsa, eşitsizlik algısı ortaya çıkar.

3. Bireyler daha büyük eşitsizlik algısında, daha fazla üzüntü hisseder (ya fazla ödüllendirme ya da yetersiz ödüllendirme biçiminde).

4.Birey daha çok üzüntü hissiyle, eşitliği tekrar sağlamaya çalışacaktır.

Eşitlik teorisinin bu amaçları, bireylerin eşitlik duyarlılığının aynı seviyede olduğu varsayımını öne sürmesinden dolayı eleştirilmektedir; teori, bireylerin girdi/çıktı oranlarını karşılaştırırken, eşitlik duyarlılıkları bakımından aynı oldukları şeklinde bir görüşe sahiptir (Huseman vd., 1987: 222). Yani, diğerlerinden daha az ya da daha fazla ödül kazandığımızda üzüntü duyacağızdır. Bu üzüntü hissi, "eşitlik

normu" olarak adlandırılmış ve temellendirilmiştir; fakat 1980'lerin ortalarından itibaren "eşitlik duyarlılığı" olarak tanımlanmıştır (Woodley and Allen, 2014: 1).

Leventhal ise aşağıda gösterildiği gibi eşitlik teorisi ile ilgili üç sorun öne sürmüştür (Leventhal, 1976: 2).

a.) Birinci sorun, adalet kavramının çok boyutlu olmasından ziyade tek boyutlu ele alınmasıdır. Teori, adaleti sadece liyakat ilkesi açısından kavramsallaştırmıştır.
b.) İkinci sorun, sadece örgütün sağlamış olduğu ödüllerin paylaşımı olarak düşünülmesidir. Kaynakların paylaşılmasını oluşturan prosedürler incelenmemiştir. Asıl odak adaletli paylaşım üzerinedir.
c.) Üçüncü sorun, sosyal ilişkilerde adaletin önemini abartmak eğilimidir. Sosyal algı ve davranışı etkileyen bir faktör olarak adalet, pek çok motivasyonel güç arasından sadece birisidir ve diğer unsurlardan daha zayıf bir faktör de olabilir.

İşgörenler, örgütsel kaynakların paylaşımını adalet algılamalarına göre ya haklı ya da haksız bulacaklardır. Örgütsel adalet algılamasının en önemli unsurlarından birisi, hakça paylaşım veya aksi yönüyle haksız paylaşım, duygu ve düşüncesidir. Zira işgörenler, örgüt içinde her türlü paylaşımın adil olmasını arzu etmektedirler. İşlerini eşit bir şekilde yapanlar, görev ve sorumlulukları eşit düzeyde olanlar ile performansları birbirine eşit işgörenler arasında, eşit olmayan paylaşım haksız bir durum olarak görülür. Şayet bu durum, mazur ve makbul görülebilecek bir gerekçe ile açıklanmamış ise işgörenler için daha da önemli bir sorun ve adaletsizlik nedeni olabilecektir. Yapılan paylaşımın, haksızca olduğu algılaması işgörenlerde olumsuz duygu ve düşüncelerin uyanmasına neden olabilecektir. Bu durumda ise işgörenler, girdi ya da çıktılarını değiştirmeye ve haksızlık olarak algıladıkları bu durumu en az seviyeye indirmeye yönelmektedirler.

1.3.2. Prosedürel Adalet Algısı Boyutu

Örgütsel adalet ile ilgili yapılan ilk araştırmalar belirtildiği gibi dağıtımsal adalet ile başlamıştır. Dağıtımsal adalet, işgörenin elde ettiği kazanımlara işaret etmektedir. İşgören, kazanımlarını veya elde ettiği çıktıları diğerleriyle kıyaslaması sonucunda ya adil ya da gayrı-adil bulmaktaydı.

Prosedürel adalet kavramı ise insan kaynakları yönetimi fonksiyonu üzerinde oldukça güçlü bir etkiye sahip olduğu gibi işgörenlerin dağıtımsal adalet algılarını da benzersiz bir şekilde etkilemektedir (Karriker, 2007: 330). Fakat Adams (1965), Adams & Freedman (1976), Walster, Berscheid & Walster (1973), Walster, Walster & Berscheid (1978) gibi adalet ve eşitlik ilgili daha önceki pek çok araştırmada prosedürel konular ya ihmal edilmiş ya da yeterince vurgulanmamıştır (Sheldon and Russ, 1985: 2). Örgütsel araştırmacıların önceleri ihmal ettikleri prosedürel adalet kavramı, eşitlik ya da dağıtımsal adalet kavramının yanı sıra belirgin bir araştırma konusu olarak artan bir ilgi ile daha sonra araştırmalarda yer almaya başlamıştır (Folger and Konovsky, 1989: 115). Örneğin, Alexander ve Ruderman (1987) 2.800 kişiden fazla federal görevlinin, iş tatminini inceledikleri araştırmada, ücretlerin seviyesinden çok ücret dağılım hesabının nasıl kararlaştırıldığı konusuyla, görevlilerin daha çok ilgilendiklerini saptamışlardır (Sheldon and Ruderman, 1987).

Dağıtımsal ve prosedürel adalet, birbiriyle ilişkili olan fakat iki ayrı adalet kavramıdır. Dağıtımsal adalet algısı, işgörenin elde etmiş olduğu kazanım (çıktı) miktarının hakkaniyetli olduğu algısı ile ilişkiliyken; prosedürel adalet algısı ise daha çok örgütsel sistem ve kuralların bu kazanım (çıktı) miktarını düzenlemesinin adil olduğu algısı ile ilişkilendirilmiştir (Folger and Konovsky, 1989: 115; Giles vd., 1997: 494). Diğer bir ifadeyle adalet konusu yalnızca ne kadar çeşitli kazanımların (çıktıların) elde edildiğini göz önüne almamakta (dağıtımsal adalet); aynı zamanda bu kazanımları belirleyen prosedürleri (süreçleri) de kapsamaktadır (Greenberg, 2005: 38). Bu adalet boyutu, işgörenlerin kazanım veya çıktıların paylaşımında kullanılan yöntem ve süreçlerle ilgili algılarını kapsamaktadır (Fassina vd., 2008: 807). Bu alandaki araştırmaların göstermiş olduğu kanıtlar, adalet algısının sadece çıktılara sahip olmayla değil aynı zamanda çıktıların prosedürler aracılığıyla belirlenmesinden etkilendiğini göstermiştir (Mossholder vd., 1998: 131).

Thibaut ve Walker (1975), mahkemelerde tartışma ve çözüm usulleri gibi yasal işlemlere tepkiler üzerinde çalışırken, prosedürel adalet yargılarıyla ilgili fikirlerini geliştirmişlerdir (Tyler, 1991: 262; Colquitt vd., 2001: 426). Onlara göre insanlar bazen istediklerini elde edemeseler de memnuniyetsizlik duymazlar; çünkü örgüt içinde ki uygulamaları adil kabul etmektedirler. Bu fikirden hareketle ilk defa

prosedürel adalet kavramını tanımlamışlardır (Soydan, 2011: 36). Thibaut ve Walker (1975) bireylerin yalnızca kazandıkları sonuçlarla değil, bu sonuçların kazanımında kullanılan yöntemleri de değerlendirdiklerini göstermişlerdir (Irak, 2004: 30). Prosedürel adalet, dağıtım veya paylaşım sürecini düzenleyen sosyal ve örgütsel sistemin prosedürel parçasının birey tarafından adil algılanması diye ifade edilmiştir (Leventhal, 1976: 4).

Prosedürel adaletin incelenmesi ile ilgili bir diğer araştırma olan Leventhal'in (1976) Adalet Yargılama Teorisi ise bir bireyin adalet algısının, kuralların adil olması sayesinde oluştuğunu varsaymaktadır. Leventhal, kazanımların veya çıktıların paylaşımı için kullanılan ve belli kriterlere sahip olan prosedürlerin, bireyler tarafından uygun ve adil bulunacağını ifade etmiştir Leventhal bir prosedürün adil olarak algılanabilmesi için altı tane kural belirlemiştir (Leventhal, 1976: 4). Bu kurallar:

(a) Tutarlılık kuralı: Kaynakların paylaşımını düzenleyen kurallar, zamana ve insana göre değişiklik göstermeksizin uygulanması gerekir.
(b) Önyargının bastırılması kuralı: Kararların alınması sırasında bireysel çıkarların ve ön yargıların etkisini bastırma
(c) Kesinlik / Doğruluk Kuralı: Paylaşım işlemini düzenleyen kuralın olabildiği kadar doğru bilgiye dayandırılması. Bilgilerin en az hata barındıran verilere dayanmasının gerekliliğini ifade eder
(d) Düzeltilebilirlik Kuralı: Bu kural işgörenlere yanlış kararları düzeltebilme imkânını ifade etmektedir
(e) Temsil Kuralı: Kurallardan etkilenen birey ve grupların çıkar ve düşünceleri bu kurallarda içerilmeli, temsil edilmelidir
(f) Ahlakilik Kuralı: Kurallar, temel manevi ve ahlaki değerler ile uyumlu olmalıdır. Mesela bu kurallar rüşvet, hile ve özel alanın ihlali gibi durumlardan uzak olmalıdır.

Prosedürel adalet algılaması, yönetici veya karar vericilerin davranışlarının işgörenler tarafından, bu kurallar çerçevesinde gözden geçirilmesiyle oluşmaktadır (Bies and Shapiro, 1988: 677). Bu kurallar sayesinde işgörenler, karar verecek kişiyi seçme fırsatına sahip olmakta, doğru verileri temel almakta, tutarlı kurallara dayanmakta, karar alma gücünün yapısını tanımlamakta, işgörenleri önyargılara karşı

korumakta ve onlara bilgi alma hakkı vermekte, kullanılan yöntemlerin yapısında değişiklik yapılmasını imkânlı kılmakta ve kabul edilmiş ahlaki kurallara uymayı elde etmektedirler. Böylece yapılan işlemlerin adilliği konusu, yukarıdaki ölçütlere uygunlukları göz önünde bulundurularak belirlenebilmektedir (Greenberg, 1990: 403-404).

Prosedürel adalet kavramının ilişkili olduğu diğer iki model, Lind ve Taylor'ın geliştirmiş olduğu Kişisel-Çıkar Modeli (self-interest model) ve Grup Değeri Modelidir (group-value model) (Chan, 2000: 75; Colquitt, 2003: 200). Kişisel Çıkar modeli, Araçsal Model (instrumental Perspective) olarak da adlandırılmaktadır. Greenberg (1990) prosedürel adalet kavramını sorgularken: Neden işgörenler kararların alınması sırasında prosedürlerin kullanılmasını, karar alınması sırasında hiç kullanılmamasından daha adil olarak algılamaktadır? Sorusunun cevabını, Lind ve Taylor'ın (1988) Kişisel-Çıkar Modeli ve Grup Değeri Modeli aracılığıyla vermeye çalıştıklarını belirtmiştir (Greenberg, 1990: 407).

Kişisel-çıkar modeline göre insanlar çıktılarını arttırmak etmek isterler. Bu nedenle, çıktıların (kazanımlar) belirlenmesinde rolü olan kurallar üzerinde kontrol sahibi olmayı arzularlar; çünkü bu kontrol muhtemelen elde edecekleri olumlu çıktıları arttıracaktır (Conlon, 1993: 1110; Beugre, 2002: 1095). Bu model, işgörenlerin prosedürler ile (süreç, yöntem, işlem, usul) ilgili görüşlerini açıklayabilmeleri sayesinde, onların prosedürel adalet algılarının da olumlu yönde etkilenebileceğini belirtmektedir. Bir işgörenin düşüncelerinin değerlendirilmesi ve önemli hissedilme arzusunun tatmini ile ki bu durum yöneticilerin işgörenin beklediği şekilde karar vermemesi halinde olsa bile, prosedürel adalet algılaması daha güçlü olacaktır (İçerli, 2010: 84-85).

Grup Değeri-Modeli ise işgörenlerin örgütsel ortam içinde çalışma grupları ile uzun süreli ilişkilere odaklanmaları nedeniyle grup kurallarını benimsediklerini öne sürmüştür (Greenberg, 1990: 408). Lind ve Tyler'ın (1988) bu modeli, kuralları grup dayanışmasına yaptıkları katkı ve etki bakımından bir açıklama girişimidir. Bu model grup üyeliğinin, işgörenin inanç ve davranışlarını etkilediğini, güçlendirdiğini, bir kimlik sağladığını ve grup kuralları mekanizmasını benimsemesini sağladığını öne sürmektedir (Conlon, 1993: 1110).

Grup Değeri Modeli incelendiğinde, bireysel çıkara dayanmayan bir prosedürel adalet modelinin geliştirilmeye çalışıldığı söylenebilir. Grup değer modeline göre, grubun üyeleri bireysel çıkarlarını geri plana atmayı tercih etmektedirler. Bireyler uzun vadeli ilişkileri öngören bir bakış açısını benimsemektedirler. Bireysel çıkarlardan ziyade "grup" kavramının vurgulandığı görülmektedir. Bu modele göre, bireyler üyesi oldukları gruplarla uzun süreli ilişkileri arzu etmekte ve grupsal dayanışmayı sağlayan prosedürleri (kural ve yöntemler) önemsemektedirler (Görgülüer, 2013: 49-50).

Grup Değeri-Modeli, bireylerin karar alma üzerinde kaybettikleri kontrol nedeniyle, prosedürel adalet algılarının olumsuz olarak etkilenmemesi nedeninin grup üyeliğinin getirdiği güven duygusu sayesinde sağlandığını ifade etmektedir (Giacobbe- Miller, 1995: 118). Brockner ve Siegel (1996) ile Lewicki, Wiethoff ve Tomlinson'un (2005) yapmış olduğu daha önceki bazı araştırmaların ortaya koyduğu gibi adalet algısı, örgüte ve gruba olan güveni oldukça etkilemektedir (Celani vd., 2008: 64).

Lind ve Tyler (1992) Grup-Değeri modelinin bir versiyonu olan "ilişkisel otorite modelini" de geliştirmişlerdir. Bu model, işgörenlerin prosedürleri adil olarak algılamasının, prosedürlerin grup değerlerini yansıtmasına bağlı olmasından dolayı olduğunu belirtmektedir. Lind ve Tyler'a göre prosedürel adalet yargılarını etkileyen otorite ile ilgili üç kriter vardır. Bu kriterler, otorite sahiplerine duyulan güven, otorite sahiplerinin tarafsızlığı ve otorite sahipleri ile ilişkide işgörenin sahip olduğu konumdur. Güven, tarafsızlık ve grup içindeki konum kriterleri aracılığıyla işgörenler, otoritelerin kendilerine nasıl davrandığını sorgulamaktadırlar (Chan, 2000: 75).

Aslında işgörenin grupsal yapıda ki konumu, etkileşimsel adaletin saygı ve değerli bulunma ölçütleri ile açıklık bulmaktadır. Güvenilirlik, otoriteye sahip olanların kararlarının yardımsever ve ahlaki olma durumuyla ilgili görülmektedir. Bu yüzden güvenilirlik, süreç kontrolü, temsil edilebilirlik ile dürüst ve doğru açıklamaları kapsayan bazı ölçütlerce şekillenmektedir. Tarafsızlık ise tutarlılık, dürüstlük ve herkese eşit davranmaya dayanmaktadır (Akça, 2012: 26-27).

Prosedürel adalet, örgütün uyguladığı kuralların işgörenler tarafından adaletli olarak algılanmasını sağlamaktadır (Greenberg, 1987: 55). Kurallara başvurmayla bireyler ve gruplar arasındaki gerginlik ve çatışmalar çözümlenir, hafifletilir ve daha kendine yönelmiş bir grup olarak topluluğun dayanışması sağlanır ve korunur (Bottomore, 4.basım: 241). Prosedürel adalet sadece örgütsel faaliyetleriyle değil bunun yanında kariyer yönetim ve planlaması konusunda, performans değerlendirme sonucunda alınan kararların ne derece adil olduğu ve işgörenin terfi ve ödüllendirilmesinde eşitlik ve dürüstlük ilkesine uygun hareket edildiğinin gösterilmesi yönüyle de işgörenleri ilgilendiren bir konudur (Eren, 2010: 552). Prosedürel adalet boyutu plan ve karar alma ile bu kararların uygulanması sırasında adil olarak davranılıp davranılmadığı ile ilgilidir.

İnsanların çok önemsedikleri, her sosyal ve örgütsel sistemin vazgeçilmez bir unsuru olan adaletin sağlanabilmesinde, prosedürel boyutun etkisi yapılan araştırmalarda görülmektedir. Adalet konusunun işlem, yöntem ve kurallar ile ilgili boyutu olan prosedürel adalet, örgütsel ortam içinde ilişkili olduğu birçok konuyu (kararlara katılma, terfi, güven, paylaşım, performans değerleme gibi) etkileyebilme potansiyeli bulunmaktadır. Kuralların bir sistem veya örgütün varlık ve istikrarı için vazgeçilmez bir özelliğe sahip olması yanında işgörenlerin ihtiyaç ve isteklerini yansıtabilmesi de adaletin tesisinde oldukça önemlidir.

1.3.3. Etkileşimsel Adalet Algısı Boyutu

Örgütsel adalet konusu 1980'li yılların ortalarına kadar iki boyutlu bir kavram olarak araştırılmıştır. Bies ve Moag (1986), bireylerin kazanımların ve prosedürlerin (işlemler, kurallar) adil olmasını önemsemeleri yanında, bu prosedürler uygulanırken karşılaştıkları davranışların niteliğine de duyarlı olduklarını belirtmişlerdir. Örgütsel adalet konusu içinde sadece adil kazanımlar ve adil prosedürlerin varlığı değil aynı zamanda bu prosedürlerin uygulanma aşaması da vurgulanmaya başlanmıştır. Etkileşimsel adalet olarak adlandırılan örgütsel adaletin bu üçüncü boyutu, örgütsel ortamdaki ilişki ve iletişimi ifade etmektedir.

Bies ve Moag (1986), örgütsel prosedürlerin yürürlüğe girmesi sırasında işgörenin algıladığı bireylerarası etkileşimin önemine dikkat çekmişler ve bunu

etkileşimsel adalet diye adlandırmışlardır. Etkileşimsel adalet, örgütsel adaletin üçüncü boyutu olarak yönetici veya karar vericiler tarafından işgörenlere gösterilen davranış, saygı, duyarlılık ve açıklama olarak tanımlanmıştır (Fischer, 2012: 99; Colquitt vd., 2001: 426). Bies ve Moag (1986) ile Eskew (1993) göre etkileşimsel adalet, örgütsel süreçlerin uygulanması sırasında, işgörenlerin görmüş oldukları davranış (genel olarak iletişim süreci esnasında kaynak ve alıcı arasındaki saygı, adalet ve nezaket ilişkisi) hakkındaki algıları ile ilişkili olan bir kavramdır (Yavuz, 2010: 696). Etkileşimsel adalet, bir karar verildiğinde bu kararın işgörenlere nasıl aktarıldığı veya aktarılacağı ile ilgili olan algılamadır (Özdevecioğlu, 2003: 79). Etkileşimsel adalet, örgütsel adalet kavramının üç boyutu arasında belki de en basit olanı olarak bir kişinin (yöneticinin) diğerlerine nasıl davrandığını göstermektedir (Cropanzano vd., 2007: 38). Bir bakıma etkileşimsel adalet, bireylerarası davranışların niteliğinin işgörenler tarafından ölçülmesiyle oluşan adalet algısıdır (Eigen and Litwin, 2014: 172).

Adaletin sağlanmasında maddi unsurların tek başına yeterli olmadığı görüldüğünden, örgütsel adaletin sosyo-psikolojik boyutu önem kazanmıştır. Sosyo-psikolojik bir boyutu olan bilgi paylaşımının önemi, etkileşimsel adaletin işlerlik kazanmasında etkili olmuştur. Örgütsel kararların yöneticiler tarafından işgörenlere nasıl veya ne tarz da söylendiği adalet algısını etkilemektedir. İşgörenler, yöneticilerin kendileri ile iletişim kurmasını bekler ve bu iletişimin algılanma niteliği içinde adaleti ararlar (Yeniçeri vd., 2009: 86-87).

Adalet kavramı, etkileşimsel boyutu yönüyle ele alındığında, yöneticilerin adalet algısı üzerinde önemli derecede etkilerinin bulunduğu görülmektedir. Bunun yanı sıra yöneticiler kaynakların kontrolü ve dağıtımını da yönlendirebildiklerinden adaletin sağlanmasında rol ve sorumluluklarının çoğaldığı görülebilmektedir.

Folger ve Bies'e göre (1989), yöneticilerin prosedürel adalet yönüyle sahip oldukları aşağıda sıralanan sorumlulukları, işgörenlerin adalet algılamasında çok etkili olmaktadır (Folger and Bies, 1989: 82):

- İşgörenlerin bakış açılarına yeterli önem vermek,
- Ön yargılarını bastırmak,

- Tutarlı olarak karar alma kriterlerini uygulamak,
- Zamanında geribildirim vermek,
- Kararın gerekçesini vermek,
- İletişimde dürüst olmak, saygı ve nezaketle davranmaktan oluşmaktadır.

Yöneticilerin bu sorumlulukları aracılığıyla yönetim faaliyetini sergilemeleri işgörenlerin adalet algısını oldukça olumlu etkileyebilecektir. Etkileşimsel adalet algılamasının, bireylerarası adalet ve bilgisel adalet olarak bölünebileceğini öne süren Greenberg (1993), bu alt boyutların birbirilerinden farklı etkilere sahip olduklarını öne sürmüştür. Bireylerarası adalet boyutu, kararların alınmasında ya da işlemlerin yürütülmesinde otorite sahiplerinin, insanlara onurla, nezaketle ve saygıyla davranmanın derecesi olarak ifade edilmiştir. Bilgisel adalet boyutu ise kararların alınmasında kullanılan veya yön veren prosedürler için işgörenlere yeterli bir düzeyde bilgilendirme yapılması ile ilgilidir (Colquitt vd., 2001: 427; Colquitt vd., 2013: 200).

Etkileşimsel adaletin bireylerarası boyutu, kazanımları belirleyen yöneticilerin işgörenlere ne derece saygı ve değer verdiği, nazik davrandığı ile ilgilidir ve dağıtımsal adalet ile ilişkisini göstermektedir. Bunun yanında bilgisel adalet boyutu ise kazanımların paylaşımı ve bu paylaşımı belirleyen kurallara ilişkin işgörenlere ne ölçüde bilgi verildiği ile ilgili olarak prosedürel adalet ilişkisini göstermektedir (Özmen vd., 2007: 22). Ülkemizde bu konuda yapılan bazı çalışmalar bireylerarası adalet ve bilgisel adalet ayrımını desteklerken bazılarının araştırma bulguları böyle bir ayrımı desteklememiştir (Bağcı, 2013: 166).

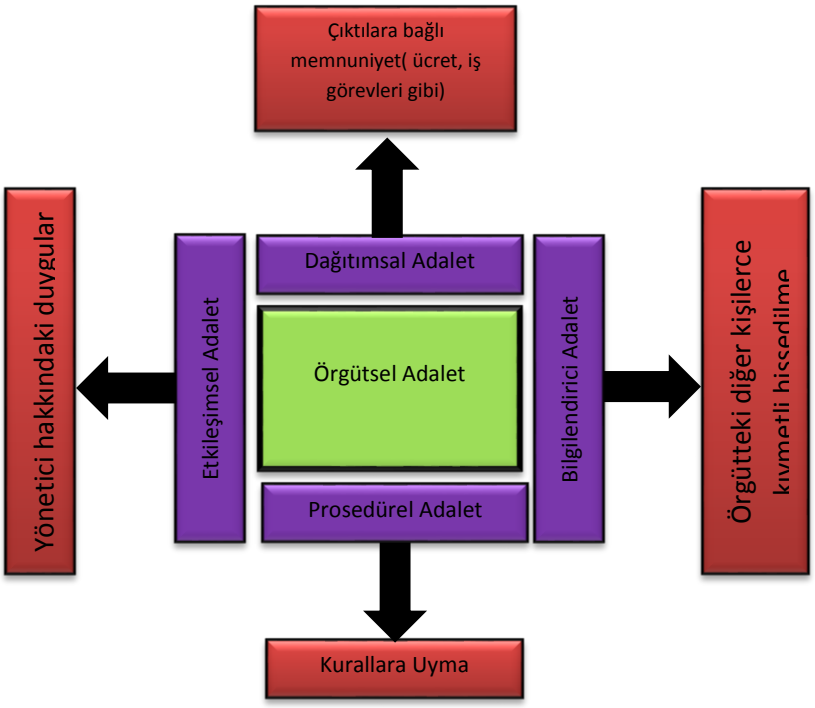
Etkileşimsel adalet görüldüğü gibi örgütsel adaletin sosyal yönüne işaret etmektedir. Örgüt içi ilişkilere yapılan yatırımlar ve bunlardan elde edilecek adalet algısını vurgulamaktadır. Bir örgüt için verimlilik, performans ve amaçlara erişim yönüyle asıl buluş, "grup" içerisindeki iyi ilişkiler olduğunun keşfidir (Mendras, 2008: 50). Etkileşimsel adalet, işgörenler arasında adaletin sağlanmasında sadece maddi getirilerin yeterli olmadığını göstererek, örgütsel adaletin sosyo-psikolojik boyutuna dikkati çekmiştir. Aşağıdaki tablo 1.1'de örgütsel adalet algısının üç boyutunun özelliklerinin bir özeti verilmiştir.

Tablo 1.1: Örgütsel Adalet Algısının Bileşenleri

1. Dağıtımsal Adalet: Çıktıların/ Kazanımların uygunluğu
Adalet: Ödüllendirme, işgörenlerin katkılarına dayanmaktadır
Eşitlik: Her işgörenin aşağı yukarı aynı bedeli elde etmesi
İhtiyaç: İşgörenin, kişisel ihtiyaçlarına dayalı bir yarar sağlama
2. Prosedürel Adalet: Paylaşım sürecinin uygunluğu
Tutarlılık: Bütün işgörenlere aynı şekilde davranılır
Önyargıların Yokluğu: Hiçbir kişi veya grubu, ayrımcılık ya da kötü muamele için seçip ayırmamak
Kesinlik: Kararların, doğru bilgilere dayanması
Tüm İlgililerin Temsili: Bir kararın alınmasında, tarafların görüşlerinin alınması
Düzeltme: Hataları düzeltmek için bir sürece ya da diğer mekanizmalara başvurma
Ahlak: Davranış kuralları ihlal edilmez
3. Etkileşimsel Adalet: Davranışın uygunluğu yöneticilerden alınır
Kişilerarası Adalet: Bir işgörene, haysiyetle, nezaketle ve saygıyla davranılır
Bilgilendirme Adaleti: İşgörenler ile ilgili bilgiyi paylaşma

Kaynak: (Cropanzano vd., 2007: 36)

Örgütsel adalet algısının temelinde bu üç adalet boyutu bulunmaktadır. Adil bir yönetim için her üç boyutunda önemi yadsınamaz. Örgütsel adalet algısının tesis edilebilmesi için bu üç adalet boyutunun etkisi dikkate alınarak örgütsel faaliyet ve uygulamalar düzenlenmelidir. Örgütsel adalet algısının, birçok örgütsel çıktı veya faktörü (iş tatmini, performans, motivasyon, güven, bağlılık, işten ayrılma niyeti gibi) etkileme gücünün bulunması sebebiyle; örgütün, adalet konusuna yaklaşımı bu çıktılara erişimi büyük ölçüde kolaylaştırabilecektir. Örgütsel adalet kavramının boyutlarını ve etkilerini aşağıdaki şekil 1.2'nin yardımıyla gösterebilmek mümkündür.



Kaynak: (Greenberg, 2005: 37) **Şekil 1.2:** Örgütsel Adalet Boyutları ve Etkileri

Şekil 1.2'den de anlaşıldığı gibi örgütsel adalet kavramının bu üç boyutunun farklı etki ve işlevleri bulunmaktadır. Dağıtımsal adalet, ücret ve görevler gibi kazanımlara dayalı tatmin duygusunun oluşmasını etkilemektedir. Prosedürel adalet, örgüt içerisinde alınan kararların hakkaniyeti ile ilgili bir yargı oluşturmakta; ayrıca işgörenlerin örgütsel kararları desteklemesine ve kurallara uyum sağlamasına katkı sağlamaktadır. Bunun yanında etkileşimsel adalet ise işgörenlerin yöneticiler tarafından ne ölçüde saygı değer ve önemli bulunduklarına dair bir görüşe ulaşmalarına imkân vermektedir.

Örgütsel adalet boyutlarının anlatıldığı gibi bir çizgide geliştiği gösterilebilse de bu boyutların iç içe geçmiş oldukları söylenebilir. Ayrıca bu boyutları kesin bir biçimde ayırmakta oldukça güçtür. Bu üç boyut çok basit olarak şöyle açıklanabilir; örgütsel birtakım kaynakların dağıtımında, bazı kararlar verilmekte, bu kararlar başkasına iletilmekte ve alınan bu kararlar kesin olarak bazı örgüt üyelerini etkilemektedir. Çünkü bir yönetimin esas noktası kararlar verme ve alınan bu kararları uygulama üzerine kuruludur (Altınkurt ve Yılmaz, 2010: 467). Örgütsel adalet konusuna, son dönemlerde bütünsel olarak bakma eğilimi bulunmaktadır.

Örgütsel adalet konusunu bir bütün olarak inceleyen araştırmalar amaçlanmaktadır (Yılmaz, 2010: 583). Colquitt ve diğerleri (2005) örgütsel adalet konusunun, son dönemlerdeki araştırmacılar tarafından tüm yönleriyle ele alındığı ve bütünsel olarak incelendiği model veya teoriler geliştirmeye eğilimli olduklarını ileri sürmüşlerdir. Bunun yanında, meta analiz araştırma sonuçları, örgütsel adalet kavramının alt boyutları arasındaki ilişkilerin farklı araştırmalarda tespit edilemediğini göstermiştir (Colquitt vd., :2005 akt. Altınkurt ve Yılmaz 2010: 467).

1.4. ÖRGÜTSEL ADALET ALGISI TEORİLERİNİN SINIFLANDIRILMASI

Örgütsel adalete ilişkin teorilerin, ilk önce Stouffer ve arkadaşlarının Göreceli Yoksunluk Teorisi, Homans'ın (1961) Dağıtım Adaleti Teorisi, J. Stacy Adams'ın (1965) Eşitlik Teorisi, Walster ve arkadaşlarının (1973) Eşitlik Teorisi versiyonları ile başladığı ve geliştiği görülmektedir. Greenberg "A Taxonomy of Organizational Justice Theories" adlı araştırmasında, adalet teorilerini iki boyut yardımıyla sınıflandırmaya çalışmıştır. Aşağıdaki tablo 1.2'de, Greenberg örgütsel adalet teorilerinin sınıflandırmasını göstermiştir.

Tablo 1.2: Örgütsel Adalet Teorilerinin Sınıflandırılması ve Bunlara İlişkin Ünlü Örnekler

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

Kaynak:(Greenberg, 1987: 10)

Greenberg'e göre örgütsel adalet teorilerinin sınıflandırılmasında; reaktif-proaktif boyut ile süreç-içerik boyutları olmak üzere iki bağımsız boyutun birleştirilmesi kullanılabilir. Reaktif adalet teorileri, bireylerin adil olmayan uygulamalardan kaçınmak için yaptıkları tepkileri ele almışlardır. Bu teoriler, adaletli bulunmayan uygulamalara karşı gösterilen tepkileri incelemektedirler. Proaktif teoriler ise adaletin tesis edilmesinde bireylerin geliştirmiş oldukları tasarı ve davranışları incelemektedirler. Süreç teorilerinin adalet konusuna yaklaşımı ise

kazanç veya çıktıların nasıl edinildiği ile ilgilidir. Bunun yanında, içerik teorilerinin adalet konusuna yaklaşımları ise kazanç veya çıktıların paylaşımının adil olup olmadığıyla ilgilidir. Aşağıda tablo 1.3'te, örgütsel adalet algısının sınıflandırılmasında kullanılan her bir teorinin, adalet konusuna yaklaşımını gösterecek soru örnekleri gösterilmiştir.

Tablo 1.3: Örgütsel Adalet Teorisi Tiplerini Açıklayıcı Sorular

Teorinin Tipi	Açıklayıcı Sorular
Reaktif İçerik	İşgörenler adil olmayan uygulamalara nasıl tepki gösterir?
Proaktif İçerik	İşgörenler uygulamaların adil olması için ne yapabilirler?
Reaktif Süreç	İşgörenler adil olmayan politikalara veya prosedürlere nasıl tepki gösterirler?
Proaktif Süreç	İşgörenler politikaların ve prosedürlerin adil olması için ne yapabilirler?

Kaynak:(Greenberg, 1987: 16)

Bu soruların her biri, teori tiplerinin adalet konusuna yaklaşımındaki farklılığı göstermektedir. Bu teori tiplerinin açıklanması aşağıda sırasıyla gösterilmeye çalışılmıştır.

1.4.1.Reaktif - İçerik Teorileri

İşgörenlerin algısı aslında elde etmiş oldukları sonuçların (çıktılar, faydalar) adaleti üzerine yoğunlaşmaktadır; yani, işgörenler için paylaşım işleminin adil olması büyük bir önem ifade etmektedir (Cropanzano and Greenberg, 1997: 7). Bu bağlamda Reaktif içerik teorileri, işgörenlerin adil olmayan uygulama ve davranışlar karşısında sergilemiş oldukları tepkilere odaklanmıştır (Özen İşbaşı, 2000: 43). Bu adalet teorileri, işgörenlerin karşılaştıkları haksız uygulama ve davranışlara karşı nasıl cevap veya tepki verdiklerini inceleyen yaklaşımlardır (Greenberg, 1987: 11). Örgütsel ortam içinde adil olarak kabul edilmeyen uygulama ve davranışlara karşı işgörenin gösterdiği tepkilerin ele alındığı görülmektedir.

Bu teoriler arasında George C. Homans'ın (1961) "Dağıtımsal Adalet Teorisi", j. Stacy Adams'ın (1965) "Eşitlik Teorisi" ile Walster ve Berscheid'nin (1973) "Eşitlik Teorisi" gibi adalet teorileri bulunmaktadır. Bu teorilerin sahip olduğu ortaklaşa bir bakış açısı vardır. Bu bakış açısına göre işgörenler, adil olmayan

uygulama ve durumlara karşı içerlenme, üzüntü, kızgınlık gibi birtakım olumsuz duygular hissedecekler ve iş yerinden çalma gibi olumsuz davranışlar sergileyeceklerdir (Beugre, 2002: 1093; Greenberg, 1990; Greenberg, 1987: 11).

Dağıtımsal adalet teorisi, bireylerin birbirleriyle geliştirdikleri alışveriş ilişkisi kapsamında, ilişkinin yapısı içinde yapmış oldukları yatırımlar oranında bir karşılık veya kazanım bekleyişi içinde olacaklarını ve eğer bu beklentileri karşılanır ise adaletin sağlanacağı düşüncesine sahip olacaklarını ileri sürmektedir. Teorinin öne sürdüğüne göre insanlar, kazanımlarını yapmış oldukları yatırımlar ile karşılaştırdıklarında sonuç, eğer daha az ise öfke duyacak veya daha çok ise suçluluk hissine sahip olacaklardır. Fakat daha net olan asıl konu her iki halde de paylaşım adaletsizliğinin ortaya çıkacağıdır (İyigün, 2012: 55).

İşgörenler, emekleri karşılığında elde ettikleri kazanımları, diğer işgörenlerin kazanımlarıyla karşılaştırdıklarında adil bulurlarsa, adalet hissine sahip olacaklardır. Ama elde ettikleri kazanımların düşük olduğuna inanırlarsa adaletsizlik hissine kapılacaklardır. Örneğin Homans, adalet için bütün toplumlarda geçerli olan bir paylaşım kuralı getirir. Bu kural "ödülün, yatırım ve katkı ile orantılı olmasıdır" (Wallace ve Wolf, 2012: 427).

Homans'ın (1961) görüşüne göre, insanlar kendilerine faydalı görünmediği sürece belirli bir davranışta bulunmayacaklarıdır. Homans'ın dağıtımsal adalet ilkesine göre: başkasıyla alışveriş ilişkisi içinde bulunan bir insan, kazancının ve maliyetinin orantılı olmasını; veya elde ettiği faydayla buna ilişkin yatırımlarının orantılı olmasını bekleyecektir. Adams ise bu ilkeyi biraz farklı olarak ifade etmektedir: A'nın elde ettiği sonuçların B'nin katkılarına oranı, B'nin elde ettiği sonuçların A'nın katkılarına oranıyla aynı olduğu ölçüde, A ile B arasında adalet veya eşitlik vardır (Bredemeier, 1997: 439-440).

Adams'a (1965) göre bir insan, girdilerine (katkılarına) kıyasla elde ettiği sonuçların veya ödüllerin oranını; başkasının elde ettiği oran ile karşılaştırması sonucunda; sonucun eşit olmamasından kaynaklanan gerginlikten kaçınmak için motive olduğunu belirtmektedir (Cropanzano and Greenberg, 1997: 6-7). Birey yapmış olduğu kıyaslamalar sonucunda eşitsizlik algılarsa bu durumu düzeltmek

üzere birtakım davranışsal ve tutumsal değişiklikler gösterecektir.

J. Stacy Adams'ın (1965) Eşitlik Teorisi, bir ilişkinin tarafları olan bireylerin birbirlerine katkı sağladıkları, bu nedenle karşılıklı olarak birbirlerinden kazanım sağladıkları bir sosyal mübadele ilişkisi etrafında şekillenmektedir. Yöneticiler ve işgörenler karşılıklı olarak birbirlerine kazanımlar sağlamaktadırlar. Örneğin, işgörenler örgüte eğitimleri, zekâları, deneyimleri, becerileri, sosyal statüleri gibi özellikleri ile pek çok katkı sağlarken, yöneticilerin vermiş oldukları ücret ve çeşitli ödüller gibi sonuç veya çıktıları da elde etmektedirler. Bu teori, kazanımların adaletsiz olarak değerlendirilmesine neden olan düşüncelerin nasıl ve niçin ortaya çıktığı ve bu düşünce veya algılamaya sahip olanların ne şekilde davrandıkları, sorularına cevap bulmak istemiştir (Özen İşbaşı, 2000: 45).

Bir diğer reaktif-içerik teorisi ise Berger ve arkadaşlarının (1969; 1972) geliştirmiş olduğu "statü değeri teorisidir". Statü değeri teorisi, işgörenlerin eşitsizlik duygusuna yönelik tepkisini, belli, özel biriyle değil fakat, genelleştirilmiş olan diğer bireylerle yaptığı kıyaslamadan kaynaklandığını ileri sürmektedir. Mesela, işgörenin kendisini bir meslek grubu ile karşılaştırması gibi (Greenberg, 1987: 11).

Walster ve arkadaşlarının (1973) Eşitlik Teorisi ise, dört görüşten oluşmaktadır (İyigün, 2012: 56):

1. İşgörenler, kazanım veya ödüllerini artırma çabası içindedirler
2. Grup üyeleri arasında kabul edilmiş bir sistemin kurulmasıyla, ortak kazancın çoğaltılması
3. İşgörenler, eşitliğe dayanmayan ilişkiler nedeniyle stresli olurlar
4. Eşitliğe dayanmayan bir ilişkinin içinde bulunan işgörenler, eşitliği tekrar sağlamak için stresi yok etmeye çaba gösterirler. Eşit bir ilişkiyi tekrar sağlamak amacıyla işgören ya girdilerini ya da çıktılarını değiştirerek eşitlik dengesini sağlayabilir. Bunun yanı sıra işgören kendi düşünce veya algısına başka uygun olabilecek manalar vererek psikolojik anlamda eşitlik ilişkisini sağlayabilir.

1.4.2. Proaktif - İçerik Teorileri

Proaktif-İçerik teorileri işgörenlerin, kazanım veya çıktıların adil paylaşımını sağlamak için gösterdikleri gayret ve davranışları dikkate alan yaklaşımlardır. Bu teoriler, reaktif – içerikli teorilerin aksine işgörenlerin, adil paylaşımın sağlanmasına yönelik çabalarına yoğunlaşmaktadır. Örgütsel ortam içinde işgörenler, çıktı veya kazanımların adil paylaşımı için daha gayretli bir çalışma gösterirler.

Bu teorinin temellerini, Leventhal'ın Adalet Yargı Teorisi oluşturmaktadır. Levental, işgörenlerin bazen kazanım veya çıktıların adil paylaşımı için aktif bir şekilde çaba göstereceklerini belirtmektedir. Adalet yargı teorisi, ödüllerin adaletli paylaşımı ve elde edilen ödüllerle işgörenin vermiş olduğu katkıların orantısı, üzerinde kurulmuştur. Bu teorinin öne sürdüğü, ödül ve katkıların orantısı durumu uzun dönemde tüm taraflar için olumlu sonuçlara yol açacaktır (Söyük, 2007: 40). Leventhal göre işgörenlerin, aktif olarak adil paylaşım için önceden çaba ve davranışta bulunmaları, herkesin katkısına göre ödül veya kazanımları elde etmesini sağlamaktadır.

Leventhal (1976) paylaşım (çıktı, dağıtım) adaletini belirleyen üç tane adalet kuralı öne sürmüştür. Bu kurallar katkı kuralı, ihtiyaç kuralı ve eşitlik kuralıdır. Leventhal, paylaşım kararlarının yüksek düzeyde bir performans ve verimliliğe yol açabilmesi için katkı kuralları temelinde belirlenmesi gerektiğini ifade etmiştir (Chan, 2000: 73). Leventhal, katkı kuralını herkesin yapmış olduğu katkı veya hak ettiği oranda pay alması, ihtiyaç kuralını işgörenlerin ihtiyaçlarına göre pay alması olarak ve eşitlik kuralını ise her türlü kazanım hak edilsin veya edilmesin herkesin eşit biçimde pay alması olarak açıklamaktadır (İyigün, 2012: 56).

Bu teoriye göre karşılaşılan farklı durumlar için farklı dağıtım kuralları uygulanarak, kazanım ve ödüllerin paylaşılması kararı alınmaktadır. Bu yüzden adil dağıtımın olabilmesi, karşılaşılan durumların farklılığına göre hangi dağıtım kuralının uygulanacağına karar vermeye bağlı olacaktır.

Proaktif-içerik teorileri kapsamında ele alınan bir diğer teori, Lerner ’in Adalet Güdüsü Teorisidir. Lerner (1982), paylaşımın sağlanabilmesinde kullanılan

dört ilke öne sürmüştür (Chan, 2000: 73):

1. Rekabet: paylaşımın, performans çıktılarına bağlı olması
2. Eşitlik: paylaşımların eşit olması
3. Hak: paylaşımın, herkesin katkıları oranına göre olması
4. Marksist adalet: katkılara bakmadan ihtiyaçlar temelinde paylaşım

Adalet güdüsü teorisi, adaletin sağlanmasında tercih edilen paylaşım kararının verilmesini, taraflar arasındaki ilişkiye bağlı olduğu görüşünü ileri sürmektedir (Yıldırım, 2010: 70-71). Proaktif içerik teorilerinde var olan bazı farklara rağmen bu teoriler farklı koşullar altında farklı kazanım veya ödül paylaşımının nasıl olacağına ilişkin benzer görüşler öne sürmüşlerdir.

1.4.3. Reaktif - Süreç Teorileri

Reaktif Süreç teorileri, hukuksal alanda yapılan birtakım uygulamalardan esinlenme, etkilenme ile formüle edilerek başlamıştır. Bu teorinin temeli, John Thibaut ve Laurens Walker'ın (1970'lerin başlarında) yasa konusu olan çeşitli uyuşmazlıkların çözümünde kullanılan işlemlere (prosedürlere) verilen tepkileri karşılaştırarak incelemeleri sonucunda varmış oldukları tasarıma dayanmaktadır. Onlar bir dava konusunda üç tarafın (davacı, davalı ve aracıdan oluşan) bulunduğunu; aynı zamanda, bir davada (delillerin sunulduğu) "süreç kontrolü aşaması" ve (bu delillerin anlaşmazlığın çözümünde kullanıldığı) "karar kontrolü aşaması" olarak iki aşamanın da olduğunu belirtmişlerdir. Bazı araştırmacılar ise süreç kontrolü yerine "söz hakkı" ve karar kontrolü yerine "seçim hakkı" kavramına gönderme yapmışlardır (Greenberg, 1987: 13-14; Chan, 2000: 73). Thibaut ve Walker'a göre süreç kontrolüne izin veren mahkeme kararları, benzer olan kararlara rağmen, süreç kontrolüne izin vermeyen karar alımlarına göre çok daha adil olarak algılanıp kolay kabul edilecektir (Greenberg, 1987: 13-14).

Thibaut ve Walker'ın teorisi, bir anlaşmazlığın çözümünde taraflar için süreç kontrolü sağlayan prosedürlerin var olmasının, süreç kontrolü imkânının olmamasına göre adalet algılamalarının daha olumlu olacağını düşündürtmektedir. Bunun yanı sıra taraflar karar alma süreci sonucunda alınan kararları veya yargıları daha adil

olarak algılayabileceklerdir. Buna örnek olarak performans değerlendirme sisteminin oluşumunda, işgörenin önceden katılımının sağlanması ve bilgilendirilmesi ve performans değerlendirmenin geri bildiriminde işgören bu sonucu daha adil olarak algılayabilecektir.

1.4.4. Proaktif Süreç Teorileri

Bu teoriler, adaletin sağlanabilmesi için ne tür prosedürlerin (işlem, kurallar) uygulanması gerektiğini bulmaya çalışmaktadır. Proaktif süreç teorisi kapsamı altında Leventhal, Karuza ve Fry'ın (1980) dağıtım tercihi teorisi gösterilmektedir. Dağıtım tercihi teorisi aslında, paylaşım davranışlarının genel bir modeli olarak, Leventhal'in (1976) adaleti yargılama modelinden yararlanılarak geliştirilmiştir (Greenberg, 1987: 14).

Leventhal, Karuza ve Fry'ın teorisinde (1980), adaletin sağlanabilmesi için gereken prosedürlerin neler olduğu araştırılmıştır. Adaletli uygulamalara yol gösterebilecek olan sekiz tane paylaşım prosedürünü tanımlamışlardır. Bunlar (İçerli, 2010: 77; Greenberg, 1987: 14-15):

1. İşgörenlerın, karar verenleri seçme hakkı
2. Kuralların tutarlı olması
3. Doğru bilgiye dayanma
4. Karar verme gücü yapısının belirlenmesi
5. İşgörenlerin önyargılara karşı korunması
6. İşgören itirazlarının ele alınmasını sağlama
7. Prosedürlerde değişiklik yapma imkânı sağlama
8. Yaygın olarak kabul edilen etik standartlar belirleme, şeklinde sıralanabilir.

Bu teoriler, reaktif süreç teorilerinin aksine, adil uygulamaları sağlayacak olan paylaşım yöntemleri ile ilgilidir. Şayet bu paylaşım prosedürleri (kuralları), paylaşımı yapan karar verici veya yöneticinin adaleti sağlamasına yardımcı olur ise bu prosedürler işgörenler tarafından daha çok tercih edilecektir.

İKİNCİ BÖLÜM

İŞ TATMİNİ KAVRAMININ GENEL ÇERÇEVESİ

Rekabet, yenilik, değişim ve belirsizlik diye özellikleri belirtilmeye çalışılan bugünün iş dünyasında başarılı ve kalıcı olabilmek oldukça zordur. Bu çalışma koşullarında örgütlerin sahip oldukları insan kaynakları onların en önemli avantajı olarak kabul edilmektedir. Bir örgütün, insan kaynaklarından en iyi derecede yararlanabilmesi, onların daha verimli ve etken olmasında ki nedenlerinden birisi de işgörenin iş tatmini düzeyi olduğu genel olarak literatürde kabul edilmektedir.

2.1. İŞ TATMİNİ KAVRAMININ TANIMI VE ÖNEMİ

Sanayi Devrimiyle birlikte sosyal yaşamda olan değişimler yönetim ve iş alanında da değişikliklere neden olmuştur. Yönetim ve iş alanında meydana gelen bu değişiklikler, işgörenlerde iş tatmini ve tatminsizliği gibi işin yapısal özelliklerini inceleyen araştırmalara olan ilgiyi çoğaltmıştır. İş tatmini ile ilgili ilk kavramsallaştırma çalışmaları Klasik Yönetim anlayışı ile 1920'lere kadar dayanmaktadır. Klasik Yönetim anlayışı, işgörenlere farklı ücret sistemlerinin sunulması ile iş tatmini kavramına yönelik olacak bazı açıklamalar yapmıştır. Klasik Yönetim düşüncesi, işgörenlerin maddi çıkarlarını gözeterek eylemde bulunduklarını varsaymıştır. Bu yüzden işgörenlerin performans ve verimliliğinin artması için onların sadece maddi yönden motive edilmeleri üzerinde durmuştur.

Klasik örgüt teorisinin amaçladığı verimlilik artışını gerçekleştiremeden gözden düşmesi, insanların herhangi bir üretim araç ya da süreci gibi "mekanik" biçimde yönlendirilemeyeceğini ve örgüt sorunlarına eğilirken insan davranışını

belirleyen toplumsal-psikolojik değişkenlerin esas alınması gerektiğini savunan Neoklasik (davranışçı) yaklaşımlar gelişmiştir (Fişek, 2012: 197).

Neoklasik yaklaşımla birlikte, işgörenlerin iş tatmini sorunu, öncelikli bir şekilde ele alınmaya başlanmıştır. Neoklasik (Davranışsal) yaklaşımın temel düşüncesi, örgütsel yapı içinde bulunan işgöreni tanımak ve anlamak, onun becerisinden ve potansiyelinden en üst seviyede faydalanmak, işgörenlerin örgütsel amaçlara ulaşılmasında katkılarını sağlamak ve onların motivasyonlarını arttırmak için neler yapılacağını aramak olmuştur (Dalay, 2015).

Yönetim teorileri ve örgütsel davranış literatürünün cevap bulmaya çalıştığı sorunlardan birisinin de işgörenin işinden elde ettiği iş tatmini olduğu görülmektedir. Bir örgüt ve yönetimin en önemli inceleme alanlarından birisinin, yaptığı işten tatmin olmuş bir işgören için iş ile işgören arasındaki uyumun nasıl sağlanabileceği konusudur. Neoklasik (davranışsal) yönetim yaklaşımı ile iş tatmini konusunun önemi belirgin bir şekilde ortaya çıkmaya başlamıştır. İş tatmininin örgütsel yönden performans, verimlilik ve etkenlik gibi sonuçlar üzerindeki güçlü etkisinin araştırmalarla (Hawthorne gibi) gözükmesiyle iş tatmini konusundaki çalışmalar artmıştır.

Locke (1976), iş tatmini alanında bir çok yayının olmasının sebebini şöyle açıklamaktadır: Bireylerin zamanının çoğunun iş başında geçmesinden dolayı, iş tatminini etkileyen faktörleri anlamak demek, onların refah seviyelerini geliştirecek bilgilere sahip olmak anlamına geldiğini belirtmektedir. Diğer önemli bir sebeb ise iş tatmininin yükselmesinin verimliliği ve böylece örgütün karlılığını arttıracağı inancıdır (Gruneberg, 1979: 1). İş tatmini kavramının açıklanması için önce iş kavramının açıklanması yararlı olabilecektir. Bu amaçla aşağıda önce "iş" kavramı üzerinde durulmuş ve daha sonra ise "iş tatmini" kavramı ile ilgili açıklamalar verilmiştir.

Genel bir tanımlamayla iş, insanın yaşamını sürdürebilmesi amacıyla gerçekleştirdiği bedensel ve zihinsel uğraşlardır denilebilir (Silah, 2005: 31). İş, bir amaca erişmek için bilgi ve yetenekleri kullanma ile çaba sarf etmektir (Armstrong, 2006: 205). Bireyin belirli bir ürün veya sonuç elde etmek için güç harcayarak

yaptığı etkinlik, görev ve sorumluluklardır (Özgüven, 2003: 1). Bu kavramın içeriğinde, insanın zihin, duygu, bedensel ve ruhsal gücünün sürekli kullanımı söz konusudur. İş ve çalışma, insanı göreceli olarak psikolojik ve ruhsal doyuma ulaştırır veya bunalıma sürükler. Yani işgöreni sevdiği, yetenek ve bilgisine uygun olan işi yaptığında tatmin duymaya; yetenek ve bilgisine uygun olmayan, hoşlanmadığı bir iş yaptığında ise bunalıma sürükleyici bir etki yapar (Ören, 2014: 20-21). İşin toplumsal bir ihtiyaç olmasının yanında, iş aynı zamanda kişiliği etkileyen belirleyici bir güçtür (Aşan ve Erenler, 2008: 204). Bireyin yaşamının büyük bir bölümü iş ortamı içinde geçmekte, iş tatmini ile yaşam tatmini birbirini etkilemektedir.

Araştırmalar, iş ve yaşam tatmini arasındaki karşılıklı etkileşim alanında, olası üç ilişki biçiminin olduğunu öne sürmüşlerdir: (1) yayılma, iş deneyimlerinin iş dışı yaşama kadar yayılması ve tersi; (2) bölümleme, iş ve yaşam deneyimlerinin birbirilerini az etkilemesi için ayrılması; (3) ödünleme, bir bireyin, tatminsiz bir iş için arayış yapması ve iş dışı yaşamındaki mutluluk ile dengeleme arayışı ve tersi (Saari and Judge, 2004: 398).

İlk kez Braysfield, Wells ve Styrate tarafından araştırılan iş ve yaşam tatmini arasındaki ilişkide, işgörenin işinde, iş dışındaki olaylar ve durumlardan etkilendiğini; aynı zamanda iş dışı olaylarında onun iş tatminini etkilediğini ifade etmişlerdir (Kırcı Çevik ve Korkmaz, 2014: 127). İş yaşamı ile iş dışı yaşam birbirini tamamlayıcı parçalarıdır ve işgörenlerin hayatını, çalışma ilişkilerini ve bu ilişkilerden doğan etkileşimleri, işgörenin performansını, moral gücünü vs. faktörleri etkileyen özellikleri içlerinde barındırmaktadır (Ören, 2014: 126).

Günümüz yaşam biçiminde önemli bir zaman dilimi iş başında geçmektedir.Yukarıda tartışıldığı gibi bir insanın işi, onun genel olarak yaşamdan elde ettiği mutluluğu ve tatmini oldukça etkilemektedir. Tatmini kavramının kökenlerine bakıldığında, ilk olarak 13 yy.'da, Latince'de yeterli anlamına gelen "satis" kelimesinden türetildiği görülmektedir (Naktiyok, 2002: 168). İş tatmini kavramı ise işgörenin işini veya iş deneyimlerini değerlendirmesi sonucunda, tatmin ya da olumlu duygusal durumu diye ifade edilmiştir (Locke, 1970). Görülüyor ki iş tatmini, işin kendi özellikleriyle işgörenlerin arzu ve istekleri birbirlerine uyumlu

olduğunda gerçekleşen ve işgörenin yaptığı iş'ten hoşnutluk hissi duymasını sağlayan bir olgudur (Akıncı, 2002: 3).

Genel olarak iş tatmini, işe işgörenin duygusal tepkileri olarak tanımlanmıştır (Wong and Laschinger, 2013: 949). İşgörenin iş hayatı ya da işgören ile örgütün sağlamış olduğu koşullar arasındaki uyumun sonucunda ortaya çıkan tatmin duygusu ve işgörenin işine yönelik olumlu tutumu olarak tanımlanmaktadır (Ugboro and Obeng, 2000: 254). İşgörene özel bir durum olan iş tatmini, işe yönelik bir tutum olarak olumlu veya olumsuz duyguların bütününe işaret etmektedir (Hochwarter vd., 1999: 299). Smith, Kendall ve Hulin (1969) ile Spector'a (1985) göre iş tatmini bir işe karşı pozitif duygu ve tutumsal uyumdur (Totawar and Nambudiri, 2014: 85; Robbins vd., 2013: 80). Pozitif duygu ve benlik kavramı ise, bireydeki hoşnutluk, yüksek enerji ve gayreti göstermektedir (Bouckenooghe vd., 2013: 107). Hackman ve Oldham (1975) iş tatminini işgörenlerin işlerinden duyduğu mutluluk ile Vroom (1964) ise işgörenin iş veya iş tecrübesini değerlendirmesi sonucunda hoşa giden veya olumlu duygusal durum olarak tanımlanmıştır (Bozkurt ve Bozkurt, 2008: 2). Luthans, iş tatmininin üç boyutunu belirleyerek öne sürmüştür (Yazıcıoğlu, 2010: 244):

- İş tatmini, iş durumuna duygusal bir yanıttır. Bu sebeple göze görülmez, yalnızca ifade edilebilir.
- İş tatmini, genel olarak kazanımların beklentileri ne kadar giderebildiğiyle ifade edilebilir.
- İş tatmini, birbiri ile ilgili pekçok tutumu da b beraberinde getirir.

İş tatmini, iç tatmin (çalışmadan edinilen tatmin), dış tatmin (çalışma sonucunda edinilen ücret, iş güvencesi gibi kazanımlar) ve genel tatmin (iç ve dış tatminden kaynaklı edinilen tatmin) olarak yine üç boyutlu biçimde kavramsallaştırılmıştır (Keklik ve Coşkun Us, 2013: 145).

İş tatminiyle ilgili tanımlamalar ve boyutlandırmalar, işgörenlerin işlerinden duydukları mutluluğa veya olumlu duygulara ve beklentilere işaret etmektedir. İşgörenin elde ettiği kazanımlar (ücret, terfi gibi) ve iç tatmini onun iş tatminini belirleyecektir. Ama iş tatmini kavramı göreceli bir kavramdır. İşgörenlerin bu

kazanım ve ödülleri değerlendirme ve algılamaları farklı olabilecektir. İşgörenin işten tatmin duymasında önemli unsurlarından birisi de adalet algılamasıdır. Literatürde, örgütsel adalet algısı ile iş tatmini arasında olumlu bir ilişki olduğu kabul edilmektedir. Bir örgütün adil bir yönetime sahip olması, genel olarak o iş yerinde ki işgörenlerin iş tatmini düzeyini de olumlu etkileyeceği beklenmektedir. Hak ettiklerini elde ettiğine inanan işgörenlerin adalet algısı olumlu olmakta ve bu algı işgörenin tatminini ve işinden hoşnutluğunu çoğaltmaktadır.

İş tatmini kavramının analizi ile ilgili olarak Hackman ve Oldham (1975) ise iş tatmininin, beceri çeşitliliği, işin niteliği, işin önemi, özerkliği ve iş ilişkisinde bulunulan bireylerden alınan geri bildirimler ile beş temel boyuta sahip olduğunu belirlemişlerdir (Demircan Çakar ve Yıldız, 2009: 73). Luthans (2005), Stanton ve diğerlerine (2001) göre bir işin özelliklerini temsil eden önemli beş boyut ise şöyle sıralanmıştır (Çelen vd., 2010: 144; Totawar and Nambudiri, 2014: 85).

- İşin kendisi,
- Ücret,
- Yükselme fırsatları,
- Yönetim tarzı ve denetim ile
- İş arkadaşları olarak tanımlanmıştır.

İş tatmini konusunda, yukarıdaki bu boyutların etkisi yapılan iş analizlerinde ortaya konulmuştur. Bunlara ilaveten, iş tatmininin sağlanmasında cinsiyet, eğitim seviyesi ve yaş gibi "bireysel özelliklerin" yanında "örgütsel ve çevresel" etkenlerin rolü de belirtilmek suretiyle; iş tatmininde etkili olan faktörler genel olarak tespit edilebilir (Kuzulugil, 2012: 130).

İş tatmini, hem işgören hem de örgüt açısından oldukça önemli bir konudur. İşgören açısından bakıldığında, iş onun yaşamında çok önemli bir yeri işgal etmektedir. işgörenin, tatmin veya tatminsizliği büyük oranda işi tarafından belirlenmektedir. işgören, yaptığı işin kendisi için faydalı, saygın, değerli ve anlamlı olmasını arzu eder. Bu yönüyle iş, bireyi sosyo-ekonomik yapıya bağlayan bir kurum olarak yaşamsal bir nitelik taşımaktadır. Birey, yaptığı işin kendisine, çalıştığı örgüt ve topluma önemli ve yararlı olduğu bilincine sahip ise daha verimli ve uyumlu çalışabilmektedir (Silah, 2005: 35).

Örgüt açısından ise, rekabetin giderek yoğunluğunu arttırdığı bu ekonomik yapı içinde, işgörenler en önemli sermaye olarak değerlendirilmektedir. Küreselleşmeyle firmalar arası rekabetin en önemli faktörlerinden biri haline gelen insan gücünün kısa sürede yetiştirilmesi mümkün değildir. Bu nedenle kaynaklarını etkin kullanabilmek, verimli üretim yapabilmek için örgütler; bağlılık hisleri ile donatılmış, üretken, motivasyon ve iş tatmini yüksek işgörenlere ihtiyaç duymaktadırlar (Mete ve Karahan, 2014: 16). Bunları sağlayabilen bir örgütte iş tatmininin işaretlerini, sadece işgörenin duygusal hoşnutluğunda değil aynı zamanda, çok istenen örgütsel çıktılar olan katılım, örgütte kalma niyeti, öğrenmeyi aktarma motivasyonunun artması ile işten ayrılma niyeti ve işgücü devri gibi çıktıların azalmasında görebiliriz (Zhang and Zheng, 2009: 334).

İşgören işinden beklediklerini elde ettiğinde tatmin olmakta, beklentileri karşılanmadığında ise tatminsizlik duymaktadır. İşgörenler, istek ve ihtiyaçları giderilmediğinde olumsuz birtakım tutumlara sahip olacaklar, böylece tatminsizlik ve uyuşmazlık oluşabilecektir. İş tatminsizliği; işgörenin yaptığı işten hoşnutluk duymaması, bıkkınlık, isteksizlik ve kaçma isteği duymasını ifade eder (Akşit Aşık, 2010: 36). İş'e bağlı şikâyetler ve bunun yol açtığı olumsuz tutumlar ise üç bölümde incelenebilir (Eren, 2010: 241):

1. İşin çalışma şartlarına, araç ve aletlerine yönelik şikâyet ve tatminsizlikler
2. İş sonucunda kazanılan maddi çıkarlarla ilgili tatminsizlik ve şikâyetler
3. Sosyal saygınlık ve takdir edilmeye ilişkin şikâyet ve tatminsizlikler.

Hangi sebepten kaynaklanırsa kaynaklansın, iş tatminini sağlayamayan örgütler pekçok problem ve sıkıntıyla karşılaşabilmektedirler. Bunlardan belli başlıları; işgücü devrinde yükseklik, yabancılaşma, stres, devamsızlık, kayıtsızlık, işi yavaşlatma, düşük örgüt sadakati, çatışma ve kırgınlıkların artması, üretim karşıtı iş davranışları ve daha düşük zihinsel, psikolojik ve bedensel sağlıktır (Gürsoy, 2004: 52 akt. Yavuz, 2010: 18; Serinkan ve Bardakçı, 2009: 117).

2.2. İŞ TATMİNİNİ ETKİLEYEN MOTİVASYON TEORİLERİ

İş tatmini konusu üzerinde durma, tatmin olmuş bir işgörenin daha verimli ve yüksek bir performans göstereceği beklentisidir. İşgörenlerin, iş tatminlerinin

sağlanmasında kullanılabilecek olan araçlardan birisi de motivasyondur. İşgörenlerin motive olmasının nasıl sağlanacağı, çalışma yaşamının önemli konuları arasında bulunmaktadır. Çünkü motivasyon hem işgörenin tatmin ve performansında dolayısıyla örgütün performansında da önemli rol oynamaktadır.

Genel olarak iş tatmini ve motivasyon teorilerinin aynı sınıflama ile aynı teoriler olarak ele alındığı görülmekte veya motivasyon konusunda geliştirilen teorilerin, iş tatmininin incelenmesinde ve anlaşılmasında temel olan teoriler olduğu kabul edilmektedir (Özer ve Bakır, 2003: 118). Araştırmacılar, işgörenlerin motivasyonunu etkileyen faktörleri sınıflandırdıklarında; bunları içsel (duygu, istek gibi) ve dışsal (iş koşulları, ücret, iş garantisi, terfi imkanı, firma imajı, statü gibi) faktörler olarak iki gruba ayırmaktadırlar (Kıngır ve Mesci, 2010: 60). Performans düzeyini yükseltmeyi arzulayan bir yönetici, işgörenlerin tutum ve davranışlarını, arzu ve isteklerini, fikir ve duygularını ve bunları etkileyen örgüt içi ve örgüt dışı faktörleri dikkate almalıdır (Ağırbaş vd., 2005: 328-329). Genel istatistikler, işgörenlerin örgütten büyük beklentileri olmadığını, onların emeklerinin karşılığının verilmesini ve herkese eşit davranılmasını beklediklerini belirtmektedir; ki bu zaten tüm örgütlerin yapması gereken uygulamalardır (Abbasoğlu, 2015: 28).

21. yüzyılın insanı, kişiliğine, düşüncelerine, inanç ve değerlerine saygılı olunmasını isteyen bir kişidir. Aynı zamanda o her şeyden daha fazla işini sevmek, benimsemek, ilerleyebilmek ve kendini gerçekleştirmek isteyen birisidir. Bu yüzyılda meydana gelen değişim, küresel hale gelmiş olan bilgi sisteminin doğal ve arzulanan bir sonucudur. Örgütsel rekabet sürecinde, avantajlı olmanın yolu artık yaratıcı yönleri gelişmiş ve kendini gerçekleştirmek isteyen işgörenlerin motivasyonunun ve örgütsel bağlılığının sağlanmasından geçmektedir (Yumuşak, 2008: 244).

Motivasyon terimi Latince, “hareket, devinim” anlamında “movere” kelimesinden gelmektedir. Atkinson (1964) motivasyon kavramını; eylemin istikamet, coşku ve kalıcılığında ki etki olarak tanımlamıştır (Steers vd., 2004: 379). Motivasyon kavramı, dilimizde güdüleme, isteklendirme ve teşvik etme gibi anlamlara gelmektedir. Çeşitli ihtiyaçların giderilmesine yönelik bir süreci ifade etmektedir. Motivasyon, bireyin iç enerjisinin belli amaçlara yöneltilmesi,

hareketlendirilmesi veya aktif hale getirilmesidir. Bireyleri, belli bir istikamete yönelik olarak hareketlendirmek için sarf edilen gayretlerin bütünüdür (Karaköse ve Kocabaş, 2006: 4).

Örgüt yöneticilerinin, işgörenlerin ihtiyaçlarını bilmesi, tutum ve davranışlarını analiz edebilmesi gerekir. Motive etme işlevi, işgörenleri, örgütün belirlemiş olduğu amaçları anlamaya, benimsemeye ve bunların elde edilmesine pozitif bir katkı da bulunmaya yönlendirmektir. Motivasyon süreci içerisinde yöneticiler, işgörenlerin kabul sınırlarını belirleyerek; onların arzulu bir şekilde çalışmalarını sağlayacak olan bir ortam oluşturur, böylece işgörenler isteklendirilirler (Ağırbaş vd., 2005: 327).

Her işgörenin örgütten beklentisi farklı olabilir; fakat onların öncelikle kendilerine adil davranılmasını beklediklerini belirtebiliriz. Örgütsel adalet, tüm işgörenlerin önem verdiği bir değer ve faktördür. Adil bir yönetimin olması işgörenlerin motivasyonunu ve iş tatminlerini olumlu bir şekilde etkileyebilecektir.

İş tatminine farklı yönlerden bakan bu teorileri, insanın fizyolojik ve psikolojik (iş görenin içsel yetenekleri, tutum, algı, duygu ve düşünceleri) yönlerini ele alan, onun zihinsel ve duygusal yönleri üzerinde duran "kapsam teorileri" ile insanı çevresinde bulunan dışsal faktörlere ağırlık vererek açıklamaya çalışan "süreç teorileri" olmak üzere iki grupta toplamak mümkündür (Koçel, 2001: 509-510; Steers vd., 2004: 381). Ama, insan davranışlarının çok sebepli ve karmaşık olması sebebiyle, motivasyon teorilerinden yalnızca birisinin tek başına motive olma ve iş tatmini konusunu bir bütünsellik içinde açıklayabildiğini ileri sürmek oldukça güçtür (Toker, 2007: 94).

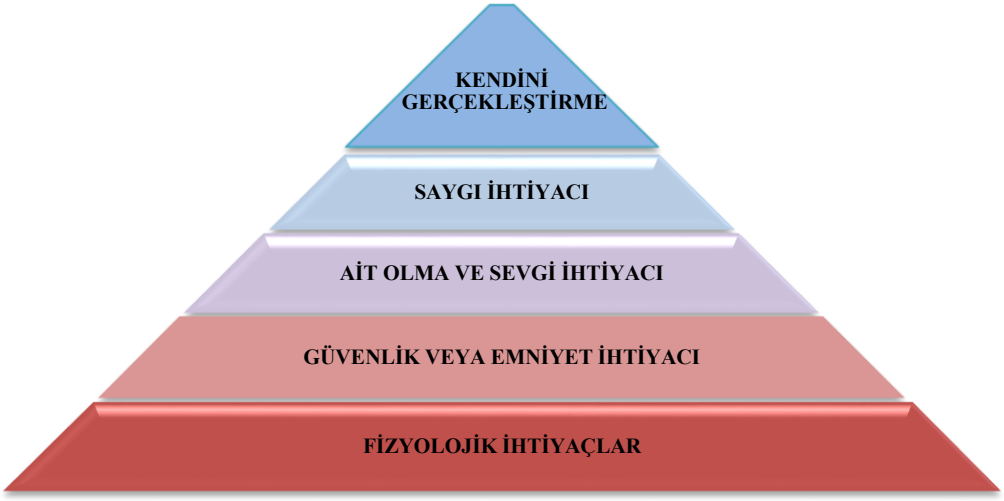
2.2.1. Kapsam Teorileri

İnsan davranışını "**neyin**" motive ettiği konusu üzerinde duran teorilere, kapsam (içerik) teorileri denilmektedir (Bölükbaşı ve Çakmur Yıldırtan, 2009: 350). Bu teoriler, bir insanın sahip olduğu özellikleri (biyolojik, bilişsel ve duygusal gibi), onun davranışının ardındaki asıl motive edici güç olarak ele alan teorilerdir. Bu teoriler, insanın davranışının altında bulunan dayanak veya özellikler hakkında farklı

görüşler öne sürmelerine rağmen, temelde hepsinin ortak noktası davranışın belli birtakım özellik veya yönlere dayanmasıdır. Aşağıda bu teoriler hakkında bazı açıklamalar bulunmaktadır.

2.2.1.1. Abraham Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi

Hümanistik psikoloji anlayışı içerisinde değerlendirilen Maslow'un teorisi, davranışların arkasındaki en önemli faktörün ihtiyaçlar olduğu fikrini içinde barındıran bir teoridir. Aşağıda şekil 2.1'de Maslow'un, insanın temel ihtiyaçlarını tespit ederken, hiyerarşik olarak sıraladığı beş ihtiyaç düzeyi gösterilmektedir.



Şekil 2.1: Abraham Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Piramidi
Kaynak: (Bilgiustam.com, 2015)

Abraham Maslow'a göre her insanın kendini gerçekleştirmeye yönelik doğuştan gelen bir eğilimi vardır. Birey kendini gerçekleştirmiş olabilmek için hiyerarşik olan ihtiyaçlar içinde öncelikle en alt seviyede bulunan ihtiyaçlarını karşılaması gerekir (Schultz and Schultz, 2002: 607). Maslow'a göre hiyerarşide aşağıdan yukarıya doğru çıkarken, alt aşamadaki ihtiyaç belli bir oranda karşılanmadan, sonraki aşama motive olma açısından bir önem arz etmez; mesela biyolojik (fizyolojik) ihtiyaçlar belirli bir oranda giderildikten sonra güvenlik ihtiyacı motivasyon kaynağı olarak görülebilirler (Örücü vd., 2006: 42).

Bu teoriye göre işgörenlerin, karşılanmamış ihtiyaçları tespit edilerek bunları tatmin etme imkânlarının sağlanmasıyla, işgörenlerin örgütsel amaçlar için daha çok motive olmaları ve performans sergilemeleri sağlanabilecektir.

2.2.1.2. Herzberg'in Çift Faktör Teorisi

Literatürde Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisinden sonra en çok bilinen kapsam teorilerinden birisi olan Herzberg'in teorisi, aynı zamanda iş tatminiyle ilgili geliştirilen en önemli teorilerden birisi olarak kabul görmektedir (Kaya vd., 2013: 4). Herzberg'te, Maslow gibi motive olmanın özünde ihtiyaçların varlığını kabul etmiştir. İhtiyaçları da iki kısma bölerek incelemiştir: ilk önce çevreyle ilişki içinde gelişen fiziksel ve içgüdüsel ihtiyaçlar; ikinci olarak bireyin kendisine özgü sorumluluklarından kaynaklanan ihtiyaçlarıdır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008: 55).

Çift Faktör veya Motivasyon – Hijyen Teorisi olarak da adlandırılan bu teoride Herzberg, iş tatmini ve verimlilik ilişkisinde, işin kendisi ile ilgili faktörlerin; iş tatmini ve verimlilik üzerinde olumlu etkileri olduğunu ileri sürmüştür. Herzberg'in çift faktör teorisinde işin kendisi ile ilgili olan ve işgörenleri tatmin eden faktörleri "motive edici faktörler", işin çalışma koşulları ile ilgili faktörleri ise "hijyen faktörler" olarak tanımlamış ve açıklamaya çalışmıştır (Gökçe vd., 2010: 237; Aktan, 2015).

Motive Edici Faktörler: Başarı, tanınma, takdir görme, işin niteliği, otorite ve sorumluluk elde etme ve terfi olma imkânlarının olması gibi unsurlar belirtilebilir. Bu unsurların var olması halinde işgörenlerin çalışma arzu ve azmi artar, yokluğu halinde ise işgörenlerin istek ve azmi yavaşlayabilir.

Hijyen Faktörler: Örgütsel politika ve yönetim, iş yeri çalışma koşulları, ücret miktarı, özel hayatın getirebildiği mutluluk ile yönetici-yönetilen ilişkileri gibi faktörlerdir. Bu faktörlerin varlığı, iş tatminini ve işgörenlerin daha çok motive olmasını sağlayabilir; yokluğu ise (örneğin çalışma koşullarının kötü olması, aile yaşamının düzensizliği) bu etkiyi ortadan kaldırabilir.

İşin doğrudan kendisiyle ilgili olmayan, ancak iş çevresinde bulunan bu faktörlere hijyen faktörleri adının verilme sebebi tıbbi hijyen ilkelerine benzer bir

biçimde işlev görüyor olmalarıdır; bu faktörlerin de hijyen gibi tedavi edici özellikleri yoktur; ancak mevcut olmamaları durumunda daha fazla rahatsızlık yaşanması kaçınılmaz olmaktadır (Kanoğlu, 2007: 46-47).

Kısaca Herzberg' e göre motivasyon faktörleri, işgöreninin mutluluğunu sağlayan, onu işe bağlayan, çalışmaya özendiren ve tatmin sağlayan faktörlerdir. Hijyen faktörler ise yokluklarında işten ayrılmaya ve iş tatminsizliğe neden olabilecek unsurlar olarak görülebilir (Küçük, 2007: 77).

2.2.1.3. Alderfer'in ERG Teorisi

Alderfer'in teorisi, Maslow'un teorisine dayanılarak geliştirilmiş bir yaklaşımdır. Bu teoride, ihtiyaçlar üç temel gruba ayrılarak incelenmiştir. Bu ihtiyaç grupları varolma, ilişki ve gelişme ihtiyaçlarıdır (Schneider and Alderfer, 1973 akt. Semerci, 2005: 15).

Var olma (Existence) ihtiyaçları: Fizyolojik ve güvenlikle ilgili ihtiyaçlardır. Açlık, susuzluk ve uyku gibi

İlişki-Aidiyet (Relatedness) İhtiyacı: Diğer insanlarla iletişim içinde fikir ve duyguların paylaşımı ile ilgili olan ihtiyaçlardır. Saygı, ait olma, benimsenme, sevilme ve tanınma gibi

Gelişme (Growth) İhtiyacı: Bireysel gelişimle ilgili olan yaratıcılık, başarı ve sorumluluk ile kendini gösterme gibi ihtiyaçlardır.

Gelişme ihtiyaçları bireyin kendini geliştirebilmesi için çevresiyle etkileşime gireceğini ve bu ihtiyaçlarını tam olarak karşılamasının mümkün olmadığını belirtir (Keskin, 2008: 33). Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinin araştırma bulgularına göre düzeltilmiş biçimi olan bu teori, varolma ile ilişki ihtiyaçlarının tatmin edilmesiyle kendilerinden bir sonraki ihtiyaçların daha çok istenileceğini öne sürmektedir. Ama "gelişme" ihtiyaçları karşılandığı ölçüde daha çok istenilecektir (Onaran, 1981: 39).

Bu teorinin, Maslow'un görüşlerinden farklı olan bir yönü ise şöyle izah edilebilir: teoride ihtiyaçlar somut olma durumlarına göre sıralanmıştır. Üst kademede bulunan ihtiyacı gidermek zorlaştığında bir alt kademedeki ihtiyaçlar

grubu daha fazla istenebilecektir. Çünkü, daha çok soyut olan amaçlara erişemeyenler daha somut amaçlara yöneleceklerdir. Bireyin amaçladığı asıl istek tatmin edilmez, fakat daha somut olan ihtiyaç diğerininin yerini alabilir. Örneğin, bir birey aldığı ücretin miktarını, prestij göstergesi olarak görebilir (Onaran, 1981: 39-40). Şayet birey sürekli olarak üst kademedeki ihtiyaçlarını karşılamada hayal kırıklığına uğrarsa, o zaman alt kademe ihtiyaçları aktif hale gelecek ve birey bütün gayretini bu ihtiyaçların giderilmesine yönlendirecektir (Semerci, 2005: 16).

2.2.1.4. David Mc Clelland'ın Başarma İhtiyacı Teorisi

İlk olarak Murray'nin (1938) tanıttığı, fakat daha çok McClelland (1961, 1971) tarafından geliştirilen Başarma İhtiyacı Teorisi, hiyerarşi kavramını reddederek, bunun yerine farklı bir dizi motivasyonel ihtiyaç olan güç, başarı ve ilişki ihtiyaçlarını ileri sürmüştür (Steers vd., 2004: 381). McClelland güç, başarı ve ilişki ihtiyacını şu şekilde tanımlamıştır (Paşamehmetoğlu ve Yeloğlu, 2014: 147):

1. Güç ihtiyacı: Bireyin, başkalarını kontrol altında tutma ve güç kaynakları üzerinde egemen olma isteğini göstermektedir. Bireylere göre değişebilen güç ihtiyacı çatışmaya neden olabilmektedir.

2. Başarı ihtiyacı: Zor ve çaba gerektiren, anlamlı amaçların seçilerek, bunun için gerekli bilgi ve azmin sergilenmesidir. Bu ihtiyaca sahip olan birey, ulaşılması imkânsız hedefler ile kolay ulaşılabilen hedefleri çoğu zaman tercih etmez (Şam, 2013: 62).

3. İlişki ihtiyacı: İnsanların diğer insanlar ile ilişkide bulunmasını ifade etmektedir. Bir gruba ait olma şeklinde kendini göstermektedir. Bireyin daha üst mevkilere gelmesi sonucunda bu ihtiyacın önem derecesi azalmaktadır.

McClelland'a göre başarı ihtiyacını etkileyen etkenler ise şunlardır: ırk, çevre, din, aile ve çocuk yetiştirme biçimleridir (Erdem, 1997: 75). Bir kısım yazarlar tarafından, başarma güdüsünü daha çok öne sürmesinden dolayı, "başarı güdüsü teorisi" diye tanımlanan; ama, diğer bazı yazarlarca belli birtakım ihtiyaçların doğumla getirildiğini öne sürmekten ziyade, bireyin hayatı süresince kazanıldığını belirtmesi sebebiyle de "kazanılmış ihtiyaçlar teorisi" olarak adlandırılan bu teori,

bireyin hayatı boyunca ve deneyimleri sonucu edinmiş olduğu ihtiyaçları araştırmaktadır (Şimşek, 2010: 222) .

Kapsam teorileri, genel olarak işgörenin ihtiyaçlarının, örgüt yönetimi tarafından doğru olarak tespit edilmesi halinde; iş görenin seçiminden, terfi kararına, işteki görev ve rolü konusuna kadar onunla ilgili alınacak kararın daha isabetli olmasını sağlamasına yardımcı olacağını ifade ettikleri söylenebilir.

2.2.2. Süreç Teorileri

İnsan davranışının "**nasıl**" motive edildiği üzerinde duran teorilere süreç teorileri denir (Bölükbaşı ve Çakmur Yıldırtan, 2009: 350). Süreç teorileri davranışın ortaya çıkmasından sonlanmasına kadar olan faaliyetlerdeki değişkenleri açıklarlar. Bunun yanında, süreç teorileri bireyler arasında bulunan farklı özelliklerin, motive etme sürecindeki önemini de incelemişlerdir (Eren, 2010: 532). Süreç teorileri; bireyin, ihtiyacını giderecek olan davranışsal faaliyetlerini seçme tarzlarını ve karar verilmiş olan bu seçimin, sonuç itibariyle başarılı olup olmadığını inceleyen motivasyonel yaklaşımlar şeklinde ifade edilebilir (Şimşek, 2010: 223).

Başlıca süreç teorileri (Mercanlıoğlu, 2012: 50):

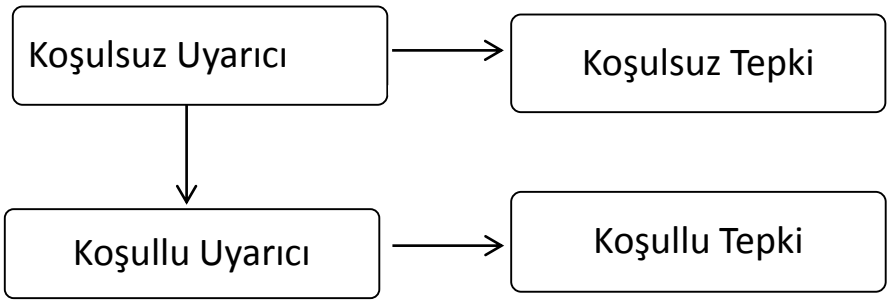
- İvan Pavlov tarafından geliştirilen Klasik Şartlanma
- B. Frederick Skinner'in geliştirdiği Sonuçsal (Operant) Şartlanma
- Victor H. Vroom'un Bekleyiş Teorisi,
- Lawler-Porter'ın Bekleyiş Değer Teorisi,
- J. Stacy Adams'ın Eşitlik Teorisi ve
- Edwin Locke tarafından geliştirilen Amaç Teorisi seklinde sıralanabilir.

2.2.2.1. Klasik Koşullandırma / Davranışsal koşullandırma

Koşullandırma teorisinin, klasik koşullandırma ile operant (edimsel, sonuçsal) koşullandırma şeklinde iki çeşidi bulunmaktadır. Klasik koşullandırma İvan Pavlov'un yapmış olduğu deneylere dayalı olarak geliştirilmiş bir teoridir. Pavlov'un Klasik Koşullanma deneylerinde yaptığı ve dünya literatüründe S (Stimulus) – R (Response) harfleriyle tanınan ve "uyarıcı- tepki" teorisi de

diyebileceğimiz bu yaklaşım öğrenmeyi, "bir uyarı alma ve o uyarıya bir reaksiyon-tepki verme" olarak algılamaktadır (Erten, 2007: 15).

Klasik koşullanma mevcut olan bir uyarıcı- tepki ilişkisiyle başlamakta; sonrasında ise koşulsuz uyarıcı ile koşullu uyarıcı birlikte kullanılarak, organizmanın koşullu tepki vermesi sağlanmaktadır (Burger, 2006: 517). Böylece bir birey veya organizmanın, başlangıçta tepki vermediği (koşulsuz uyarıcı) bir uyarıcıya tepki vermesi sağlanarak öğrenme gerçekleşmiş olmaktadır.



Kaynak:(Burger, 2006: 517) **Şekil 2.2:** Klasik Koşullanma Şeması

İnsanın büyüyüp gelişmesiyle, davranışının motivasyonunda daha önemli olan ise edimsel koşullanmadır. Bu teorinin ana fikri; bireyin herhangi bir şekilde davranışta bulunması sonucunda bu davranışın sonucunun önemli olduğunu, çünkü bireyin bundan bir ders çıkartacağını ve aynı davranışı ya tekrar edeceğini ya da etmeyeceği belirtmektedir. Skinner, davranışların karşılaştığı sonuçlar tarafından koşullandırıldığını belirtir. Bireyin sergilemiş olduğu davranış sonucu, onun tarafından haz verici ve tatmin edici olarak değerlendiriliyorsa, birey sergilemiş olduğu davranışı tekrarlayacaktır. Fakat bu davranışın sonucu birey tarafından olumsuz, üzüntülü ve hoşnutsuz olarak algılanıyorsa, yüksek bir olasılıkla aynı davranışı tekrar göstermeyecektir (Silah, 2005: 98).

Edimsel koşullandırma, bir motivasyon aracı olarak şu şekilde kullanılabilir (Koçel, 2001: 519): Şayet, işgörenin sergilemiş olduğu davranış, örgütün görmek istediği bir davranış ise örgüt yönetimi işgörenin aynı davranışı tekrarlamasını isteyecek ve bekleyecektir. Bu durumda arzu edilen davranışın gösterilmesi sonucunda yönetim işgöreni ödüllendirirse, davranışın tekrarlanma ihtimali

artaracaktır. Ama işgörenin davranışları, yönetimin arzu etmediği, istemediği türde ise böyle davranışların tekrar ortaya çıkmasını istemeyecektir. Bu sebeple, bu türde ki davranışlar cezalandırılırsa, tekrar ortaya çıkma ihtimalleri de oldukça azalacaktır.

2.2.2.2. Victor Vroom'un Değer-Beklenti Teorisi

Değer-Beklenti teorisine ilişkin çalışmaların öncüsü sayılabilecek iki ismi, hayvan davranışları üzerinde çalışan Edward C. Tolman ve insan davranışları üzerinde çalışan Kurt Lewin, organizmaların çevreyle etkileşimleri sonucunda geleceğe ilişkin olarak bilinçli kararlar aldıkları konusunda ortak bir anlayışa ulaşmışlardır (Anık, 2007: 136). Bu araştırmalara dayanan değer-beklenti teorisi, çalışmanın motivasyonunu artırabilecek ihtiyaç tiplerini belirlemek yerine, bireyin sergilemiş olduğu davranışlar karşılığında ümit ettiği ödüllere sahip olabilmek için kullanmış olduğu düşünme ve algılama süreçleriyle ilgilidir. Bireyin sergilediği çaba ve performans, bu performansla elde edilmesi düşünülen sonuçların (bireyin umut ettiği ödül) arzulanma derecesi arasındaki ilişkilere dayanır (Şimşek, 2010: 226). Vroom'un modeline göre, motivasyon sürecinde harcanan çaba, bireyin yeteneği ve çevresel faktörlerle birleşerek performans düzeyini belirlemekte ve bu performansın sonucu olarak her birinin kendine özgü değeri olan getiriler ortaya çıkmaktadır (Pekel, 2001: 16). Bir insanın motive olması, belirli bir davranışın ortaya konulmasıyla amaca ulaşalacağı beklentisiyle, bireyin o amaca vermiş olduğu önemin çarpımına eşittir (Erdem, 1997: 54).

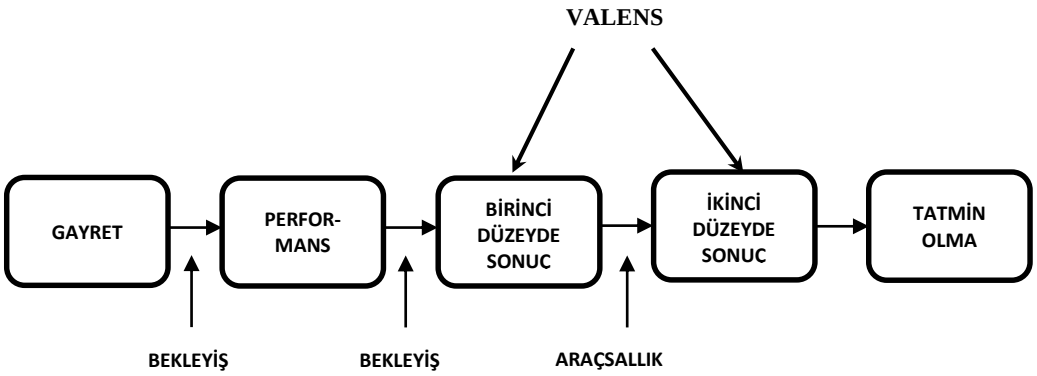
Vroom'a göre birinin belli bir iş için çaba sarf etmesi, sırasıyla üç faktöre bağlıdır. Bunlar valens, bekleyiş ve araçsallıktır (Paşamehmetoğlu ve Yeloğlu, 2014: 151).

Valens (ödülün arzulama derecesi): Valens, bir bireyin belli bir çaba harcayarak elde edeceği ödülü arzulama derecesidir (Silah, 2005: 99).

Bekleyiş: Bireyin algıladığı olasılık diye ifade edilebilir. Bu olasılık belirli bir çabanın belirli bir ödülle mükafatlandırılacağı ile ilgilidir. Eğer birey çaba göstermekle ödülü elde edeceğine inanıyorsa daha çok çalışacaktır. Bekleyiş 0 ile + 1 arasında değişen bir değer alabilmektedir. Eğer birey, sergileyeceği çaba ile belli bir

ödül arasında ilişki görmez ise, bekleyişte sıfır olacaktır. Birey, hem valensi (arzusu) hem de bekleyiş olasılığı güçlendikçe daha çok motive olacaktır (Koçel, 2001: 521).

Araçsallık: Araçsallık kavramı, bir eylem sonucunda elde edilecek amacın, başka bir amaç veya ödül için aracı rolünü göstermesi olarak tanımlanmaktadır. Vrooma'a göre araçsallık, bir sonucun diğer bir sonucu getireceğine ilişkin muhtemel kanaattir (Anık, 2007: 139). Aslında birinci kademede elde edilen sonuçlar, ikinci kademe sonucu diye adlandırılabilecek amaçları gerçekleştirmede bir araçtır (Koçel, 2001: 521). Araçsallık, birinci kademe sonuçların ikinci kademe sonuçların elde edilebileceği konusunda bireyin sahip olduğu sübjektif olasılığı ifade etmektedir (Erdem, 1997: 54). Beklenti teorisi, bu değişkenlerle motivasyon arasındaki ilişkiyi en basit haliyle şu şekilde ortaya koymaktadır (Semerci, 2005: 30): Motivasyon= Beklenti x Valens x Araçsallık



Kaynak: (Koçel, 2001: 522) **Şekil 2.3:** Vroom'un Motivasyon Modeli

Vroom'un beklenti teorisi, bireyin sergilediği davranış sonucunda bir ödül elde etmesi, diğer bir deyişle beklediğini elde etmesi sonucunda aynı davranışı göstermesi ile ilgilidir. Eğer birey umduğu sonuca ulaşamaz ise, benzer davranışı göstermeyecektir. Bu teori, örgütsel adalet teorileri ile de benzeşmektedir. Özellikle dağıtımsal adaletle benzeşmektedir, bu adalet, bireyin elde ettiği kazançlara göre, adalet algısını oluştuğunu öne sürmektedir. Ayrıca işgörenler, örgütsel prosedürleri iyi bilirlerse elde edemeyecekleri beklentiler içine girmemekte ve iş tatminsizliği yaşamamaktadırlar (Söyük, 2007: 71).

2.2.2.3. Adams'ın Eşitlik Teorisi

J. Stacy Adams A.B.D.'nin General Electric örgütünde motivasyon konusunda bazı araştırma ve deneylerde bulunduğunda dağıtım (paylaşım) adaletinin, işgörenleri sürekli motive ve teşvik etmek bakımından çok önemli bir değeri olduğunu görmüştür (Eren, 2010: 542). İşgören kendi sarf etmiş olduğu emek ile bunun karşılığında aldığı getiriyi, kendisini kıyasladığı başka bir işgörenin sarf ettiği emek ile elde ettiği getiriyi karşılaştırır.

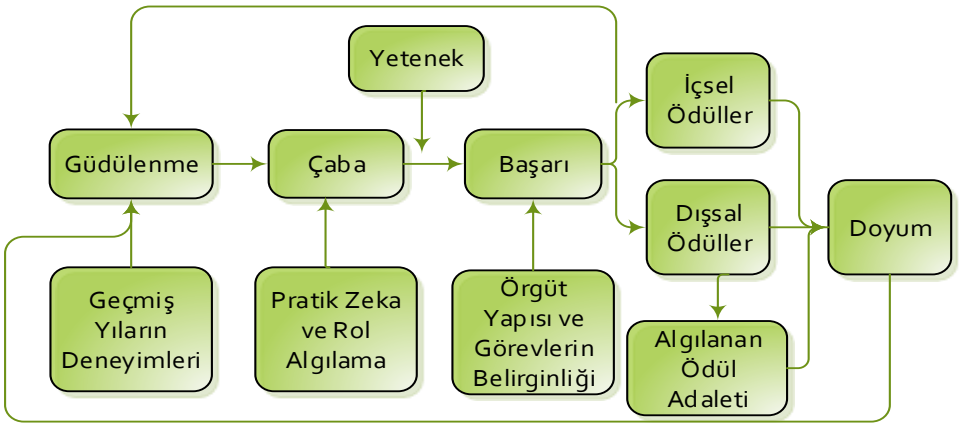
Adams'ın eşitlik teorisi, bireylerin çabalamaları sonucunda elde ettikleriyle, aynı çabayı gösteren diğer bireylerin elde ettikleri arasında insanın bir denge aradığını öne sürmektedir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008: 62). Bu teoriye göre, işgörenin iş tatmini ve performansı, çalıştığı örgüt ile ilgili olarak algıladığı eşitlik veya eşitsizliklere bağlıdır (Koçel, 2001: 524). Birey, eşitlik veya eşitsizliğe ilişkin kıyaslamalar yapması sonucunda kendi yargılarını oluşturmaktadır. Bu yargılar sonucunda bireyin davranışının nitelik ve yönü de ortaya çıkmaktadır.

2.2.2.4. Lyman W. Porter - Edward D. Lawler Teorisi

Porter ve Lawler (1968) çalışmaları sonucunda, Vroom'un bekleyiş teorisini geliştirmişlerdir. Bu teori, Vroom'un teorisine dayanmakla birlikte ona bazı ilaveler yapmaktadır. Porter ve Lawler, Vroom'un bir bireyin nasıl motive olduğunu açıklamada kullandığı bekleyiş, valens ve araç kavramlarına ilaveten; bilgi, yetenek, performans ve algılanan rol kavramlarını da ekleyerek geliştirmişlerdir (Steers vd., 2004: 382; Şam, 2013: 70). Porter ve Lawler'a göre performans düzeyi sadece bireyin sergileyeceği çaba ile değil; ayrıca yeterli bilgi ve beceriye sahip olması ile rolünü algılamış olması gibi iki faktörü de içerecek şekilde olmaktadır (Erdem, 1997: 55).

Bir işi başarmak için çok çaba gösteren birisinin, gerekli bilgi ve yeteneği yok ise istenilen performansa ulaşamayacaktır. Ayrıca birey, örgütsel yapı içinde ki rolü hakkında da örgütün beklediği uygun rol anlayışına sahip olmalıdır. Şayet işgörenler uygun rol anlayışına sahip değillerse, örgüt içinde rol çatışmaları görülebilecek ve bireylerin performansı olumsuz etkilenebilecektir.

Bu teoriye göre çaba, bilgi ve yetenek ile algılanan rol değişkenlerine göre erişilen performans düzeyi ile birey belirli bir ödüle kavuşacaktır. Porter ve Lawler'a göre bireyler sarf etmiş oldukları çaba sonucunda elde ettikleri ödülleri diğer bireyler ile karşılaştırmakta ve başarılarına uygun olmayan bir değerlendirme sonucunu hissettiklerinde iş tatmini düzeyleri oldukça olumsuz etkilenmektedir (Pekel, 2001: 17). Birey, elde etmiş olduğu çıktıların paylaşımını adaletli olarak değerlendirmesi, onun örgütsel adalet algısını da olumlu olarak etkileyecektir. Porter ve Lawler'ın teorisi aşağıdaki şekilde gösterebilir:



Kaynak:(Eren, 2010: 541) **Şekil 2.4:** Porter ve Lawler'ın Teorisinin Şematik Açıklaması

Bu modeli bir motivasyon aracı olarak kullanmak isteyen bir yönetici, aşağıdaki konulara dikkat etmek zorundadır (Şengül ve Sönmezöz, 2016):

- Bireylerin, onlardan beklenilen performans düzeyine göre eğitime tabi tutulması
- Rol çatışmalarının mümkün olduğunca azaltılması
- Bireyin, elde etmiş olduğu ödülden ziyade, aynı düzeyde performans sergilemiş olanların almış olduğu ödül düzeyine dikkat ettiği hatırlanmalı.
- Bireylerin içsel veya dışsal ödül türlerine farklı derecede önem verdikleri bilinmelidir
- Kontrol süreci ile bireyin performans, ödül ve aralarındaki ilişki hakkındaki anlayışı izlenmeli ve elde edilen bulgulara göre modelin işleyişinde gerekli değişikler yapılmalı.

Bekleyiş teorilerine yönelik en önemli eleştiri; bu teorilerin fazlasıyla kompleks olmaları ve test edilmelerinin zorluklarının yanı sıra teorinin öne sürdüğü gibi bireylerin belli bir davranışı sergilemeden önce oldukça ayrıntılı bir mantıksal akıl yürütmeye başvurdukları konusundaki şüphedir (Şengül ve Sönmezöz, 2016). Yaşam içinde bireylerin gerçekte bu şekilde tamaman mantık temelinde hareket ettiğini söylemek oldukça zor gözükmektedir. Bireylerin, bütünüyle ve ayrıntısıyla bir davranış hakkında saf mantığa dayalı olarak hareket ettikleri görüşünü doğrulamak kolay değildir.

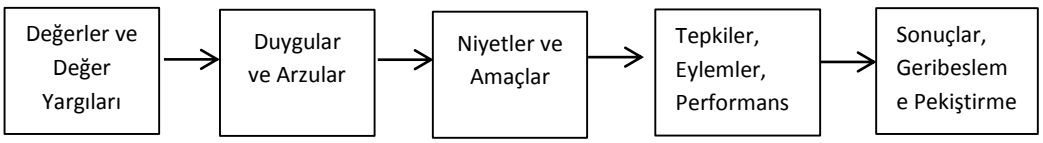
2.2.2.5. Locke'nin Amaç Kurma Teorisi

Locke, yüksek bir performans düzeyinin elde edilebilmesinde, kolay ya da belirsiz amaçlar yerine, zor ve özel amaçlara sahip olmanın gerektiğini öne sürmüştür. Çünkü, zor amaç veya görevler varken işgören daha istekli, hırslı, ısrarlı ve odaklanmış olarak çalışacaktır (Tozlu ve Kurtipek, 2015: 274).

Bu teori, Edwin Locke tarafından (1968) yılında geliştirilmiştir. Locke, işgörenlerin çalışma yaşamındaki başarılarının belirleyicisi olarak sahip oldukları bireysel hedeflerin büyük bir önem taşıdığına dikkati çekmektedir (Eren, 2009: 558). Bu teori, bireyin kendisine ait bazı amaçları belirlediğini ve bu amaçların onun motive olma derecesini etkilediğini söylemektedir. Bu amaçlar, yapılacak olan faaliyetler ve bunun için ne kadar çaba göstermesi gerektiği hakkında bireye bilgi vermektedir. Locke, buradan hareketle yüksek motivasyonu sağlamak için amaçların sahip olması gereken özellikleri şöyle sıralamıştır (Altıok, 2009: 82):

- Geneli ifade eden amaçlardan kaçınılmalıdır. Amaçlar açık ve net olmalı,
- Amaçlar onu gerçekleştirecek birey tarafından sahiplenilmeli ve benimsenmeli
- Amaçlar iddialı olmalıdır.

Aşağıda şekil 2.5'te, Locke'un amaçlar teorisi gösterilmektedir.



Kaynak:(Pekel, 2001: 19) **Şekil 2.5:** Locke'un Bireysel Amaçlar Teorisi

Bu teori, bireylere geribesleme sonucunda bilgi verilmesini başlı başına bir özendirici olarak kabul etmektedir. Bu teori örgütlerde bireyleri değerlendirmek ve bireysel amaçları bağdaştırmak bakımlarından yöneticiye yararlı olabilecek bilgiler vermektedir (Eren, 2009: 560).

Amaç kurma teorisinin ana fikri, bireylerin saptamış oldukları amacın ulaşılabilirlik derecesidir. Örgüt ve yönetici bakımından önemli olan ise örgütsel amaçlar ile bireyin amaçları arasındaki uygunluğu sağlayabilmektir. Bu durum ise amaçların tespit edilmesinde astların da katkısını gerektirmektedir (Koçel, 2001: 526). Örgütsel yönetim, iş görenlerin amaçlarını tespit ederek onların ne yönde ve ne derece motive olabilecekleri konusunda doğru veri ve bilgilere ulaşarak, buna uygun olan bir yönetim anlayışı belirleyebilir. Böylece performans ve iş tatmini konusunda arzu edilen sonuçlara da ulaşılabilir.

2.3. İŞ TATMİNİNİ ETKİLEYEN BİREYSEL VE ÖRGÜTSEL FAKTÖRLER

İş tatmini, birçok faktör tarafından etkilenebilen karmaşık bir olgu olarak ifade edilmektedir. İş tatminine etki eden, diğer bir deyişle tatminin elde edilmesini sağlayan faktörlerle ilgili olarak farklı yaklaşımlar olmakla birlikte; en yaygın sınıflandırma biçimi, bireysel ve örgütsel başlıklar şeklinde ele alınan bir sınıflandırmadır (Pelit ve Öztürk, 2010: 48)

2.3.1. İŞ TATMİNİNİ ETKİLEYEN BİREYSEL FAKTÖRLER

İş tatminini etkileyen bireysel faktörler arasında kişisel özellikler, yaş, cinsiyet, eğitim durumu, medeni durum ve mesleki statü ve unvan sayılabilir. Aşağıda sırasıyla bu faktörler hakkında yapılan birtakım açıklamalar bulunmaktadır.

2.3.1.1. İşgörenin Kişisel Özellikleri

Kişilik özelliklerine yönelik araştırmalarda, kişiliğin, bireysel performans ve iş tatmini ile ilişkisi incelenen konuların başında gelmekte ve iş tatmini kişiliğin bir fonksiyonu olarak görülmektedir. Günümüzde örgütsel davranış alanında yaygın olarak kullanılan kişilik özelliklerinden bazıları; kontrol odağı, özyeterlilik, olumlu /

olumsuz duygulanım, Makyavelizm, sabahçı veya akşamcı olma eğilimi, otoriter kişilik, risk alma eğilimi, öz izleme, başarı motivasyonu ile A tipi ve B tipi gibi kişilik özellikleridir (Çetin ve Basım, 2014: 103-105). Bu kişilik özelliklerinden her birisi, iş tatmini ve performans gibi örgütsel sonuçlar üzerinde farklı etkiler meydana getirebilmektedir. Örgüt için önemli olan işgörenin örgütsel amaçlara uyum sağlaması ve performans düzeyini olumlu etkileyebilecek bir kişilik özelliğine sahip olmasıdır.

Kişilik, bireyi diğerlerinden farklı kılan bedensel, zihinsel ve ruhsal özelliklerin bütünü olarak değerlendirilmiştir. Diğer bir deyişle, bireyin nesnel ve öznel yanlarıyla diğerlerinden farklı olan duygu, düşünce, tutum ve davranış özelliklerinin tümü anlaşılır (Köknel, 1999: 19). Kişilik, bireyin iç ve dış çevresiyle kurduğu, diğer bireylerden ayırt edici, tutarlı ve yapılaşmış bir ilişki biçimidir (Cüceloğlu, 2004: 404). Kişilik kavramı her bireyin birbirinden farklı olduğunu ifade etmektedir. Dolayısıyla her bireyin tutum ve davranışları arasında farklar olabilecektir. Bu nedenle, bireylerin, ihtiyaç ve beklentileri ile onların işleriyle ilgili çıkarları da iş tatminlerini farklı etkileyebilecektir (Örücü vd., 2010: 3). Kişilik kavramıyla ilgili yapılmış tanımlardan anlaşıldığı gibi bu kavram bireyle ilgili zengin bir içeriğe işaret etmektedir. İnsan kişiliğinin zenginlik ve karmaşıklığı, yönetsel olarak hem birtakım avantajlara hem de birtakım zorluklara neden olabilmektedir. İş tatmini konusu bağlamında ele alınırsa, yeknesak olarak uygulanan bir iş tatmini sağlama anlayışı ve kararının uygulama zorluğu göz önünde bulundurulmalıdır. Fakat, bireysel zenginlikleri keşfedebilen bir yönetimin, işgörenlerden maksimum performans sağlaması ise daha kolay olabilecektir.

Bir bireyin arzu, tutku ve beklenti gibi özellikleri, iş tatmini konusunda iki nedenle önemli rol oynamaktadır. İlk olarak, bireyin özellikleri, onun işiyle ilgili olan duygularını etkileyebilmektedir. İkinci olarak, bireyin kişiliği diğer insanlar ile olan ilişkilerinde de anahtar bir rol oynamaktadır. Bireyin başka insanlarla olan ilişkileri olumlu bir durumda ise bireyler birbirlerine katkı sağlayacak, öğrenmeleri hızlanacak ve böylece toplam başarıda artacaktır (Görgülüer, 2013: 76). Örgüt yönetiminin bu özelliklerin farkında olarak yapacağı görevlendirmeler ve düzenleyeceği örgüt içi ilişki ile iletişim ortamı, işgörenler arasında pozitif bir

durum meydana getirerek onların adalet algılamasını, iş tatmini ve performansını yükseltebilecektir.

Her insanın, sahip olduğu kişilik nedeniyle hırsları, arzuları ve ihtiyaçlarının şiddeti farklıdır. Bazı insanlar sorumluluk yüklenmekten çekinir ve hırslı değildir. Onlar için belli bir mevki yeterli olabilecektir. Bazıları ise sürekli yükselmek, sorumluluk gerektiren işleri yüklenmek ve ödüllendirilmek için çalışır. Bir bireyin kişiliğine uyan işlerin verilmesi, performanslarına olumlu bir etkide bulunabilecktir. Çünkü farklı işler, değişik davranışların sergilenmesini gerektirmektedir. İşin gerektirdiği davranışları sergileyebilecek uygun kişilik yapısında bulunanların, bu işleri üstlenmesi başarılı olma ihtimallerini arttırabilecektir. Bunun tersine olarak kişiliğine uyan bir işin sorumluluğunu alamayan bir işgörenin, iş yerinde huzursuz olabileceği, hatta bunalıma bile girebileceği söylenebilir (Aytaç, 2001). Bu nedenlerle örgütün yapacağı en önemli kararlar arasında doğru işe doğru kişiyi yerleştirmek olduğu söylenebilir. Kişilik ve yeteneklerine uygun olmayan bir iş'te bulunmak hem işgören hem de örgüt için kayıp bir durum olarak nitelenebilir.

2.3.1.2. Yaş

İş tatminini etkileyen faktörlerden biriside "yaş" değişkenidir. Pek çok çalışmada en azından 60 yaşına kadar, tatminle yaş arasında doğru bir orantı olduğunu göstermektedir (Robbins ve Judge, 2013: 44). Bireyin yaşı arttıkça, işinden duyduğu tatminde artmaktadır.

Yapılan araştırmalardan elde edilen sonuçlar, genelde üç görüşü öne sürmektedir. Birinci görüşe göre, iş tatmini yaş ilerledikçe yükseliş göstermektedir. İkinci görüşte, iş tatmini ile yaş arasındaki ilişkinin genç yaşta "yüksek", orta yaşlarda "düşük" ve ileri yaşlarda "yüksek" bir iş tatmini sergilediği söz konusudur. Üçüncü görüş ise yaş ve iş tatmininin belli bir yaşa kadar arttığını ve bundan sonra alçalmaya başladığını belirtmektedir (Serpil, 2014: 32). Her bir görüş ile ilgili yapılan açıklamalar aşağıda sırasıyla verilmeye çalışılmıştır.

Birinci görüş doğrultusunda yapılan araştırmalar, işgörenlerin yaşı büyüdükçe emeklerinin karşılığının da arttığını, bu sebeple yaşlı olan iş görenlerin gençlere göre

daha fazla tatmin elde ettiğini belirtmişlerdir. Bunun sebepleri, yaşla birlikte işe bağlı stresin azalması ve tecrübeyle beraber zorlukları halletmenin daha kolay olması olarak görülmektedir. İhtiyaçların belirliliği ve beklenene kavuşmak konusunda pozitif veya negatif yönde kesinlik gibi sebeplerle işe olan uyumun artması iş tatminine de yansımaktadır. Yaşı genç olanların, yaşlılara göre daha sıradan işleri yapmaları ve sisteme uyum sağlamakta daha çok problem yaşadıkları da görülmektedir (Serpil, 2014: 32).

Herzberg ve arkadaşlarına göre yaş, iş deneyimi ve iş tatmini ilişkisi U grafiği biçimindedir. Bu biçimde ifade edilen ilişkiye göre işgörenlerin 25 yaş ve öncesi ile 45 yaş ve sonrasında iş tatmini düzeyleri yükselmektedir. İş tatmini, işe ilk başlanıldığında yüksektir, daha sonra ise bu düzey azalmaya başlamaktadır: Fakat, iş görenin işteki kariyeri yükseldikçe iş tatmini de yeniden yükselmeye başlamaktadır. İşgörenlerin iş'e ilk girişlerindeki zaman sırasında, heyecanları önemli ölçüde yüksektir. Ama bu heyecanları daha sonraki zamanlarda azalmaya başlar, 20'li yaşların sonu veya 30'lu yaşların başında ise en düşük düzeydedir. Daha sonra ise iş tatmini gene artarak olumlu bir biçime doğru dönüşmektedir (Silah, 2005: 120-121).

Bir başka araştırmada ise yaş ve iş tatmini arasında olumlu bir ilişkinin var olduğu görüşü yanında, teknolojik değişikliklerin bu ilişkiyi bazen olumsuz etkileyebileceği yönünde düşüncelerde bulunmaktadır. Bilhassa bilgisayar teknolojisinde meydana gelen gelişmeler bu sonuca etki edebilmektedir. Bilişim teknolojilerinin gelişim hızı karşısında insanların öğrenme kapasiteleri bazen yetersiz hale gelebilmektedir. Bu değişimler, belli bir yaştan sonra öğrenme kapasitesi düşen bireylerde tatminsizlik yaşanmasına neden olabilmektedir (Söyük, 2007: 76). Kuşkusuz ki teknolojik değişimlerin hızının artması nedeniyle, bireylerin kendilerini sürekli yenilemeleri gerektiği günümüz yaşam koşulları içinde kaçınılmaz olmaktadır. Bireylerin kendilerini sürekli yenileme çabaları, doğal olarak yaşın ilerlemesi nedeniyle birtakım olumsuzluklar doğurabilmektedir.

İş tatmini ve yaş arasında bulunan ilişkinin niteliği hakkında farklı açıklamalar bulunmasına rağmen bu ilişkinin varlığı önemlidir. İşgörenlerin yaşı ile iş tatmini arasındaki ilişki diğer bireysel ve örgütsel faktörlerden soyutlanarak değil,

birlikte ele alınarak iş görenin tatmin düzeyini nasıl etkilediği hakkında daha doğru sonuçlara varılabilir.

2.3.1.3. Cinsiyet

Cinsiyet değişkeninin iş tatminiyle ilişkisine yönelik yapılan bazı araştırmalar, cinsiyet faktörünün iş tatmini üzerinde etkili olduğunu göstermesine rağmen, hangi cinsiyet türünün tatmin düzeyinin daha fazla olduğu konusunda tutarlı sonuçlar bulunamamaktadır. Buna karşılık cinsiyet faktörünün iş tatminiyle ilişkisi konusunda yapılan başka birçok araştırma sonuçlarında ise ilişki saptanamamıştır (Eker, 2006: 65).

Cinsiyet türlerinin, iş tatmini düzeyleri arasında ayırt edilebilir bir farkın olduğu iddia edilemez. Fakat kadın veya erkeğin farklı toplumsal rollere sahip olmaları, iş ile ilgili beklentilerinin de farklı olmasına neden olur. Bu yüzden, çalışma saatleri, ücret ve çalışma şartlarından elde ettikleri tatmin düzeyi de farklı olur. Bunun yanısıra cinsiyetler arasındaki iş tatmini düzeyi farklı meslek gruplarına göre de değişebilmektedir (Silah, 2005: 122).

Hunt ve Saul'un (1975) yapmış oldukları araştırma sonucunda, beyaz yakalı işgörenlerin genel iş tatminleri ile yaş ve kıdemleri arasında pozitif, doğrusal bir ilişki olduğu bulunmuştur. Bununla birlikte, kadın olanların anne rolü ile iş rolleri çatışmakta ve bu çatışma onların iş rollerinde belirleyici olmaktadır. Genel olarak söylenirse aile ve evin sorumluluğu kadınlardan beklenilmekte ve kadında genellikle anne ve eş rollerini daha çok benimseyerek kendini gerçekleştirmeye çalışmaktadır. Meslek ve iş faktörlerinin sabit tutulması şartıyla, şu söylenebilir: henüz kadın işgörenlerin mi yoksa erkek işgörenlerin mi daha çok tatmin elde ettiğini gösterebilen tutarlı bir kanıt bulunmamaktadır (Toker, 2007: 103).

Hulin ve Smith'in (1964) yılında yaptıkları araştırma, kadın işgörenlerin yapmış oldukları işten daha az tatmin duydukları sonucunu vermiştir. Ama bazı araştırmacılar, yapılan işin aynı olmasına rağmen bu sonuca varılmasında, cinsiyet faktöründen ziyade, kadın işgörenlerin erkek işgörenlere nazaran daha az ücret

almalarından ve aynı ödülleri elde edebilmek için daha çok çalışmaları gerektiği konusundaki hisslerinden kaynaklanabileceğini belirtmişlerdir (Yelboğa, 2007: 3).

Kadın ve erkeklerin motive olmalarında farklılıklar olabileceğini gösteren araştırmalar; her iki cinsinde aynı iş konusunda, işin sahip olduğu özellikleri eşit olarak çekici bulduklarını, fakat kadınların erkeklere oranla o işten daha az şeyler bekleyebildiklerini öne sürmüşlerdir. Bu sebeple yapılan aynı iş için kadınlar erkeklerden daha çok iş tatmini sağlayabilmektedirler (Özaydın ve Özdemir, 2014: 255). Clark'ın, (1997) iş tatmininin cinsiyetle ilişkisi üzerine yaptığı bir araştırmada, kadın işgörenlerin erkeklerden daha fazla iş tatmini duydukları saptanmış ve buna sebep olarak kadın işgörenlerin işlerinden daha az beklenti duydukları şeklinde izah edilmiştir. Bu araştırma da, evlenmenin kadın işgörenlerin tatmin düzeyleri üzerinde olumlu bir etki yaptığı, fakat erkek işgörenlerin iş tatminlerini etkilemediği sonucuda elde edilmiştir (Yelboğa, 2007: 3). Cinsiyet ve iş tatmini konusundaki ilişkinin varlığı kadın ve erkekler için var olmasına rağmen, tatminin derecesi ve iş tatminini neyin sağladığı sorusunun cevabının, cinsiyete göre değişebildiği yapılan araştırma sonuçlarında görülebilmektedir.

2.3.1.4. Eğitim Durumu

İşgörenin, iş tatminini etkileyen önemli bireysel unsurlardan birisi de eğitimdir. Eğitim seviyesi, işgörenin performansını etkilediği gibi işe ilişkin tutumlarını da etkilemektedir. Bir işgöreninin beklenti ve algılaması eğitim seviyesinden etkilenmektedir. İşgörenin eğitim seviyesinin artması, onun beklentilerinin de artması ile sonuçlanmaktadır (Silah, 2005: 122). Bu konuda önemli olan, işgörenin bilgi birikimi, işe ilişkin değer ve ilkeleri ile sahip olduğu beklentiler gibi faktörlerle, örgüt ve işin sağlamış olduğu imkan ve çalışma koşulları arasında bir denge bulunmasıdır. Örneğin, bazı işlerde yükseköğrenim mezunu olan işgörenlerin, ilkokul, ortaokul ve lise düzeyinden mezun olan işgörenlerden daha düşük düzeyde tatmin duydukları bilinmektedir (Urlu, 2010: 13-14).

Eğitim düzeyi yüksek olan ama kendisine uygun bir iş veya statüyü kazanamadığı düşüncesine sahip bir işgörenin, işin monotonluğu ve daha yüksek kademelerde görev almanın kariyer sistemi içinde bir sürece bağlı olması gibi

nedenlerle iş tatmini düzeyinin azaldığı düşünülmektedir (Özaydın ve Özdemir, 2014: 275). İşgörenin, eğitim düzeyinin yükselmesiyle, içinde bulunduğu referans grubu düzeyi de yükselmekte ve kazanılan ödüllerin değerlendirilme algı ve biçimi de değişmektedir; bu değişim beklentilerin artmasına neden olmakta, böylece işgörenin iş tatmini düzeyi de düşmektedir. Eğitimi yüksek olanların beklentileri, eğitim düzeyi daha düşük olanlara göre daha fazladır. Şayet işgörenin işi, onun beklentilerini karşılayamıyor olursa tatminsizlik yaşanmaktadır (Söyük, 2007: 78). İş hayatına daha küçük yaşlarda girmektense, daha uzun eğitim görüp bu masrafları göğüsleyerek, kazanç sağlamaktan belli bir zaman daha fedakârlık gösteren bireyler, eğitim süreci sonucunda daha nitelikli işgörenler olarak çalışma yaşamında yer almaktadırlar. Eğitime için yapılan yatırım, bu süreç zarfında harcanan zamanın bir karşılığı olarak değerlendirilmekte; bu nedenle, eğitimin artması ücret ve işin diğer koşulları ile ilgili talepleri de yükselmektedir (Yaman, 2009: 63).

Eğitim düzeyi ile iş tatmini düzeyi arasındaki ilişki açık değildir. Örneğin, bazen yüksek eğitimli bireylerin tatminsizlik yaşadıkları görülürken, bazen de ödüllere sahip olmaları bakımından daha fazla iş tatmini duydukları görülmektedir. Bunun yanısıra, işgörenlerin eğitime bağlı statüleri ve gelirleri yükseldikçe, iş tatmini düzeyleri de artmaktadır. Bir bireyin eğitim düzeyi onun sadece bilgi ve uzmanlığını değil, bunun yanında dünyayı algılama şeklini de değiştirmektedir. Bireylerin algılamasındaki bu değişiklik onların beklentilerini de değiştirecektir (Söyük, 2007: 78). Eğitim düzeyinin yükselmesi, bireylerin yeteneklerini işlemekte, bilgilerini artırmakta ve dünya'ya bakış açılarını değiştirmektedir. Eğitimin bu gibi etkileri bireylerin iş ve yaşamdan beklentilerini değiştirmekte ve farklı eğitim seviyelerine göre işgörenlerin, örgüt ve işleriyle ilgili talep ve ümitlerini de değişmektedir. Eğitim ve yapılan işin uyumlu olması iş tatminini olumlu olarak etkilemekte, uyumsuz olması halinde ise iş tatminini olumsuz olarak etkilemektedir.

2.3.1.5. Medeni Durumu

İş tatmini araştırmalarında kullanılan değişkenlerden bir diğeri de medeni durum değikenidir. Evli veya bekâr olmanın iş tatminini nasıl etkilediğiyle ilgili olarak yapılan araştırmalarda, iş tatmini ve medeni durum arasında çok anlamlı bir ilişki bulunamasa bile genel olarak söylenirse, evli iş görenlerin iş tatminini, bekâr

işgörenlerden daha çok duyumsadıkları sonucu elde edilmiştir. Buna neden olarak evli olan işgörenlerin aile yaşamından kaynaklanan tatmini, iş yaşamına yansıtabilmesinden ya da evlilik yaşamının işe ilişkin beklentileri değiştirmesinden dolayı olabilmektedir. Evli olmanın, bireyin yaşamına genel olarak bir düzen getirebilmesinden dolayı, işiyle ilgili daha çok tatmin sağladığını söylemek mümkündür (Güner, 2007: 57-58).

İş tatminiyle medeni durum arasında bulunan ilişki, cinsiyet değişkeni gibi kesin sonuçlar vermemiştir. Farklı araştırma sonuçlarından farklı sonuçlara ulaşılmıştır. Fakat birçok araştırmacı, evli olan işgörenlerin iş tatmini düzeyinin daha fazla olduğu sonucunu bulmuştur (Söyük, 2007: 78). Özkalp ve Kırel'e (1996) göre evli işgörenlerin devamsızlığı daha az olmakta, işten ayrılma eğilimi azalmakta ve bekâr olan işgörenlere oranla daha çok tatmin duymaktadırlar (Özaydın ve Özdemir, 2014: 255).

2.3.1.6. Mesleki Statü ve Unvan

Günlük dildeki kullanımda statü kavramı, Latince "standing" (mertebe) sözcüğünden kaynaklanır ve basit olarak, bireyin toplumdaki mertebesine işaret etmektedir (Turner, 2001: 11). Çalışma ortamındaki statü farklılıkları, işgörenlerin motivasyonunu ve örgütsel amaçlar doğrultusunda yönlendirilmelerini etkilemektedir. Özellikle statü farkından kaynaklanan, toplumsal saygınlık, gelir düzeyi ve iş güvencesi gibi farklılıkların işgörenleri pozitif veya negatif yönde etkilediği bilinmektedir. Aynı çalışma ortamında çalışan ve yaptıkları iş aynı olan, ama farklı statülere tabi olan işgörenler bu durumdan negatif yönde etkileneceklerdir (Karahan, 2008: 237).

Toplum tarafından saygı gören, beğenilen, aranılan bir mesleğin elemanı olmak işten duyulan tatmini etkilemektedir (Demirel, 1989: 145). Yüksek statülü iş görenlerin, birçok zorluk veya engeli aşma konusunda, düşük statülü işgörenlere kıyasla daha çok çaba gösterecekleri bilinmektedir. Bu nedenle, yüksek statülü iş görenlerin iş tatmini düzeyi de yüksek olacaktır (Karahan, 2008: 237).

Toplumsal açıdan, yüksek düzeyli bir mesleğe sahip olan bireylerin daha fazla iş tatmini elde ettiği görülmüştür. Bu konuyla ilgili araştırmalarda, yönetsel bir unvana sahip olan işgörenlerin veya daha yüksek statülü olanların, böyle bir unvanı taşımayan veya daha düşük statüye sahip işgörenlere oranla, iş tatmini düzeylerinin daha fazla olduğu bulunmuştur (Sevimli ve İşcan, 2015).

Oshagbemi, unvanın işgörenlerin iş tatmini üzerine olan etkisini incelediği araştırmasında, unvanın iş tatmini ile pozitif yönde bir ilişkiye sahip olduğu sonucuna ulaşmıştır. Oshagbemi'ye göre genel iş tatmini düzeyi sahip olunan unvanlarla birlikte artmaktadır (Söyük. 2007: 81-82).

2.3.2. İŞ TATMİNİNİ ETKİLEYEN ÖRGÜTSEL FAKTÖRLER

İş tatminini etkileyen örgütsel faktörler ile ilgili olanlar arasında, işin kendi niteliği, ücret, işyeri çalışma koşulları, iş güvencesi, örgütsel yönetim anlayışı ve yönetime katılma ile örgütsel kariyer imkanları sayılabilir.

2.3.2.1. İşin Kendi Niteliği

İnsanlar, sahip oldukları kabiliyet, bilgi ve özelliklerin kullanımına şans veren işleri tercih etme eğilimdedirler. İş tatmini yönünden, en önemli özelliklerden birinci olarak işin kendisi gelmektedir. İşin kendisi, beş ayrı iş özelliğine sahiptir. Bu özellikler (Reitz, 1987: 216 akt. Şahal, 2005: 63):

- **Otonomi**, işin yapılması sırasında işgörenin işiyle ilgili karar verme özgürlüğünü ifade eder.
- **Görev kimliği,** işgörenin işi başından sonuna kadar götürüp götürmediği ile ölçülen bir özelliktir.
- **Görevin önemi**, işin iş arkadaşları ile müşteriler tarafından ne derece önemli görüldüğü ile igilidir.
- **Beceri çeşitliliği**, işin kaç farklı eylem ile beceriye sahip olmasını gerektiğine işaret eden bir özelliktir.
- **Geri bildirim,** işgörenin sergilemiş olduğu performans düzeyinin ne ölçüde iyi veya zayıf olduğu ile ilgili aldığı geribildirimin, ne kadar açık ve net olduğunun ifadesidir.

Bu beş özellik, işgörenin işini anlamlı bulmasına ve daha çok sorumluluk almasına yardımcı olurken, aynı zamanda yaptığı işiten elde etmiş olduğu tatmin seviyesini de artıracaktır. İşin niteliğinin, işgören için zevkli ve ilgi çekici olması, işini beğenmesi tatmin düzeyini olumlu olarak etkileyecektir.

İşgörenlerin, işbaşında bağımsız olma arzuları onların sahip olduğu bir duyguyu ifade etmektedir. İşgörenler, aşırı baskı ve gözetim altında çalışmaktan ve her konuda işlerine karışılmasından hoşnutsuz olmakta; ayrıca kendilerine emir verilmesinden kaçınmaktadırlar. Bir çok işgören, benlik duygularını tatmin etmek veya bireysel gelişimlerini ilerletebilmek için, bağımsız çalışma ve inisiyatif kullanma ihtiyacına önem vermektedirler (Görgülüer, 2013: 82).

Her işgörenin yapmaktan hoşnut olup olmayacağı işler vardır. Yapılan iş, işgörene ne kadar ilgi çekici ve yenilik imkânı veriyorsa o derece işgöreni tatmin etmektedir. Yapılan bir araştırma sonucunda, çalışma ortamı içinde beş veya daha çok çeşitli işlem yapan işgörenlerin % 69'nun işleriyle ilgili olumlu duygulara sahip oldukları, buna karşılık ise basit işlem yapanların yalnızca % 33'ünün iş tatmini elde ettikleri bulunmuştur (Silah, 2005: 119). Yapılan işin farklılık ve çeşitlilik içermesi, işin içeriğini zenginleştirerek işgörenin monotonluktan kurtulmasına yardımcı olmakta ve onun iş tatmini düzeyini olumlu olarak etkilemektedir.

Genel olarak bir işin yapısal özellikleri de iş tatminini etkileyen faktörler arasında bulunmaktadır. Bir işin ilgi çekici olması, işgörenin öğrenmesine imkân tanıması ve sorumluluk yüklemesi gibi özellikler, iş görenin iş tatminini olumlu etkilemektedir. Genel olarak söylenirse, işgörenler kendi sınırlarını zorlayabilen iş ve görevleri tercih etmektedirler. Bireyler, başarma arzusuna ve bu başarıları görme ve gösterme eğilimine sahip bulunmaktadır. İşin çeşitliliği, yaratıcılık gerektirmesi gibi özellikler iş tatmininin sağlanmasında önemli bir yere sahiptir. İşin çeşitliliğinin olması işgörenin monotonlaşmasını, sıkılmasını önlemekte ve iş tatminini de arttırmaktadır (Söyük, 2007: 85). Klasik yönetim anlayışının benimseyerek öne sürdüğü, bir işin parçalara ayrılması anlayışının, 1930'lu yıllarda yapılan Hawthorne araştırmalarını takip eden birçok araştırmada ortaya konulduğu gibi, işgörenin iş tatminini olumsuz olarak etkilemektedir. Yapılan işin özellikleri ve iş içeriğinin

zenginlik düzeyinin artması, iş tatminini olumlu olarak, azalması ise olumsuz olarak etkileyebilmektedir.

2.3.2.2. Ücret

Ücretin kelimesinin anlamı: bir hizmet veya iş görmenin karşılığı olarak işgörene düzenli periyotlarda verilen sabit paradır (İşcan ve Timuroğlu, 2007: 125). Ekonomistlere göre ücret, bedensel veya zihinsel emeğe yapılan üretim faaliyetleri karşılığında ödenen bir bedeldir (Sabuncuoğlu, 2013: 243). Ücretler, hem işgörenlerin emekleri karşılığında aldıkları gelirleri ve yaşam düzeylerini belirleyen bir unsur olarak hem de endüstriyel bir maliyet unsuru olarak ve ulusal gelirin çeşitli toplum bölümleri arasındaki dağılış şeklini, yani o toplumdaki sosyal adaletin ne dereceye kadar gerçekleştirildiğini gösteren bir ölçüt olarak önem taşır (Can vd., 2012: 319).

İş tatmini kavramının, çok fonksiyonlu ve önemli bir unsuru olarak kabul edilen ücret; bireylerin yalnızca temel birtakım ihtiyaçlarını elde etmelerini sağlamakla kalmaz, aynı zamanda onların daha yüksek bir statü ihtiyacını psikolojik olarak tatmin etmelerini sağlar (Aydemir ve Erdoğan, 2013: 129). İşgörenin işine yönelik tutumunu, genellikle ücretinin yeterli olması, hak ettiğine oranla normal bir düzeyde bulunması ve aldığı ücretin ihtiyaçlarını giderebilme derecesi belirlemektedir. Ama ücretin iş tatmini üzerindeki etkisi belli bir yerden sonra miktarı olarak değil, işgörenler arasında adil ve dengeli olarak paylaşımı yönünden önem arz etmektedir (İmamoğlu vd., 2004: 169).

Örgütsel adaletin boyutlarından olan dağıtımsal adaletin, kazanımların (ücret, ödül gibi) adil ve eşit paylaşımı ile ilgili olduğu hatırlandığında, ücret veya gelirin adaletin olumlu olarak algılanmasında ve iş tatmininin sağlanmasında önemli bir faktör olduğu görülmektedir.

Genelde çok nadir olarak işgörenler kazanmış oldukları ücret nedeniyle yüksek bir iş tatmini düzeyine sahip olurlar. Ülkemizde, ücret düzeyi erkek işgörenler arasında kadınlardan, mavi yakalı işgörenler arasında beyaz yakalı

olanlardan ve evli olanlar için bekârlardan daha önemli bir faktör olarak gözükmektedir (Kuzulugil, 2012: 131).

Diğer yandan Aydınlı (2005) ve Korman (1977) yaş ile iş tatmininin unsurlarından olan ücret tatmini arasında hiçbir ilişki olmadığını gösteren çalışmaların da olduğunu, bunun için kesin bir sonuca varmanın şu an için çok zor olduğunu belirtmişlerdir (Eker, 2006: 67). Ancak genel olarak söylenirse, yapılan çoğu araştırmanında gösterdiği gibi ücretin, iş tatmininin ve örgütsel adalet algısının güçlü bir yordayıcısı olduğu ileri sürülebilmektedir.

2.3.2.3. İşyeri Çalışma Koşulları

Bir örgütün, işgörenlerine karşı yürüttüğü çalışmalardan birisi de işe alınan, yetiştirilen ve belli bir ücret ödenen bireyin biyolojik-zihinsel gücünün, yeterliliğinin ve beceri düzeyinin korunmasıdır (Can vd., 2012: 446). İşyeri çalışma koşullarından, bir işin sağlık, güvenlik ve rahatlığına ilişkin unsurlar ifade edilmektedir. İşgörenlerin, fiziksel çalışma koşullarının iyi olması, iş durumu üzerinde etkili olmalarını, denetim olanaklarının artmasını ve güvenlik açısından rahat olmalarını sağlamakta; ayrıca iş ortamı içinde sosyal ilişkiler geliştirme ve stressiz bir ortamda çalışma gibi faktörler sonucunda iş tatmini olumlu bir yönde etkilenmektedir (Erdil vd., 2004: 19).

İş ve çalışma yaşamındaki değişimlerin hızı; işveren ve yöneticileri, işgörenlerin sağlık ve güvenliğini koruyabilecek nitelikte, çalışma koşullarını hazırlama ve düzenlemelerini zorunlu kılmıştır. Bu zorunluluk, hem işverenin işgörenlerine karşı yerine getirmek durumunda olduğu sosyal sorumluluğundan, hem de işverenin işgücü verimliliğini artırma çaba ve amacından kaynaklanmaktadır. İşgörenlerin sağlık ve güvenliklerinin sağlanması, onları çevre kirliliğinden, yüksek gürültü düzeylerinden, korumasız makine, radyasyon vb. gibi tehdit ve tehlikelerden koruyan bir çalışma ortamı oluşturmayı içermektedir (Karcıoğlu vd., 2009: 62).

İşgörenin çalışma ortamındaki koşullar, onun iş süreci dışındaki yaşamını da etkilemektedir. Örneğin, fazla mesailer, uzun çalışma süreleri işgörenlerin aileleri veya arkadaşlarına yeterli zaman ayıramamalarına ve kendilerini yenileyememelerine

neden olabilmektedir. Göreceli olarak iş saatleri veya çalışma gününün kısalığı, işgörenlerin kendilerine daha fazla ve yeterli zaman ayırabilmelerini sağlayacaktır (Erdil vd., 2004: 19).

Çalışma koşulları, işgörenin hem rahatlık hissetmesi hem de işin icra edilmesi süreci yönünden önemli bir unsurdur. Bu nedenle bir örgüt, işgörenlerin daha iyi faaliyette bulunabilmesi için işyeri çalışma koşullarının kalitesini geliştirmeli ve iyileştirmelidir. Bu çalışma koşulları altında işgörenin verim ve etkinliği daha fazla olabilecektir.

2.3.2.4. İş Güvencesi

İş güvencesi, makul ve geçerli bir neden olmadan işçinin sözleşmesine son verilememesi anlamına gelmektedir (Şakar, 2013: 113). İş güvencesi kavramı, çoğunlukla çalışma hakkının korunması manasında kullanılmakta olup, temelde geçimini emeği ile elde eden bağımlı işgörenlerin, haklı bir sebep olmadan işveren tarafından hizmet ilişkisinin sona erdirilmesi halinde, işverenin sözleşmeyi fesh etme işlemini sınırlandıran veya engelleyen, iş ilişkisini hukuki zemine çeken; böylece hizmet sözleşmesinin işgören açısından dayanıksız niteliğini bertaraf eden ve hizmet ilişkisine süreklilik kazandıran, koruyucu yönü ağır basan normatif düzenlemeleri içermektedir (Bakan ve Büyükbeşe, 2004: 36).

İş tatminini etkileyen önemli etmenlerden biriside iş güvencesidir. İş güvencesi, çalışma yaşamının önemli sorunlarından birisidir. Dünyanın genelinde görülen ekonomik ve toplumsal yaşamdaki önemli ve hızlı değişimler, işsizlik oranları, örgütlerdeki yeniden yapılanmalar ve örgütsel küçülme, iş sürecinde görülen esnek uygulamalar vb. faktörler, işgörenlerin iş güvenceleri konusunda oldukça önemli kaygı kaynağı oluşturmaktadırlar. Bir diğer taraftan, sık olarak yaşanan ekonomik krizler ve bu krizlerin işgörenler üzerinde ki olumsuz yansımaları ile global hale gelmiş rekabet koşulları bu kaygıyı daha da fazlalaştırmaktadır (Dursun ve Bayram, 2013: 23).

Hukuksal yönden, bugün için sınırlı sayıda işçi "geçerli sebep" olmadan işten çıkartılamamaktadır. Fakat, iş kanununun 18. maddesi kapsamına girmeyen

işgörenler ise eskiden olduğu gibi, hiçbir sebep gösterilmeden işten çıkartılabilmektedirler. Bu durumun eşitlik ilkesine ve adalet duygusuna aykırı olduğu açıktır (Şakar, 2013: 113).

İşgörenlerin, iş güvencesi algısının düşük olması, stres düzeyi artışına, kaygı ve depresyon artışına neden olduğu gibi, onların iş tatmini ve örgütsel bağlılık düzeylerinin azalmasına, işten ayrılma niyetinin artmasına ve motivasyonlarının düşmesine neden olabilmektedir (Dursun ve Bayram, 2013: 23). Aynı zamanda iş güvencesi, çalışma veriminin ve üretim kalitesinin artmasını da direkt olarak etkileyebilecek bir niteliktedir. Bu gibi etkiler sebebiyle iş güvencesi sayesinde, işgören örgütü ile bütünleşebilecek, çıkar birliği sağlanabilecek, işyerlerinde gerçek bir çalışma barışı tesis edilebilecek ve örgütsel rekabet gücü artırılabilecektir (Poyraz ve Kama, 2008: 146).

İnsan faktörü, günümüzde örgütlerin sahip olduğu en değerli varlık olarak kabul edilmektedir. İş güvencesi, işgörenlerin örgütsel amaçlar doğrultusunda en etkili şekilde yönlendirilebilmesi için oldukça önemli bir rol oynamaktadır. Kendilerine iş güvencesi verilmiş olan işgörenler kendilerini daha emniyette ve rahat hissetmektedirler. İş güvencesini elde etmiş bulunan işgörenlerin, iş tatmini ve motivasyon düzeyleri artmakta ve aralarında istatistiksel açıdan anlamlı ilişkiler bulunmaktadır. Yüksek bir iş güvencesine sahip olan, motivasyon ve iş tatmini yeterli bir düzeyde bulunan işgörenler, global rekabet ortamında örgütlerin ihtiyaç duydukları işgören profilini oluşturacaklardır (Bakan ve Büyükbeşe, 2004: 55).

İşgörenler, iş yaşamında genelde kendilerine iş güvencesi sağlayan örgütlerde çalışmayı istemektedirler. İş güvenliğinin olması, işgörenin iş tatmininde önemli rol oynamaktadır. Ancak işgörenin eğitim düzeyinin yükselmesi ve yetkinliğinin artmasıyla birlikte, piyasada aranan biri olduğunda iş güvenliğinin tatmin edici özelliği artık pek önem taşımamaktadır. Bu niteliklere sahip olan bir işgören işinden kolayca ayrılabilmektedir. Buna karşın yaşlı ve evli işgörenler açısından iş güvenliği konusu önemi daha da fazlalaştırabilmektedir (Söyük, 2007: 87). Belli birtakım yetenek, eğitim düzeyi ve tecrübe gerektiren bazı işler haricinde, iş güvenliği konusunun işgörenler açısından temel bir önem arz ettiği söylenebilir.

İş güvenliğinin, iş tatmini ve örgütsel adalet algısının güçlü bir yordayıcısı olduğu yapılan araştırmalarda gözükmektedir. Ülkemizin içinde bulunduğu çalışma koşulları düşünüldüğünde, işgörenlerin en çok önem verdikleri konulardan birisinin de iş güvenliği konusu olduğu söylenebilir. İş güvenliğinin sağlanması, işgörenlerin iş tatmin düzeyini, adalet algısını ve performans düzeyini genel olarak olumlu etkilediğini belirtebiliriz.

2.3.2.5. Örgütsel Yönetim Anlayışı ve Yönetime Katılma

Örgütsel yönden, işgörenlerin iş tatmininin sağlanması, örgütsel amaçlara erişebilmede önemli bir faktördür. Örgüt yönetiminin, iş tatmini üzerinde etkisi olan ögeler hakkında bilgiye sahip olması ve bu ögeleri yönetsel faaliyetlerde kullanabilmesi, performansa katkı sağlayabilir (Eroğluer, 2011: 124). Yöneticinin işlevi ve rolü işgörenin işten tatmin elde edip etmemesinde oldukça önemli bir faktördür. Yöneticilerin, yönetim anlayışı ve örgütsel katılıma imkan verip vermemeleri iş tatmini ve performans gibi daha bir çok örgütsel çıktıyı etkilemektedir.

Bazı araştırma sonuçları, ücret gibi önemli bir motivasyon kaynağının yetersiz olduğu durumlarda bile sırf yönetici ve yönetim tarzının olumlu olarak algılanması nedeni, işgörenlerin iş tatmini düzeylerini artırıcı bir şekilde etkileme gücüne sahip olabildiğini göstermiştir. Bu durum, örgütsel yönetim tarzı ve yönetime katılımın iş tatminini ne kadar güçlü bir şekilde etkileyebildiğini göstermektedir (Bozkurt ve Bozkurt, 2008: 4).

İşgörenlerin, iş tatmini düzeyleri üzerinde yönetsel anlayış veya tarzı iki şekilde etkili olmaktadır. İlk faktör olarak, karar alım sürecine iş görenlerin de katılımını sağlayabilme söylenebilir. Katılım ile bireyin kendisine saygı duyması ve tanınma ihtiyacı karşılanabilecektir. İkinci faktör ise, işgöreni merkeze alabilmektir. İşgöreni merkeze alma, işgörenlere yönelik olma ve onlarla destekleyici ilişkiler geliştirme olarak açıklanabilir. Yönetimin, işgörenler arasındaki ilişkilere destek olması ve katkı sağlayabilmesi, işgörenlerin iş tatminini artırabilecektir (Erdil vd., 2004: 19). İş ortamı içinde iletişimi destekleyen ve ilişkilerin gelişebilmesi

sağlayabilen yönetimler, toplumsal etkileşimin kalitesini attırarak iş görenlerin tatminini olumlu bir şekilde etkileyebileceklerdir.

Bir örgütün, işgörenlerin bu ihtiyaçlarını gideremeyen halinde; işgörenler bu ihtiyaçlarını karşılayacak başka örgütleri arama seçeneğine yönelebileceklerdir. İşgörenlerin karar alma sürecine katılımının sağlanması, iş tatmini düzeyinin artmasının sağlanması yanısıra, örgütün nihai kararların da iyileştirilmesine faydalı olabilecektir (Erdil vd., 2004: 19). Yönetime katılma, ast konumunda bulunan işgörenin kendi benliğinin tatmin edilmesinde önemli fırsatlar sunarak, onun örgütle kaynaşmasını kolaylaştırır ve örgütsel amaçları benimsemeye doğru uyarır (Çalışkan, 2005: 11). İşgörenler, örgütün kendilerinin iş tatminini önemsediği ile ilgili değerlendirmelerde bulundukları gibi, yöneticilerin de kendilerinin örgüte vermiş oldukları katkıları önemsediği düşüncesine sahiptirler (Ceylan vd., 2015: 171).

Bunların yanısıra, yöneticilerin beşeri ilişki yetenekleri ve yönetim tarzları, sahip oldukları teknik bilgi, iş ve görevleri koordine edebilme özellikleri, iş tatminini olumlu veya olumsuz olarak etkileyebilmektedir. Yöneticinin, işgörene karşı olumlu tutumu, ona değer vermesi ve ilişkilerinin olumlu ve sıcak olması işgörenin işinden tatmin duymasını sağlayacaktır (Demir, 2012: 91).

İşgörenlerinin katılımını sağlayabilen örgütlerin günümüzde başarı şansının daha çok olduğu öne sürülebilir. Yeni yönetim teorilerinin (toplam kalite yönetimi gibi) de belirttiği gibi örgütün sahip olduğu en büyük sermaye veya kaynak insan gücüdür. İşgörenin bilgi ve yeteneklerinden faydalanabilmek için onun katılımını sağlayacak bir yönetim yapısı ve anlayışı gereklidir.

2.3.2.6. Örgütsel Kariyer İmkânları

Kariyer, bireyin çalışma yaşamı içinde herhangi bir iş kolunda ilerlemesi, deneyim ve beceri kazanması ile ilgili bir kavramdır. Gündelik yaşamda içinde ise ilerleme, meslek, iş yaşamı, başarı, bireyin üstlendiği roller ve bu roller ile ilgili deneyimler anlamlarında kullanıldığı görülmektedir. Kariyer veya terfi, bireyin çalışma yaşamı süresince üstlenmiş olduğu işlerin tamamıdır (Koca, 2010: 57). Kariyer, işgörenlere kişisel gelişme, daha fazla sorumluluk ve yüksek toplumsal statü

imkânı sağlamaktadır (Çalışkan, 2005: 11). Bireyin kariyerine bağlılığının temel olarak üç nedeni bulunmaktadır (Özdevecioğlu ve Aktaş, 2007: 3):

1. Kariyer, bireyin geleceğini ifade eder, bireyler sahip oldukları vizyon nedeniyle kariyerlerine bağlı olurlar,
2. Kariyer, bireyin statüsünün ilerlemesini gösterir, bunun yanısıra bir statü sembolüdür. Bu sembol iş dışındaki yaşamda da kullanılır.
3. Kariyer bağlılığı, başarma ihtiyacının bir uzantısı olarak düşünülebilir, başarı ihtiyacı yüksek olan bireyler için kariyere bağlılık önemlidir.

İşgörenler yalnızca belli bir işleri olsun diye değil, aynı zamanda kendilerine kariyer sunulmasını da beklerler. İşgörenler, istihdam edildikleri örgüt içinde daha çok güç, statü ve gelir sağlayan mevkileri elde edebilmek için uğraşırlar. Bunun için kariyerlerini planlarlar ve onları bu hedeflere ulaştırabilecek olan yolları arar ve seçerler (Sezen, 2002: 221). Bireylerin ilerleme ve gelişimlerinin sağlanması ve daha üst mertebelere ulaşabilmeleri, bireysel planda kendileri için manevi ve maddi bazı olumlu sonuçlar doğuracaktır. Kariyerin etkilediği bu gibi nedenler, bireyin iş tatmini olumlu olarak etkileyecektir.

Kariyer (terfi, yükselme) imkânları, iş tatmini düzeyini önemli ölçüde etkilemektedir. Araştırma sonuçları, beklenilen terfiyi zamanında almamanın iş tatmini düzeyini olumsuz bir yönde etkilediğini belirtmektedir. Terfi veya yükselmenin hakkı olduğunu düşünen iş görenlerin, bu terfiye erişememesi halinde iş tatminlerinin düşmeye başladığı ve iş devamsızlığı yaptıkları ortaya çıkmıştır. Bu nedenle bir örgütün, işgörenlerin kariyerlerini iyileştirecek politikalar ve uygulamaları devreye sokması önemlidir (İmamoğlu vd., 2004: 170). Yükselme kararlarının adil ve dürüstçe yapıldığı fikrine sahip işgörenler büyük olasılıkla daha fazla tatmin hissi duyacaklardır (Çalışkan, 2005: 11). İş tatmini ve örgütsel adalet algılamasının olumlu olmasını sağlayan unsurlardan olan kariyer imkânının varlığı oldukça önemlidir. Hakettiği yere gelebilen bir işgörenin, performans düzeyininde olumlu bir şekilde etkileneceğini söylemek mümkündür.

2.4. İŞ TATMİNİ VE ÖRGÜTSEL ADALET ALGISI ARASINDAKİ İLİŞKİ

Örgütsel adalet algısı ile iş tatmini arasındaki ilişki genellikle olumlu olarak değerlendirilmektedir. İşgörenin sahip olduğu örgütsel adalet algısı, onun iş tatmini düzeyine de olumlu bir etkide bulunmaktadır. Adil bir yönetim ve uygulamanın gerek işgörenin sunduğu katkı ve elde ettiği kazancın eşitliğini sağlamak üzerine etkisi gerekse de örgütsel ortamda uygulanan prosedürlerin (kural ve işlemler) ve etkileşimin adaletli olarak algılanması, iş tatmini düzeyini oldukça iyi etkilemektedir.

Örgütsel ortamda işgörenleri ilgilendiren iki temel sorun bulunmaktadır. Bunlardan birincisi; işgörenlerin, harcadıkları çabaya uygun düzeyde ekonomik araçlardan yararlanarak tatmin elde etmek; ikincisi, çalışmalarının, psikolojik anlamda ödüllendirilmesidir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008: 74). Örgütsel adalet algısının, bu sonuçların sağlanmasına yönelik önemli bir etkisinin olması nedeniyle; adalet algısı, örgütsel davranış literatüründe önemli bir yer tutmaktadır. İşgörenlerin adalet algıları, iş tatminini, örgütsel bağlılığı, güveni, performansı arttırmakta ve buna bağlı olarakta işten ayrılma eğilimlerini azaltmaktadır (Demircan Çakar ve Yıldız, 2009: 69). Cropanzano ve diğerleri (2007) örgütsel adaletin, güven, örgütsel bağlılık, performans, yardımsever davranışlar, müşteri memnuniyeti ve çatışmaların azalması gibi çeşitli sonuçları olduğunu belirtmişlerdir. Bunun yanısıra örgütsel adalet, çeşitlilik yönetimi, işgören seçim ve performansının değerlendirilmesi gibi birçok konu ile de ilişkilendirilmektedir (Yeşil ve Dereli, 2012: 106).

Greenberg'e göre (1996) işgörenler açısından, iş tatmini düzeyini olumlu olarak etkileyen asıl unsur örgütsel adalettir. Çünkü işgörenlerin, örgüt içinde güven duygusuyla iş görmelerini sağlayan temel unsur, "adalet algısıdır". Örgütün temel ve birinci gayesi örgütsel adaletin sağlanmasıdır. Örgütsel adalet algılarının olumlu ve yüksek olduğu çalışma ortamlarında, işgörenlerin iş tatminleri artmakta, bununla birlikte örgütün amaçlarına daha yüksek bir bağlılık hisside duyulmaktadır (Greenberg, 1996: 136 akt. Tutar, 2007: 100). Söyük (2007) dikkatli bakıldığında iş tatmini ve örgütsel adalet algısına neden olan unsurların hemen hemen aynı unsurlar olduğunu belirtmektedir. İş tatminini etkileyen unsurlara bakıldığında, hakkaniyetli bir ücret paylaşımı, karar almaya katılma, bilgilendirme, yükselmenin adil olması, iş

arkadaşlarıyla olumlu ve iyi ilişkiler ile yöneticilerin davranış ve yaklaşımları gibi faktörler ele alınmıştır. Bu faktörler, örgütsel adalet algısını etkileyen unsurlarla aynıdır. Dolayısıyla adalet algısı olumlu olan işgörenin tatmin olması da doğal bir süreçtir (Söyük, 2007: 106).

Güçlü bir örgütsel adalet anlayışına sahip olan örgütlerin, işgörenlerine nasıl davranmaları gerektiğine dair bir takım davranış kalıpları vardır. Bu davranış kalıpları bilgi, yetenek, beceri ve roller vb. şeklinde ifade edilmektedir. Buna karşılık, örgütsel adalet anlayışı zayıf olan örgütlerde ise işgörenlerin, faaliyetler kapsamında neyi, nasıl yapmaları gerektiğine ilişkin tanımlamalar yeterli düzeyde açıklık taşımaz. Bu çalışma koşulları işgörenlerin iş tatmini ve verimlilik düzeylerinin düşmesine neden olabilmektedir (Özen Kutanis ve Mesci, 2010: 532).

En önemli örgütsel faktörlerden birisi olan adalet algısının, iş tatminini etkilemesi şaşırtıcı değildir. Araştırma sonuçlarında, örgüt içinde adalet algısının artması halinde iş tatmininin de arttığı veya buna benzer olarak adalet algısı olmadığında ise iş tatminin de azaldığı ifade edilmektedir (Yelboğa, 2012: 173).

Örgütsel literatürde, adalet konusunun iş tatmininin oldukça etkili bir belirleyicisi olduğu sıklıkla belirtilmiştir. Fakat bu etkide hangi örgütsel adalet boyutunun olduğu konusunda görüş birliği yoktur (Bayhan Karapınar, 2011: 118). Yıldırım (2007) yapmış olduğu araştırmada, örgütsel adaletin boyutlarının tek tek iş tatminini yordadığını, hepsi birlikte ele alındığında ise adaletli bir etkileşimin öne çıktığını belirtmiştir. Yıldırım, iş tatminini yordama da bireysel faktörlerden çok örgütsel faktörlerin önemli katkılarının olduğunu ifade etmiştir (Yıldırım, 2007).

Yürür'ün (2008) yapmış olduğu araştırma sonuçları, örgütsel adalet algısının iş tatmini düzeyini etkileyen faktörlerden birisi olduğunu göstermektedir. Buna karşılık örgütsel adalet boyutları yönünden ele alındığında, prosedürel adalet ve etkileşimsel adalet algısının, iş tatminini etkilemesine rağmen, dağıtımsal adalet algısı yönünden böyle bir etkinin olmadığı sonucu elde edilmiştir. Böyle bir sonuca ulaşılması, örgütsel literatür açısından dağıtımsal adalet algısının, iş tatmini üzerinde daha fazla etkili olduğuna ilişkin bulgular ile çelişmektedir. Elde edilen bu sonucun, işgörenlere ücretlerin daha az ödendiği zaman periyodunda, iş tatminlerinde bir

düşme olmadığının saptanmış olduğu araştırma bulgularıyla tutarlı olduğu söylenebilir. Araştırmanın bir başka sonucu ise prosedürel adalet algısının, iş tatminini etkileşimsel adalet algısından daha fazla etkilediğidir. Başka bir ifade ile söylenebilirse, işgörenlerin örgütsel süreç ve mekanizmaların adaletli olduğuna ilişkin algılaması onların iş tatmini düzeyini yöneticilerle ilişkilerin adil olduğuna ilişkin algısından daha çok etkilemektedir (Yürür, 2008: 308).

Özer ve Urtekin (2007), kuralların adaletli olması halinde, kazanımlar adil olarak dağıtıldığında ve işgörenlerle adil biçimde etkileşim içerisine girildiğinde işgörenlerin işlerinden daha yüksek tatmin elde edebileceklerini belirtmişlerdir. Yüksek iş tatmini beraberinde bireysel ve örgütsel düzeyde başka olumlu sonuçlar da getirebilecektir. Özer ve Urtekin' nin çalışmalarında tespit edilen ilgi çekici bir nokta, iş tatmini üzerinde etkisi açısından en önemli örgütsel adalet boyutunun etkileşimsel / bireylerarası adalet boyutunun olmasıdır. Yöneticilerin işgörenlere karşı sergiledikleri saygı ve nezaket, diğer boyutlara kıyasla iş tatmini ile daha çok ilişkili olarak görünmektedir (Özer ve Urtekin, 2007: 122).

Yeşil ve Dereli' nin (2012) araştırması, örgütsel adalet algısının farklı boyutlarının sektörlere göre iş tatmini üzerinde farklı şekilde etkili olabileceğini belirtmektedir. Araştırma sonucunda, örgütlerin örgütsel adaleti bir bütün olarak görmelerinin yanında, farklı boyutlar açısından bakmaları gerektiğini de göstermektedir. Bir örgütün işgörenler yönünden hangi adalet boyutunun daha önemli olduğunu tespit etmesi ve buna uygun olarak uygulamalar sergilemesi önem arz etmektedir (Yeşil ve Dereli, 2012: 119). Örgütsel adaletin tüm boyutlarının genel olarak iş tatmini üzerinde etkisi oldukça anlamlıdır. Örgüt ortamında dağıtımsal adalet, prosedürel adalet ve etkileşimsel adaletin sağlanması halinde işgörenlerin iş tatmini düzeylerinin de yükseleceği açıktır (Keklik ve Coşkun Us, 2013: 158).

Genel olarak işgörenler; yaptıkları işten, birlikte çalıştıkları arkadaşlardan, yöneticilerinden memnunlarsa ve şayet mevcut ücret politikasını ve işyerindeki yükselme imkânlarını yeterli görüyorlarsa işlerinden tatmin sağlar ve kendilerini işlerine adarlar. Literatürün büyük bölümü, adaletin önemli bir motivasyon aracı olduğunu ve işgörenlerin adil olmayan bir durum hissetmeleri halinde morallerinin

düştüğünü ve işten ayrılmanın bir ihtimal haline geldiğini belirtmektedir (Özer ve Günlük, 2010: 463).

Bu açıklamalar örgütsel adalet ve iş tatmini arasında güçlü bir ilişkinin olduğunu göstermektedir. Adaletin insan ilişkilerinin düzenlenmesinde temel bir faktör olduğu ve olumlu algılanması halinde birçok olumlu sonuca yol açtığı ya da olumsuz algılanması durumunda ise birçok olumsuz sonucu doğurduğu gerçeğini yapılan araştırmalar göz önüne sermektedir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

PERFORMANS KAVRAMININ GENEL ÇERÇEVESİ

Bir örgütün sonuç olarak ne yaptığı konusu veya ulaştığı çıktıların (sonuçlar) hedefler ile karşılaştırılması sonrasında, bunun kabul edilebilir olup olmadığı konusu o örgütün performansı hakkında bir tespitte bulunmak anlamına gelmektedir. Bir örgütün varlığı amaçlarını gerçekleştirebilmekle mümkündür. Bu amaçların elde edilip edilmediği ise örgütün işgörenlerinin sergilemiş oldukları performansa bağlıdır.

3.1. PERFORMANS KAVRAMI VE ÖNEMİ

Örgütler için her zaman önemsenmiş bir konu olan performans, rekabetin çok daha zor koşullarda seyr ettiği, günümüzün iş ve ekonomi dünyası içinde vazgeçilmez bir konumda ve önemdedir. Örgüt ve yönetim bilimi için en önemli örgütsel sonuç veya çıktılardan birisi olan performans kavramı, örgütsel başarısının en temel göstergesi durumundadır. Rekabetin çok daha sert olduğu, örgütsel yapıların ve fonksiyonların farklılaştığı , işgücü çeşitliliğinin arttığı bir sosyal ve ekonomik ortamda, performans konusu önemini daha da arttırmıştır. Örgütsel yönetimin başarısının göstergesi olan performans kavramı aynı zamanda; yönetimin en temel sorun alanlarından birisini oluşturmaktadır. Performansın, bir çok değişkenden etkilenen bir süreç sonucunda oluşması nedeniyle; örgüt ve yöneticiler, bu sürece hakim olabilme bakımından görev, sorumluluk ve çabalarını daha etkili bir şekilde yürütmelidirler. Performans sürecini iyi yönetebilen bir yönetim, örgütsel amaçların elde edilmesini kolaylaştırmış olacaktır.

Bir örgütün varolması ve geleceği belirlemiş olduğu amaçların gerçekleşmesiyle mümkündür. Örgüt, belirlemiş olduğu amaçlara ulaşabilmek için gerekli olan performans düzeyini ortaya koyabilmelidir. Bir örgütün ulaşabilmiş olduğu performans düzeyi ise büyük ölçüde kendi işgörenlerine bağlıdır. Örgütün başarı derecesi, ancak işgörenlerinin sergileyeceği performans kadar iyi olacaktır. İşgörenlerin göstereceği verimlilik, çaba ve etkinlikler, onların performans düzeylerini belirleyecektir.

Performans, bir çok boyuttan meydana gelen bir olgudur. Performansın bazı boyutları (etkenlik, verimlilik, kalite, yenilik, çalışma yaşamının kalitesi ile kârlılık ve bütçeye uygunluk gibi) zaman içerisinde önemini kaybederken, bazıları daha önemli hale gelmiş bazı boyutları ise yeni ortaya çıkmıştır; örneğin, İkinci Dünya Savaşından sonra mal ve hizmetlere olan talep artışı ve kaynakların kıtlığı nedeniyle; tutumluluk ve verimlilik daha sonra etkinlik ve günümüzde de kalitenin daha önemli hale gelmesi, performans boyutlarını etkilemiştir (Köseoğlu, 2005: 213).

Fransızca kökenli bir kelime olan performans kavramı, TDK sözlüğünde "başarım" anlamında tanımlanmıştır (Türk Dil Kurumu [TDK], 2014). Daft (2000), performans kavramını bir örgütün kaynaklarını etkin ve verimli kullanarak amaçlarını gerçekleştirebilme kabiliyeti olarak tanımlamıştır (Daft, 2000: 12 akt. Demir ve Okan, 2009: 60). Genel anlam ile performans, planlanmış ve amaçlanmış bir faaliyet sonucunda elde edileni, nicel ya da nitel olarak belirleyen bir kavramdır (Gençay, 2010: 6 akt. Erkoç, 2015: 14; Şimşek ve Nursoy, 2002). Performans bir işi yapan bireyin, grubun veya girişimin o işin amacına yönelik olarak nereye kadar varabildiği, başka bir deyişle neyi elde edebildiğininin nicel (miktar) ve nitel (kalite) olarak anlatımı şeklinde tanımlanmaktadır (Örücü ve Kanbur, 2008: 88). Performans kavramı hakkında verilmiş olan başka tanımlar ile konunun daha iyi anlaşılması sağlanabilecektir.

Ivancevich'e göre; performans, yapma kapasitesi, fırsatı ve isteğinin bir fonksiyonudur. Yapma kapasitesi; işin gereklerine yönelik olarak uygun olan yetenekleri, bilgiyi ve tecrübeyi kapsar. İşgörenden neyi, nasıl yapacağını bilmeden yüksek düzeyli bir performans beklemek imkânsızdır. Yapma fırsatı ise bir işin yapılabilmesi için gerekli olan ekipmandır, bunların karşılanamaması halinde

performansın gerçekleşebildiğini görmek gene imkânsız olacaktır. Son olarak yapma isteği ise işgörenin, işin yapılması için gerekli olan gayreti sergileyip sergilemeyeceği konusuyla ilgilidir (Mercanlıoğlu, 2012: 42).

Performans, amaçlara elde edilmesinde belirleyici olan çıktıların ve bu çıktıların üretiminde kullanılan kaynakların ölçülmesi; kararlaştırılmış bir amaca erişebilme düzeyi ve bu amaca ulaşılırken ortaya konulan verimlilik ve etkililik olarak tanımlanmaktadır. Bunun yanında , kalite, işyeri çalışma kalitesi, yenilik, kârlılık, verimlilik ve etkililik gibi performans göstergeleri arasındaki karmaşık karşılıklı bir ilişki olarak tanımlanır (Elitaş ve Ağca, 2006: 347).

Performans kavramı, amacın gerçekleştirilme derecesi şeklinde tanımlanmakta; işi yapan bireyin, grubun, çalışma biriminin veya örgütün hedefe ne dereceye kadar ulaşabildiğini göstermekte; işgörenin, görevinde ne yapması gerektiğine ilişkin beklentilerle, gerçekte ne yaptığı arasındaki ilişkinin bir fonksiyonu olarak tanımlanmaktadır (Argon ve Eren, 2004: 224 akt. Çöl, 2008: 38).

Performans kavramı hakkında yapılmış olan tanımlardan hareket ederek bu kavramın, kısaca bir görev veya amacın elde edilmesine yönelik olarak işgören tarafından sergilenen faaliyet ve çabalar ile örgütün bu sürece yönelik sorumlulukları sonucunda elde edilen çıktıyı ifade ettiği belirtilebilir. İşgörenin sergilemiş olduğu performans düzeyi, örgütünde başarı düzeyini önemli ölçüde etkileyecektir.

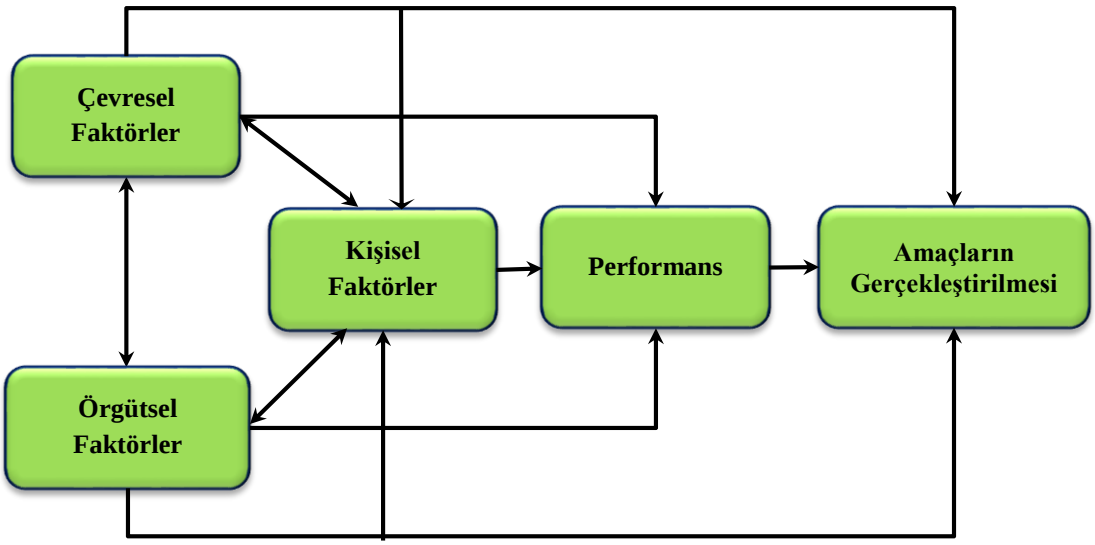
Performans; işgöreni işini ifa ederken daha çok çaba göstermeye zorlaması, işi istenen standartlarda yerine getirebilme yeteneği gerektirmesi, örgütü işgörenlere bireysel destek sağlayabilecek ve anlaşmazlıkları önleyebilecek bir atmosfer oluşturmaya sevk etmesi, işgörenleri talebin en yüksek ve en düşük olduğu dönemlere karşı hazırlıklı kılması gibi özelliklerinden dolayı, günümüz örgütleri tarafından benimsenen ve gereklilikleri yerine getirilmeye çalışılan bir konudur (Çalık, 2003: 10 akt. Bakan vd., 2011: 3). Performansın sağlanabilmesi yalnızca işgörenin bilgi, beceri ve çabasına değil aynı zamanda yönetimin bu çabayı kolaylaştırıp, arttırabilecek ortam ve koşulları sağlamasına bağlıdır (Yıldız vd., 2014: 235).

Bu açıklamaların gösterdiği gibi işgörenlerin performans düzeyi örgüt açısından son derece önemlidir. İşgörenlerin performans düzeylerinin yüksek ya da düşük olmasından örgüt de etkilenecektir. Locke'un (1970) performans ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi araştırdığı çalışmasında iş tatmini ve tatminsizliği, eylemin çıktıları olarak tasarlanmıştır. Tatmin üzerinde performansın etkisi, performans gereklerinin derecesinin bir fonksiyonu ya da bireyin önemli iş değerlerine ulaşması olarak görülmüştür (Locke, 1970).

Performans, örgütler için olduğu kadar işgörenler için de oldukça önemlidir. Verilen görevleri yüksek performans düzeyiyle yerine getirmek ve başarmak, iş tatmininin, uzmanlaşmanın ve bireyin kendisiyle gurur duymasının bir kaynağı olabilmektedir. Düşük performans sergilemek, verilen görevleri yerine getirememek ve hedeflere ulaşamamak ise iş tatminsizliğine ve kişisel başarısızlığa yol açabilmektedir (Kurt, 2013: 4-5). Çok boyutlu ve anlaşılabilmesi zor olan performans konusu, denetleyen ve gözlemleyenin bakış açısına, gözlemlendiği zaman dönemine ve kullanılan ölçütlere göre farklılık gösterebilecektir (Demir ve Okan, 2009: 60).

3.2. PERFORMANS BELİRLEYİCİ FAKTÖRLER

İşgörenlerin performans düzeylerini etkileyen birtakım faktörler bulunmaktadır. Bu faktörler işgörenin kendisinden kaynaklanabileceği gibi kendisi dışındaki faktörlerden de kaynaklanabilmektedir. İşgörenlerin performansı bu unsurların birbiriyle etkileşimi sonucunda oluşmaktadır. Performansı etkileyen faktörler ve bunların arasındaki ilişki aşağıdaki şekilde 3.1'de gösterilmiştir.



Şekil 3.1: Performansı Etkileyen Faktörler ve Bunların Arasındaki İlişki

Kaynak: (Özdemir, 2007: 5)

Şekilden anlaşıldığı gibi performans kişisel, örgütsel ve çevresel faktörlerin birbiriyle etkileşimi sonucunda ortaya çıkmaktadır.

3.2.1. Kişisel Faktörler

İşgörenlerin sahip oldukları bireysel özellikler, onların performanslarını etkilemektedir. İşgörenlerin kendilerine verilmiş olan görevleri; beceri, bilgi, deneyim ve kişilik özellikleri ile ifa etmek zorundadırlar. Kişinin performansı, onların iş ile ilgili sergilemiş oldukları davranışları olarak tanımlanabilir. Onların davranış ya da eylemleri çalıştıkları örgüte olan katkılarını temsil etmektedir (Krausert, 2009: 170). Performans, bir işgörenin görevi ile ilgili olarak ne yapması gerektiğine ilişkin beklentilerle, gerçekte neyi yaptığı arasında bulunan ilişkinin bir fonksiyonu olarak tanımlanmaktadır (Çöl, 2008: 38). Herhangi bir işin, o işi yerine getiren veya getirecek işgörenin kişilik yapısı ile uyumlu olması önemlidir. Bireyin nitelikleri ile yapılacak işin gerekleri arasındaki "uyum" ve "tutarlılık", iş verimi ve iş tatmininin artması yönünden büyük önem taşımaktadır (Özgüven, 2003: 25).

Endüstri psikolojisinin doğuşundaki önemli bilim adamlarından birisi olan Hugo Münsterberg iş etkinliğini, işgörenin verimliliğini ve iş tatminini sağlamanın en iyi yolunun, işgörenlerin zihinsel yeteneklerine ve duygusal yönlerine uygun

pozisyonlarda görev yapmaları olduğunu iddia etmiştir (Schultz ve Schultz, 2002: 318). İşgörenin performans düzeyinin belirlenmesinde etkili olan kişisel faktörleri üç grup altında toplamak mümkündür. Bunlar (Özdemir, 2007: 4-5):

- ✓ Demografik özellikler; yaş ve cinsiyet, medeni durum gibi,
- ✓ Rekabet özellikleri; yetenek, eğitim düzeyi, bilgi, deneyim, kişilik gibi
- ✓ Psikolojik özellikler; ilgi, inanç, beklenti, arzu, değerler, tutum gibi.

Performans seviyesini belirleyen, kişilik özellikleri ile ilgili diğer bir açıklama ise kısaca O.Y.A başharflerinden oluşan üç unsur belirlemiştir. Bunlar (Barutçugil, 2002: 48):

- Odaklanma- işgören ne yapacağını bilmelidir (ne yapacağımı biliyorum anlamına gelir)
- Yetkinlik- işgören bunu yapabilecek becerilere sahip olmalıdır (onu yapabilir olmam gerekir anlamına gelir)
- Adanma- işgören katkıda bulunmaya istekli olmalıdır (yapmak için gerekli motivasyona sahibim anlamına gelir).

Yetenek ve beceri isteyen her konuda olduğu gibi, öğrenme, kendini geliştirme ve performans ile ilgili problemleri azaltma konusunda da bireysel farklılıklar vardır. Robert Hogan, iş ve hayat başarısının bütününde bazı alanların belirleyici olduğunu ve bu alanların ortak özelliğinin sosyal etkileşim olduğunu belirtmiştir. Bunlar (Baltaş, 2013: 123-125):

1.Yetenek ve becerilerdeki farklar,

2. Ekip oyuncusu olma konusundaki farklar,

3. Ahlaki konulardaki farklar,

4. Baskı altında iş görme becerilerindeki farklar,

5. Geribildirim almaya yatkınlıktaki farklar; mesleki başarının en önemli koşulu, sahip olunan özellikleri geribildirimlerle geliştirmek ve bu özelliklere uygun bir alanda çalışmaktır.

6. Güçlü yönleri hayata geçirmek,

Hogan'ın tespit etmiş olduğu bu özellikler, işgörenin performans düzeyi üzerinde temel ve büyük etkisi olan alan veya konulardır. Bu özelliklerin ışığı altında, gerek işgören gerekse de yönetici seçiminde, sağlık durumu, işe fiziki uygunluk, zekilik ve dinç bir zihinsel yapı, ahlaki kalite ve alınacağı görev hakkında bilgi ve sorumluluk sahibi olma gibi unsurlara dikkat edilmelidir (Şahin, 2011: 212). Bu sayede, gerek bireysel ve gerekse örgütsel bağlamda iş verimi, etkinlik, iş tatmini ve örgütsel amaçların gerçekleştirilmesi daha kolay olabilecektir (Şimşek vd., 2011: 115).

İşgörenin kişilik özellikleri, üyesi bulunduğu örgütteki grup ilişkileri üzerinde de etkilidir. Bireyin grup üzerindeki etkileri, liderlik özellikleri ve grupsal değişimler, hiziplerin varlığı, grup amaçlarının değişikliği, bağlılık üzerine etkiler, eylem düzeylerinde değişimler, birey ve grupların sahip olduğu statüler biçiminde düşünülebilir (Aksu, 1996: 325). İşgörenlerin kişilik özelliklerinin biçimsel gruplarda; grup ikliminin oluşması, normların gelişmesi ve biçimsel grup liderliğinin sergilenmesinde inkar edilemez bir önemi bulunmaktadır. Biçimsel olmayan gruplarda ise benliğin grup yapısına etkisi, benzer nitelikli iletişim ve grubun devamlılığı, bireysel başarının grup normu olarak kabul görmesi ve biçimsel olmayan liderliğin sergilenmesi gibi fonksiyonel bir tarafı vardır (Şimşek vd., 2011: 115).

İşgörenin, kişisel özelliklerine uyan bir işte, örgütün veya sektörün kabul etmiş olduğu performans sınırlarına ulaşabilmesi veya gerçekleştirebilmesi daha kolay olabilecektir. İşgören, kendisine verilmiş olan görevleri belli bir standartta, seviyede veya ötesinde gerçekleştirdiği zaman başarılı olarak değerlendirilecektir. Böylece hem örgütsel amaçlara varılması sağlanacak hem de iş görenin kendisine uygun olan bir işte çalışmasından dolayı iş tatmini ve performansı daha yüksek olabilecektir.

3.2.2. Örgütsel Faktörler

Performans düzeyini belirleyen en önemli faktörlerden biriside kuşkusuz örgütsel yapının özelliklerden kaynaklanmaktadır. Yanlış, hatalı veya kötü bir şekilde yapılanmış bir örgüt, işgörenlerin davranış ve eylemlerini olumsuz olarak

etkileyerek performanslarının düşük seviyede oluşmasına neden olabilecektir. Sistematik bir yapılanma olan örgüt, özel bir amacı gerçekleştirmek için insanların bir araya getirildikleri bilinçli bir düzenlemedir (Robbins vd., 2013: 4). Örgüt, görevleri grubun üyeleri arasında dağıtan, onların arasındaki ilişkileri düzenleyen ve ortak amaçlar doğrultusunda üyelerin faaliyetlerini bütünleştiren bir yapı ve süreçtir (Efil, 2005: 4). Bu sistemde, örgüt amaçlarıyla, işgören ve yöneticilerin amaçları ve ihtiyaçlarının karşılanması ve dengelenmesi söz konusudur (Peker, 1995: 61).

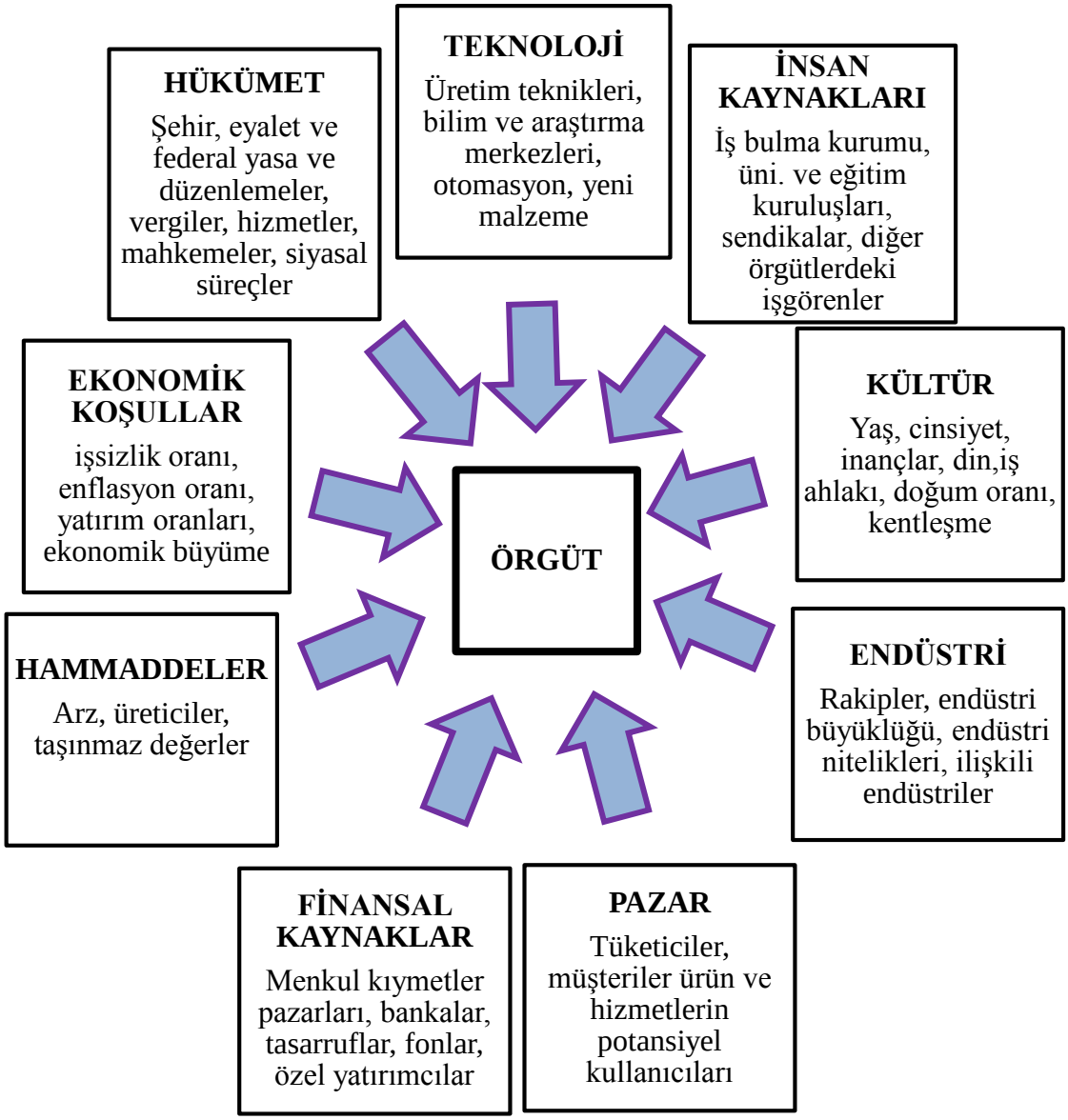
Örgütsel yapı, üyesi olan işgörenlerin faaliyetlerinin düzenleyicisi konumunda olması dolayısıyla, işgörenlerin ulaştıkları performans sonuçlarından da sorumluluğu bulunmaktadır. işgörenlerin, performans düzeyini etkileyen bazı örgütsel ve yönetsel faktörler; amaç birliği, ücret ve terfi imkânları, yetki ve sorumluluk dengesi, eğitim, kariyer olanakları, kararlara katılma, iletişim düzeyi, çatışma çözümüne yaklaşım, iş genişletilmesi, iş zenginleştirme, çalışma ortamını geliştirme olarak sıralanabilir (Örücü ve Kanbur, 2008: 88).

Örgütsel yapıları anlamak için örgütün tasarım özelliklerini tanımlayan yapısal ve bağlamsal boyutlara bakılmalıdır. Biçimsellik derecesi, uzmanlaşma, yetki hiyerarşisi, merkezileşme derecesi, profesyonelleşme ve personel oranları örgütün yapısal boyutlarını; ölçek, teknoloji, örgütsel hedef ve stratejiler ile örgüt kültürü de bağlamsal boyutları oluşturmaktadır (Daft, 2015: 14-17). Örgütlerin yapı ve özelliklerini tanımlayan bu boyutlar aynı zamanda işgörenlerin faaliyetlerini düzenleyen temel faktör olma konumundadır. Örgütün yapısal ve bağlamsal boyutları, işgörenin yaptığı tüm iş ve görevleri etkilemekte ve onun performans düzeyinin yüksek veya düşük düzeyde oluşmasına neden olmaktadırlar. Örgütsel yapı ve işgörenler arasında sağlanan uyum performans düzeyini arttırdığı gibi diğer birtakım örgütsel çıktıları (iş tatmini, bağlılık, güven gibi) da olumlu olarak etkilemektedir.

3.2.3.Çevresel Faktörler

Bir örgüt ve yönetimin başarısı, hedeflediği amaçlara ulaşabilme ile iç ve dış ilişkilerinde sahip olduğu başarı olarak değerlendirilebilir. Örgüt yönünden zor olan, kontrolünün daha az ve etkileme şansının daha düşük olduğu dış çevre faktörleridir.

Örgütler içerisinde bulundukları doğal, ekonomik, sosyal, kültürel, hukuki ve teknolojik çevreye uyum olabildikleri ölçüde yaşamlarını sürdürebilirler, diğer bir ifadeyle yaşama ve gelişebilme gücüne sahip olabilirler (Ertürk, 2009: 87). Çevresel diye tanımlayabileceğimiz ve örgütsel davranış ve başarıyı etkileyen bu dış faktörler: İnsan kaynakları, teknoloji, hükümet, kültür, ekonomik koşullar, endüstri, hammaddeler, finansal kaynaklar ve pazar olarak aşağıdaki şekilde gösterebiliriz (Can, 2005: 61-62).



Kaynak: (Can, 2005: 62) **Şekil 3.2:** Çevresel Etki Alanları

Örgütler tarafından kontrol edilemeyen bu çevresel faktörler dikkate alınmadan, başarılı bir yönetim göstermek çok zor olduğundan, örgüt yönetimi bu faktörlere uyum sağlama çabası içinde olmalıdır.

Dış çevrenin en önemli özelliği çapraşıklık, belirsizlik ve değişimin olduğu bir ortam olmasıdır. Bir örgütün bu çevreden kendini soyutlayarak optimal bir durum arayan bir birim (kapalı bir sistem) olamayacağı, her bir örgütün çevre ile birlikte ele alınmasının gerektiği; bu nedenle her örgüt için geçerli olan mutlak etkinlik standartları olamayacağı düşünceleri yaygınlık kazanmış ve bunu takiben örgütlerin nasıl değiştiği, değişimde rol oynayan faktörler ayrı ayrı ve farklı açılardan incelenmeye başlanmıştır (Koçel, 2001: 302). Örgüt yönetiminin, başarıya ve performans düzeyine büyük etkileri olan çevresel faktörleri dikkate almadan ve önemsemeden faaliyetlerini başarıyla yürütebilmesi oldukça zordur. Çevrenin getirebildiği fırsat ve zorluklar bir örgütün performansına etki eden önemli faktörlerdir. Bu yüzden yönetim, örgütü açık bir sistem olarak ele alarak çevre ile ilişkilerini düzenleyebilmelidir.

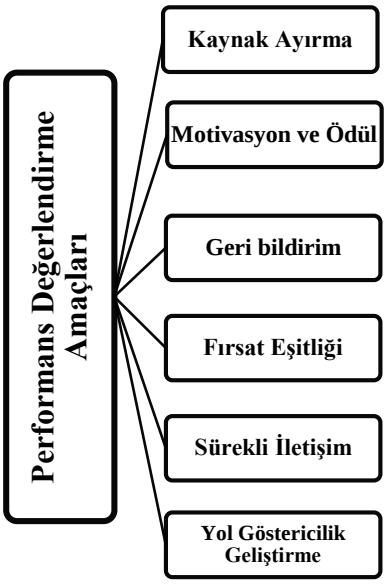
3.3. PERFORMANS DEĞERLENDİRME

Yöneticiler, işgörenin çalıştığından ve bunun da beklendiği düzeyde olduğundan nasıl emin olabilir? Örgütlerde, işgörenin çalışmasının ciddi bir şekilde değerlendirilebilmesi, sistematik bir performans değerlendirme süreci ile mümkün olabilmektedir (Robbins vd., 2013: 176). Örgütsel yapı içinde işgörenlerin performanslarının sistematik olarak değerlendirilmesinin ilk örnekleri 1900'lü yılların başlarında A.B.D'de kamu hizmeti veren örgütlerde görülmektedir: daha sonraları F. Taylor'un iş ölçüm uygulamalarıyla, işgörenlerin verimliliklerini ölçme çabası sonucunda, performans değerlendirme kavramı örgütlerde bilimsel olarak kullanılmaya başlanmıştır (Uyargil, 2010: 209; Bakan vd., 2011: 3).

Dünya genelinde performans ölçümü ve değerlendirmesinin ilk olarak başladığı ülkeler; ABD, İngiltere, Yeni Zelanda ve Avustralya'dır (Özer, 2009: 11). Birinci Dünya Savaşını izleyen yıllarda kişilik özelliklerini ölçüt olarak alan çeşitli performans değerlendirme teknikleri geliştirilmiş, ancak 1950'li yıllardan sonra, işgörenin üretmiş olduğu çıktı veya sonuçlara dönük ölçütleri esas alan teknikler

A.B.D.'deki örgütlerde daha yaygın bir biçimde kullanılmaya başlanmıştır. Bunun yanısıra bu yıllardan sonra yönetici ve beyaz yakalı işgörenlerin performansının değerlendirilmesi, mavi yakalılara oranla daha önem kazanmıştır (Uyargil, 2010: 210).

Performans değerlendirmenin, değerlendirici ve gelişimsel olarak iki temel fonksiyonu bulunmaktadır. Performans değerlendirmenin değerlendirici fonksiyonu, işgörenin terfi ettirilmesi, transfer ve işten çıkarılması gibi kararların alınmasıyla ilgilidir. Gelişimsel fonksiyonu ise işgörenin performansını arttırabilmek için onun gelişim alanlarını belirleyerek ona yardımcı olmaktır (Gruneberg and Oborne, 1982: 174). Performans değerlendirme, işgörenlerin işlerini ne kadar iyi yaptıklarını, eksikliklerini ve gelişme potansiyellerini tespit etmeye yarayan çalışmaların bütünü diye ifade edilmektedir. Diğer bir deyişle, belirli amaçlara göre, işgörenin işindeki başarı, tutum ve davranışları ile ahlaki durum ve özelliklerini belirleyen, örgütün performansına olan katkılarını değerlendiren planlı ve çok evreli bir süreçtir (Tuncer, 2011: 243). Bazı kaynaklarda yetkinliğin ölçümü, verimliliğin değerlendirilmesi ya da kamusal örgütlerde olduğu gibi, tezkiye, sicil gibi isimler şeklinde (Sabuncuoğlu, 2013: 184) kullanıldığına tanık olunan: Türkçe literatürde başarı değerlemesi, liyakat takdiri, işgören boylandırma şeklinde de ifade edilen performans değerleme kısaca işgörenlerin iş ya da görevlerindeki başarısını değerlendirme sürecidir (Şimşek ve Öge, 2011: 311). Aşağıda performans değerlendirmenin amaçlarının gösterildiği şekil 3.3 yer almaktadır.



Kaynak: (Tansel, 2007: 48) **Şekil 3.3:** Performans Değerlendirme Amaçları

Örgütsel yaşamın beraberinde getirdiği bir zorunluluk ve insan kaynakları yönetiminde, yönetici açısından çok önemli bir araç niteliğinde olan performans değerlendirme, işgörenlerin yeteneklerinin işin nitelik ve gereklerine ne ölçüde uyduğunu araştıran veya performans düzeylerini tespit etmeye çalışan objektif analiz ve sentezler bütünü olarak tanımlanabilir (Erdil vd., 2004: 103).

Performans değerlendirme, statik anlamda bir değerlendirme etkinliği olarak değil dinamik bir süreç olarak ele alınmakta ve işgörenlerin performanslarını planlama, değerlendirme ve geliştirmeyi amaçlayan bir sistem olarak kabul edilmektedir (Uyargil, 2008: 3). Bu kapsamda ele alınan performans değerlendirme sisteminin sonuçlarından, işgücü planlamada, ücretlemede, eğitim ve geliştirme ihtiyacının saptanmasında, kariyer planlamada, ödül-terfi sisteminde ve işgören seçim sistemlerinin geçerliliğinin ispat edilmesine kadar birçok alanda yararlanılmaktadır (Baykal ve Altuntaş, 2014: 26; Erdoğan, 1998: 77). Performans değerlendirmenin bir diğer odaklandığı yön ise çoğunlukla, değerlendirme teknolojisini geliştirmek ile değerlendiricinin yanlışlıkla yapmış olduğu hata ve önyargıları azaltmak suretiyle değerlendirmenin kesinliğini arttırma konusudur (Dhiman and Maheshwari, 2013: 1202). Bir çok işgören performans değerlendirmeyi

yıldırıcı ve baskı altına alıcı bir işlem olarak değerlendirmektedir; ancak doğru kullanıldığı takdirde bu uygulama pek çok olumlu sonuçları doğurur ve işgörenlere katma değer sağlar (Karcıoğlu ve Öztürk, 2009: 346).

Karmaşık bir psikolojik yapıya sahip bulunan insan gibi bir varlığın gerçek manasıyla değerlendirmesini yapmak oldukça zor bir iş ve daha da ötesi olarak bir sanattır. Alt kademelerde çoğunlukla verilen talimatları uygulamakla sorumlu işgörenleri değerlendirmek daha kolay olsa bile, sınırları her zaman kesin bir biçimde çizilemeyen yöneticilik yeteneklerinin (karar alma, inisiyatif kullanma, yargılama, sezme ve ileriyi görme, algılama gibi) saptanması ve değerlendirilmesi zor bir iştir (Sabuncuoğlu, 2013: 185). Fakat imkansız olmayan bu değerlendirme çalışmalarını, her örgüt alt basamakta yer alan çalışandan en üst basamakta yer alan üstlere kadar yapmak zorundadır (Barutçugil, 2002: 179).

Performans değerlendirmesi, bir örgütte işleyişin ve verimliliğin temelini oluşturur. Fakat, bu sürecin yönetici ve işgören için can sıkıcı bir angarya olarak görülmesinin ardında insan ilişkilerinden kaynaklanan zorlukları vardır (Baltaş, 2013: 176). Ayrıca diğer bir güçlük, işgörenlerin performanslarının ne düzeyde olduğu sorunudur. Performans kavramı, belirlenmiş kriterler olmadığı zaman tanımı ve mukayesesi zor olan bir kavramdır. Mukayese ve ölçme yapabilmek için, işgörenler için performans kavramı kesinlikle amacına göre tanımlanmalıdır (Savaş, 2005: 1). Meyer ve Gupta tarafından belirlenmiş olan performans paradoksu teorisinde ise, performansın ne olduğu konusunda ciddi görüş farklılıkları oldu ve performans göstergeleri konusundaki kutuplaşmanın performans paradoksuna yol açtığını, bu nedenle de performansın ne olduğunun tam olarak bilinmeden örgütsel denetimin devam ettiği görüşü ifade edilmiştir (Meyer and Gupta, 1994). Performans değerlendirme konusunun, bugünün örgütleri için vazgeçilmez bir önemi bulunmaktadır. Performans değerlendirme sonucunda yönetimin gerek işgörenler hakkında gerekse de örgütün kendisiyle ilgili olarak sağlamış olduğu bilgi ve verilerden yararlanmadan etkin bir yönetsel faaliyeti ortaya koyabilmesi oldukça zordur. Bu gibi nedenler yüzünden, örgütlerin kendi yapılarına uygun bir performans değerlendirme sistemi kurmaları başarılarına katkı sağlayacaktır.

3.3.1. Performans Değerlendirmenin Yararları

İnsan, çevresiyle olan ilişkilerinde kendi hakkında bilgiye sahip olabilmek, kabul edilmek, hatta cesaretlendirilme ve övgü ihtiyacını duyar. Özellikle psikolojik ihtiyaçlar arasında önemli bir yer tutan bu "bilgilendirme ihtiyacı" kişinin öz-güvene sahip olmasına, çalışmasında gerekli değişiklikleri yapmasına ve kendisini geliştirmesine sebep olacaktır (Şimşek ve Öge, 2011: 313-314). Bireyin kendisi hakkında bilgilenmesini sağlayan performans değerlendirme, işgörenler için tam manasıyla ortak bir çalışmaya, bilgi alışverişine, hem hatalar hem de başarılar açısından sorumluluğun bölüşülmesine, eğitim ve gelişmeye imkân veren dinamik bir sistemdir (Barutçugil, 2002: 178).

Günümüzde örgütsel başarıda finansal sermaye yerine beşeri sermayenin öneminin giderek artması sonucu performans değerlendirme, insan kaynakları yönetiminin en önemli fonksiyonlarından biri olarak karşımıza çıkmaktadır. Performans değerlendirme, örgütlerde işgören etkinliğinin artırılmasına yönelik olup, işgöreni daha verimli kılmak ve geliştirmek için kullanılmaktadır (Kıngır ve Taşkıran, 2006: 211).

Performansları hakkında düzenli olarak bilgi alan işgörenlerin daha yüksek düzeyde başarı ortaya koydukları yapılan araştırmalarla ortaya konmuştur (Şimşek ve Öge, 2011: 313-314). Doğru bir biçimde yapıldığı takdirde sonuçlarından hem işgörenler hem yöneticiler büyük yarar elde edecektir (Okakın ve Şakar, 2013: 139). Bilhassa, yapılan değerlendirmeler yönetsel karar ve ödüllendirmeler için kullanıldığında, işgörenlerin görevlerinde başarılı olup olmadıklarının tespit edilebilmesinde yararlı bir işlev görür. Bunun yanısıra, işgörenlerin adalet algısını etkileyen önemli bir araçtır (Bayhan Karapınar, 2011: 116). Tokat ve Dil, (2006) işgörenlerin performanslarının değerlendirilmesi sonucunda elde etmeyi bekledikleri ödüllerin, ücret artışının veya terfi imkânlarının; onların daha istekli çalışmasını sağlayacağını belirtmektedir. Böylece işgörenin performans değerlendirmesi, onun iş tatminini de olumlu etkileyecektir (Tokat ve Dil, 2006).

Denilebilir ki örgütün etkin olarak işlemesi için bir alt amaç olarak ele alınan performans değerlendirme, örgütün etkili bir şekilde gerçekleştirmesi gereken bir

değer ve uygulamadır. Bu nedenle, örgütlerdeki performans değerlendirme sistemlerinin birinci hedefi, yapılan değerlendirmenin hakkaniyete uygun olması ile değerlendirmeyi yapanların (üst veya yöneticinin) bu süreç sırasında sergilemiş oldukları davranışların adil olarak algılanmasını sağlamak olmalıdır (Erdoğan, 1998: 79).

Örgütün işgörenlerle ilgili değerlendirmeleri sonucunda aldığı kararlar, herkese açık olan objektif kriterlere ve verilere dayanıyorsa, bu bir hijyen faktör olarak algılanır. Aksi bir durumda ise, özellikle birinin daha avantajlı bir bölüm veya pozisyona atanması, diğer işgörenlerin aidiyet duygusunun zedelenmesine ve olumsuz duygularını çevreye (Baltaş, 2013: 163) yaymasına neden olarak, adalet duygusunu (özellikle prosedürel adalet algısını) zedeleyecektir. Adalet duygusu ise, işgörene rahatlık verecek; adaletsizlik duygusu ise işgörenin hem bilişsel hem de duygusal dengesini sarsarak onu rahatsız edecektir. Örgüt yönetiminin uygulamalarında adaletsizlik görüldüğünde ya da sezildiğinde işgörenin, adaletsizliğin kaynağı olan kişilerle ilişkisi bozulacaktır (Doğan, 2005: 39). İşgörenlere çabalarının karşılığını vermek örgüt içindeki insan ilişkilerini daha iyi geliştirecektir.

Bir örgütün asıl rekabetçi ve dinamik yapısını oluşturan insan kaynağının değerlendirilmesi, hem işgörenler hem de örgüt açısından son derece önemli bir konudur. Performans değerlendirme çalışması, işgörenler hakkında doğru ve çabuk bir biçimde bilgi elde etme imkânı vermektedir. İşgörenlerin kendilerine verilen iş ya da görevleri yerine getirirlerken ortaya koydukları eylemlerin bütünsel bir fotoğrafını çekebilmektedir (Şimşek ve Öge, 2011: 318).

Performans değerleme çalışmalarından elde edilen bu bilgi, örgütsel politika ve stratejilerin belirlenmesi, işgörenlerin eğitimi ve geliştirilmesi, işgören-görev uyumunun sağlanması, ücret yönetimi ve işten ayırma gibi amaçlarla kullanılmaktadır. Performans değerlendirme, bahsi geçen bu amaçlar doğrultusunda kullanıldığında yöneticiler (plan-kontrol işlevinde, iletişim, yetki devri, kendini tanıma gibi), işgörenler (üstlerin ne beklediği, güçlü-zayıf yönlerini, rol ve sorumluluklarını anlama gibi) ve örgüt (etkinlik, kar, kalite gibi) için çeşitli yararlar sağlar (Uyargil, 2010: 212-213). Performans değerlendirmenin, görüldüğü gibi bir

çok boyut üzerinde etkili olması ve bir örgütün başarı hedeflerinin elde edilmesinde ciddi katkıları olan bir araç olması nedenleriyle; performans değerlendirme ihmal edilemeyecek bir önem ve konumdadır.

3.3.2. Performans Değerlendirme Süreci

Performans değerleme sürecinde öncelikle, örgütün nasıl bir örgüt olduğu? tanımlanmaya çalışılmalıdır. Örgütün sistem ve değerlerine uygun bir performans değerleme sistemi kurabilmenin ön şartı, örgütün tanımasını gerekli kılmaktadır. Performans değerlendirmenin, stratejik planlama ve amaç saptama gibi yönetim işlevleriyle bağlantılı olarak ele alınması gerektiği de son derece açıktır (Barutçugil, 2002: 210-211).

Performans değerlendirme sistemi oluşturmak ve bilhassa kurulmuş sistemi işletmek veya yürütmek pek kolay değildir. Bir örgütün yapısına ve kültürüne uygun olabilecek bir sistemi seçmek, kurmak ve işletmek bir uzmanlık işidir. Performans değerlendirme sisteminin kurulabilmesi için öncelikle belli bir sürecin başlatılması ve ön çalışmaların yapılması gerekir. Performans değerlendirmenin kimlere uygulanacağı, hangi kimseler tarafından yürütüleceği, değerlendirme dönemlerinin ne zaman olacağı, hangi değerlendirme yönteminin seçileceği gibi konuların açık ve anlaşılır bir biçimde belirlenmesi söz konusudur (Sabuncuoğlu, 2013: 186). Performans değerlendirme sistemi ile ilgili olan bu alt konu veya unsurlar, yeterli bir seviyede düzenlenip, yürütüldüğünde bu sistem kendinden beklenen başarıyı sağlayacaktır.

Performans ölçümünün yapılabilmesi için öncelikle neyin ölçülmesinin gerektiği, neyin başarı olarak kabul edileceği örgüt açısından ortaya konmalıdır (Şimşek ve Öge, 2011: 316). Örgütün asli amaçlarına uygun performans standartlarının belirlenmesinden sonra performans değerlendirme çalışmaları başlamaktadır. Performans değerleme için kullanılacak olan bu standartlar, işgörenler için bir ölçüt meydana getirmektedirler. Performans değerlendirme sürecini üç aşamada ele alabiliriz. Bu aşamalar, standartların belirlenmesi, performansın değerlendirilmesi ve değerlendirme sonuçlarının kullanılmasıdır.

3.3.2.1. Performans Standartlarının Belirlenmesi

Performans değerlendirme sürecinin en önemli aşaması, örgütün özelliklerine uygun performans standartlarını tespit etme aşamasıdır. Örgütün performans standartları, işgörenlerden ne beklenildiğini ve görevlerini ne şekilde yerine getirmeleri gerektiğini içermelidir.

Performans standartları, ölçülen performansın karşılaştırıldığı ve başarılı kabul edilip edilmeyeceğinin tespitinde kullanılan araçlardır. Bu standartlardan beklenilen yararın sağlanabilmesi için, her işin istenilen sonuçlarıyla ilgili standartlar geliştirilmelidir. Standartlar, işgörenlerin ne kadar başarılı olduklarını belirlemeye yönelik ölçütlerdir (Özgen vd., 2002: 232 akt. Bakan vd., 2011: 6).

Standartlar, fiili sonuçların karşılaştırılabilmesi için belirlenmiş olan ölçütleridir. Bunlar arasında; yaratıcılık, problem çözme, bağımsızlık, işbirliği, iş bilgisi, kişisel girişim, tutum, karar verme, yargı, sağduyu, iyi iletişim becerisi, ekip çalışması, sorumluluk, doğruluk, özen, itina anlayış, hız ve liderlik sayılabilir (Şimşek ve Öge, 2011: 317).

Performans standartları, hedefleri ve ölçütleri nicel veya nitel özelliklerde olabilir. Performans standartları, İngilizce olarak SMART baş harflerinden oluşan özelliklere sahip olmalıdır. SMART'ın açılımı ise şöyledir (Işığıçok, 2008: 3).

S- Specific: Kararlaştırılan hedefler yapılan iş ile ilgili olmalı, bu konuda önceden uzlaşılmalı ve *somut* olmalı ki işgörenler kendilerinden ne beklendiğini bilmelidir.

M-Measurable: Standartlar ile hedefler nesnel ve *"ölçülebilir"* olmalıdır. Başarının nasıl ölçüleceği belirlenmelidir. Standartların nicel olması ölçümü kolaylaştırır, ama nitel olması durumunda ölçüme daha fazla dikkat gerekecektir.

A- Achievable: Standartlar işgörenler için zorlayıcı olmakla birlikte "*ulaşılabilir"* olmalıdır. İşgörenin başaramayacağı derecede zor olmamalı ve de kolayca başarılabilecek seviyede de olmamalıdır.

R- Reasonable: Hedefler *"gerçekleşebilir"* (uygun, makul) olmalıdır.

T- Time-Bound: Hedeflerin elde edilmesi *"zaman sınırlı"* (üç aylık, altı aylık veya yıllık) olmalıdır.

Yukarıda işaret edildiği gibi standartlar, performansın ölçülebileceği bir temel oluştururlar. Standartlar genellikle örgütün planlama aşamasında belirlediği amaçların bir sonucudur. Performans yönetimi için gerekli olan standartlarının özellikleri başka bir sınıflandırmada ise şu şekilde sıralanmıştır (Tuncer, 2011: 234)

- Standartlar yazılı olmalıdır.
- Kesin olmalıdır.
- Ölçülebilir olmalıdır.
- Zamanı belli olmalıdır.
- Ulaşılabilir olmalıdır.
- Esnek olmalıdır.
- Meydan okuyucu olmalıdır.
- Dikey ve yatay olarak bağdaşmalıdır.
- Yetkiyle uyumlu olmalıdır.

Performans standartları yukarıdaki açıklamalarda belirtildiği gibi kimi zaman oldukça belirlidir ve maliyet, gelir, ürün ile çalışılan saat cinsinden ifade edilir. Fakat, kimi zaman da niteliksel bir yapı olarak ta ifade edilebilir. Örneğin; işçiler arasında yüksek bir morali koruyabilmek isteği ya da toplumun iyi niyetini kazanmak için halkla ilişkiler programı tasarlamak gibi (Hodgetts, 1997: 146).

3.3.2.2 Performansın Değerlendirilmesi ve Standartlarla Karşılaştırılması

Bu aşama işgörenin eriştiği performans düzeyinin, örgütün belirlemiş olduğu performans standartlarına göre ne düzeyde gerçekleştiğini saptama aşamasıdır. Örgütün tespit ettiği performans standartları veya amaçları ile işgörenin fiilen sergilemiş olduğu performansın test edilmesi, karşılaştırılması veya kontrol edilmesidir.

Performans değerlendirmenin, kim ya da kimler tarafından yapılacağı örgütün yönetim ve insan kaynakları politikalarına bağlı olarak seçilecek değerlendirme tekniğine göre belirlenir (Uyargil, 2010: 213). Etkin bir performans değerlendirmenin kurulabilmesi, değerlendiricilerin objektif, bilgili ve yetkili olmalarıyla çok yakından ilgilidir. Değerlendiriciler yansız davranabilmeli ve en önemlisi de mevcut ölçütleri nesnel olarak kullanabilmelidirler (Okakın ve Şakar, 2013: 144).

Performans değerlendirmede, genel olarak değerlendirilmesi yapılan işgören, üst ve üstleri tarafından, kendisi tarafından, iş arkadaşları tarafından veya örgüt dışındaki kişiler tarafından değerlendirilebilir ve bu değerlendirme belli zaman aralıklarında yapılabilir. En sık rastlanan yılda bir defa yapılmasıdır. Ancak günümüzün dinamik performans değerlendirme yaklaşımı çerçevesinde değerlendirme dönemlerinin daha kısa tutulduğu görülmektedir (Okakın ve Şakar, 2013: 144).

Değerlendirmeyi yapan kişilerle, değerlendirilenlerin etkin bir iletişim içinde olmaları değerlendirilen işgörenleri, belirlenmiş amaçlara daha kolay ulaştıracaktır. Gerçekten meta-analitik araştırma sonuçları, performans değerleme sürecine katılım ve astların duygusal tepkileri ile memnuniyetin büyük oranda artması arasındaki güçlü ilişkiyi göstermiştir (Miller, 2001: 322). Eğer ilişkileri yönetme konusunda yetersiz kalıyorsak, işle ilgili teknik bilgi ve kapasitemizi katma değer yaratacak şekilde hayata yansıtamayız. Çünkü astlarımızın ve eşitlerimizin enerjisini ve yaratıcılığını sinerji yaratacak şekilde örgüt amaçlarına kanalize etmemiz mümkün olamaz. Ayrıca performans değerlendirme sürecindeki ilişki yönetimi işgörenin gözündeki adalet algısıyla yakından ilgilidir (Baltaş, 2013: 177).

Performans değerlendirme sürecinde kullanılan sistemin başarılı olabilmesi; işgörenlerin, iş veya görevlerinde elde etmiş oldukları performansı değerlendirebilecek objektif ölçütlerden faydalanmayı gerektirmektedir. Ayrıca hedeflenen başarı seviyesinin ve bunun nasıl ölçüleceğinin bilimsel yöntemlerle tespit edilmiş olması gerekmektedir.

3.3.2.2. Performans Değerlendirme Sonuçlarının Kullanılması

Performans değerlendirme sürecinde son aşama olan değerleme sonuçlarının kullanılması aşamasında ise, önceden elde edilmiş veriler kullanılarak, örgütün amaçlarına faydalı olacak şekilde ele alınması gerçekleştirilmektedir. Bu bilgilerin kullanılan yöntem uyarınca işlenmesi ve işgören–iş-örgüt uyumuna dönük olarak kişiselleştirilmesi gerekir (Şimşek ve Öge, 2011: 320). Böylece değerlendirme sonucunda her bir örgüt, işgörenin performans düzeyi ile ilgili olarak elde edilmiş olan veriler, örgütsel amaçlar ve işgörenlerin tespit edilmiş olan ihtiyaçlarını karşılamak için ele alınacak kararlara temel oluşturmaktadır. Örgütsel amaçlardan, sapmaların düzeltilmesine, hatalara neden olan şeylerin bir incelenmesiyle başlanmalı ve örgütsel hedeflerin yanlış tespit edilmiş olması ihtimaliden başlanarak diğer sapma nedenleri analiz edilmelidir (Hodgetts, 1997: 147).

Performansı değerlendirilen işgören yeterli ve yetersiz yönlerini öğrenir ve hangi konularda kendini geliştirmesi gerektiği hakkında bilgi sahibi olur. Yukarıda belirtilen amaçlar doğrultusunda, performans değerlendirme sonuçlarının kullanım alanlarına; insan kaynakları planlama, ücret-maaş yönetimi, terfi ve nakiller, kariyer planlama, eğitim ihtiyacının belirlenmesi ve işten ayırma gibi karar örnekleri verilebilir (Bakan ve Kelleroğlu, 2003: 108-109).

Performans değerlendirme de tespit edilen bütün sapmalar sadece bir kişiye ya da gruba doğrudan yüklenemez ve eğer yönetim mağdur olduğu her hata için bir suçlu bulmaya çalışacak olursa işgörenlerin işe karşı olan tutumları zarar görebilir ve bu durumda kısa vadeli bir başarı değerlendirmesi uzun vadede verimlilikte bir düşüşe sebep olabilir (Hodgetts, 1997: 147). Ayrıca bu durum işgörenin kendi örgütüne karşı adalet duygusunu zedeleyebilecektir. Performans değerlendirme sonuçlarının "açıklık ilkesine" göre işgörenlere açıklanması, hem işgören hem de örgütün gelişimi yönünden daha yararlı sonuçlar üretecektir.

3.3.3. Performans Değerlendirme Yöntemleri

Örgütsel amaçların elde edilmesinde her bir işgörenin sorumluluğu bulunmaktadır. Bu yüzden örgüt, her işgörenin kendi görev ve sorumluluğuyla ilgili

sergilemiş olduğu performans düzeyini belirleyebilmelidir. Örgüt, işgörenin performans düzeyini tespit edebilme amacıyla kullanılan farklı değerlendirme yöntemlerine başvurabilir. Her örgütün kendine özgü ihtiyaçlarının farklılığı sebebiyle kullanacağı performans değerlendirme yöntemleri de değişebilmektedir.

Hangi performans değerlendirme yönteminin kullanılacağına karar vermek oldukça zor bir iştir. Her bir yöntemin diğerlerine göre olumlu ve olumsuz tarafları vardır. Ayrıntılı bir analiz yapılması sonucunda en uygun olabilecek değerlendirme yöntemi seçilmelidir. Değerlendirme yöntemi seçilirken genellikle, gelişme amacı, yönetsel amaçlar, ekonomiklik ve hatalardan korunma gibi değerler de ölçüt olarak alınmalıdır (Aldemir vd., 2001: 227 akt. Bakan vd., 2011: 8).

Her örgüt, kendi yapı ve kültürüne uygun olabilecek yöntemleri, kendi yapısına adapte etmeye çalışmalı, kendisine en uygun olan birisini seçebilmelidir (Tınaz, 1999: 392). Bu yöntemler arasından örgütler; amaçlarına, işgörenlerinin niteliklerine ve yapılarına göre seçim yaparak ve bazen de birkaç yöntemi bir arada kullanarak performans değerlendirme yapmaktadırlar (Bayram, 2006: 51). Değişik değerlendirme yöntemlerinin aranması hedefi; öncelikle, mümkün olduğunca adil, uygulanabilir, objektif ve örgütün hedefleri ile uyumlu olana ulaşmaktır (Özdemir, 2007: 122). Bunun yanısıra, klasik bir ifade ile söylemek gerekirse ölçemediğinizi yönetemezsiniz. Bu nedenle ölçümler, örgüt stratejilerinden sonuç çıkarmalı, kilit süreçler, çıktı ve sonuçlar hakkında bilgi ve veri sağlamalıdır (Tarım, 2004: 234). Ayrıca, performans değerlendirme yöntemlerinden hangisinin seçileceğine karar verirken, aşağıdaki noktalara dikkat edilmesi değerlendirme yönteminin başarısını etkileyecektir (Bakan ve Kelleroğlu, 2003: 113):

- Her yöntemin yapısının, neyi ölçtüğü ve ortaya çıkardığı iyi analiz edilmeli,
- Yöntemin örgütün yapısına ve insan kaynakları politikalarına uygun olması,
- Yöntemin değerleyen ve değerlenen işgören tarafından kabul görmesi ve benimsenmesi.

Bu özelliklere dikkat edilmeden kullanılacak performans değerlendirme yöntemi etkili bir sonuç vermeyecektir. Değişik ülkelerde uygulanan performans ölçüm sistemlerinin asıl vurguladıkları hususlar farklılaşabilmektedir; örneğin vurgular, çıktılara (Yeni Zelanda), nihai etki ve sonuçlara (Avustralya ve ABD), mali sonuçların üretici tarafından belirlenen ölçütlerine, hizmet kalitesine ve müşteri tatminine (Danimarka) göre yapılabilmektedir (Özer, 2009: 11). Literatürde performans değerlendirme yöntemleri değişik şekillerde gruplandırılarak ele alınmıştır. Bu yöntemler (Bakan ve Kelleroğlu, 2003: 113):

- Geçmişe ve geleceğe dönük olan değerlendirme yöntemleri,
- Bireysel yöntemler ve diğer işgörenlerle karşılaştırmaya imkan sağlayan yöntemler
- Klasik (geleneksel) ve çağdaş (modern) yöntemleridir.

Her bir değerlendirme yönteminin diğer yöntemlerle karşılaştırılmasına göre olumlu ve olumsuz yönleri bulunmaktadır. Ama bir örgüt için önemli olan kendi yapısına daha uygun yöntemi kullanabilmektir. Aşağıda sırasıyla, bireylerin karşılaştırılmasına dayanan, ortak kriter veya standartlara dayanan, tek bireye yönelik olan ve 360 derece ile yetkinliklere dayalı değerlendirme gibi bazı performans değerlendirme yöntemleri gösterilmiştir.

3.3.3.1. Bireylerin Karşılaştırılmasını İçeren Yöntemler

Bu yöntemlerde işgörenler birbirileriyle karşılaştırılarak değerlendirilirler. İşgörenler, sergilemiş oldukları performans düzeyi itibariyle birbirileriyle kıyaslanırlar. Aşağıda bu yöntemler sıralanmaktadır.

3.3.3.1.1. Sıralama Yöntemi

Bu yöntemde yöneticiler, astları olan işgörenleri performans düzeylerine göre sıralandırmaktadırlar. Sıralama yöntemi kendi içinde basit sıralama ve ikili karşılaştırma diye iki şekilde uygulanabilmektedir. Basit sıralama yöntemi işgören performansının değerlendirilmesinde kullanılan en eski ve en basit yöntemdir

(Helvacı, 2002: 162). Basit sıralama yönteminde yönetici, işgörenleri (astları) en başarılı olandan en başarısıza doğru sıralamaktadır.

Basit ve kolay uygulanabilen, aslında bir işgöreni bir diğeri ile karşılaştırmak olan ikili karşılaştırma yönteminde ise işgörenler en iyi olandan en zayıf olana doğru sıralanırlar (Gavcar vd., 2006: 35). İkili karşılaştırma yönteminde yönetici, performansı değerlendirilecek olan işgörenleri birbiri ile karşılaştırır. Bu karşılaştırmalar sonucunda en fazla (+) işaret alandan en az (+) işaret alana doğru işgörenler sıralanarak değerlendirme yapılır. Ama karşılaştırılacak işgören sayısı fazla olduğunda uygulanması oldukça zaman alıcı olmaktadır. Bunun yanısıra, işgörenin yetenek ve başarılarının belli parçalara ayrılmaksızın değerlendirilmesi de eleştirilen konulardan birisidir (Sabuncuoğlu, 2013: 200). Bu nedenle işgörenler arasındaki performans farklarını iyi yansıtamamaktadır (Gavcar vd., 2006: 35). Ayrıca bu yöntemlerde, işgörenlere etkin bir geribildirim verilmesi ve bölümler arası karşılaştırma yapılması da mümkün olamamaktadır (Tural, 2007: 44-45).

3.3.3.1.2. Alternatif Sıralama

Bu yöntemde ise yönetici, ilk olarak en başarılı ve en başarısız işgöreni belirleyerek sıralamayı gerçekleştirir, daha sonra ikinci en başarılı ve en başarısız işgöreni tespit ederek sıralamaya böylece devam ederek değerlendirmeyi yapar. Ama bu yöntemde ortada kısımlarda yer alan işgörenlerin performanslarının başarılı mı yoksa başarısız mı oldukları, bu ayrımın nasıl yapılacağı ve hangi düzeyde sağlıklı olduğu yolundaki sorular çok kolay cevaplanamamaktadır (Akbal, 2010: 30).

Bu yöntem, sıralama yönteminin, taraf tutma gibi bazı olumsuz yönleri bir derece azaltmak ve çok sayıda işgöreni olan örgütlerde sıralama zorluğunu azaltmak maksadıyla geliştirilmiş bir yöntemdir (Okakın ve Şakar, 2013: 150).

3.3.3.1.3.Zorunlu Dağılım Yöntemi

Bu yöntem aslında bir sınıflandırma işlemine dayanmaktadır. Bu yöntem, yöneticilerin (değerlendirenler), işgörenleri değerlendirme çizelgesinde yüksek yerlerde veya herhangi bir noktada kümelemelerini engellemek amacıyla geliştirilmiştir (Can vd., 2012: 243)

Zorunlu dağılım yöntemi, yöneticilere (değerlendiren), bir takım kısıtlamalar getirmektedir. Bu yöntem, işgörenlerin performans düzeylerinin, normal dağılım eğrisine uygun bir dağılım sergilediği hipotezinden hareket etmekte; bu yüzden yöneticiler, işgörenleri yöntemin öngörmüş olduğu şekilde aşağıdaki gibi beşli bir yelpazeye yerleştirmek zorundadır (Uyargil, 2008: 54):

En Yüksek	Yüksek	Orta	Düşük	Çok Düşük
% 10	% 20	% 40	% 20	% 10

Yönetici, işgörenlerin değerlendirmesini yapıp, çizelge üzerine yerleştirirken genellikle bazı değerlendirme ölçütlerini (iş miktarı, işin kalitesi, işbirliği gibi) temel almaktadır (Can vd., 2012: 243).

3.3.3.2. Ortak Performans Kriteri veya Standartlara Dayanan Yöntemler

Bu yöntemler, işgörenlerin birbiri ile kıyaslanması sonucunda elde edilen değerlendirmelere dayanmamaktadırlar. Her bir işgören diğerleriyle kıyaslanmaz; yapmakta oldukları işin "yüklemiş olduğu görev ve sorumluluklar" bir temel veya karar kriteri olarak alınarak performansları değerlendirilir (Uyargil, 2008: 56).

3.3.3.2.1. Kritik Olaylar Yöntemi

Kritik olaylar yöntemi, değerlendirme süreci içinde işgörenin olumlu veya olumsuz olarak nitelendirilebilecek olaylarını kaydedip, bunları işgörenlerin dosyasına işlemede kullanılan bir yöntemdir (Özdemir, 2007: 124). Bu kayıtlar işgörenin iş davranışı ve çalışma koşulları ile ilgili tanımlamaları içermektedir (Can vd., 2012: 245). Bu yöntemi kullanan yönetici, işgörenin kişilik özelliklerini (bağımsızlık, sadakat gibi) değil, onun başarı ya da başarısızlıklarını tespit edebilecek spesifik, işe yönelik davranışlarını dikkate alarak çalışma davranışlarını kaydetmekte; ayrıca işgörenin, kendini geliştirmesi açısından geri besleme sağlaması da kolay olmaktadır (Uyargil, 2010: 242). Bu yöntemle, işgörenin başarı ya da başarısızlığını gösteren olaylar kaydedileceğinden, unutma veya konunun zamanla önemini yitirmesi gibi sakıncalar ortadan kaldırılmış olmaktadır. Bu yöntemin en iyi kullanım yeri performansla doğrudan ilgili belli olayların dökümünün kolaylıkla yapılabileceği durumlardır (Özdemir, 2007: 124).

3.3.3.2.2. Değerlendirme Skalalarına Dayalı Yöntemler

Değerlendirme skalaları, geleneksel ve davranışsal değerlendirme skalaları olarak başlıca iki kısma ayrılır.

A. Geleneksel Değerlendirme Skalaları:

Grafik değerlendirme skalaları olarak ta bilinen bu yöntemlerde önemli bulunan başarı boyutları belirlenir. Bu boyutlar, işgörenin bireysel özelliklerini, iş'e ilişkin davranışlarını ve yapmış oldukları işin sonuçlarını ölçmeye yöneliktirler. Bu boyutlar daha sonra kendi içinde sayı veya harf olarak derecelendirilir. Yöneticiler, çizelgede belirlenen boyutlar açısından işgörenin nitelik ve davranışlarının hangi derece içine girdiğini belirleyerek değerlendirmeyi sonuçlandırırlar (Can vd., 2012: 249).

B. Davranışsal Değerlendirme Skalaları:

Geleneksel değerlendirme skalalarının uygulanmasında yaşanan sorunları ortadan kaldırmak için davranışsal değerlendirme skalaları geliştirilmiştir. Davranışsal değerlendirme skalaları ikiye ayrılmaktadır (Uyargil, 2008: 61). (a) Davranışsal Beklenti Skalaları: Davranışsal temellere dayalı değerlendirme skalası olarak da bilinen bu yöntem, 1963'te Smith ve Kendall tarafından geliştirilmiştir. Bu yöntem ile işgörenler çeşitli kişilik özelliklerine sahip olma bakımından değil, belirlenmiş iş gerekliliklerini yerine getirecek davranışları ne kadar sergileyebildiklerine göre değerlendirilmektedir. Fakat, her iş veya iş grubu için ayrı skalaların geliştirilmesi mecburiyetinden, zaman alıcı ve masraflıdır (Uyargil, 2008: 61-64). Ama bu yöntemin daha az yanlılığa yol açması, standartların belirgin olması, gözleme dayalı yargılama yapılması ve sonuçların işgörenlere kolayca açıklanabilmesi ise başlıca yararları bulunmaktadır (Can vd., 2012: 251). (b) Davranışsal Gözlem Skalaları: Bu yöntem ise Davranışsal Beklenti Skalalarının sorunlu taraflarını kaldırmak amacıyla geliştirilmiş bir yöntemdir. Bu yöntemde başarı boyutlarının geliştirilmesinde istatistik analiz yöntemlerinden faydalanılmaktadır. İstatistiksel analiz başarılı işgörenleri başarısız olanlardan ayırt etmede kullanılacak davranış veya kritik olayları belirlemek için yapılır. Bu

yöntemin Davranışsal Beklenti Skalalarından farkı işgörenlerin, kendilerinden beklenen davranışlara göre değil, somut gözlemlenen davranışlara dayalı olarak değerlendirilmeleridir (Can vd., 2012: 252). Bu yöntem ile sonuçların işgörenlere (astlara) açıklanması, kendilerine ilişkin geribildirim sağlanması kolaydır ve işgörenler tarafından diğer yöntemlere göre daha rahat kabul edilmektedir (Uyargil, 2008: 65).

3.3.3.2.3. Kontrol Listeleri Yöntemi

Kritik olay yönteminin geliştirilmiş bir modeli olan bu yöntemde, bir grup işi tanımlamaya dönük olarak hazırlanan bir değerlendirme listesinin kontrol edilmesi şeklinde uygulanır (Sabuncuoğlu, 2013: 215). İşgörenin, çalışmasını ve davranışlarını belirlemek amacıyla bir dizi sorunun bulunduğu bir liste kullanılır. Soruların önemine belirli ağırlıklı puanlar verilebilir veya puanlama dışında her soru, evet-hayır biçiminde, bazen-her zaman-hiçbir zaman gibi ayrıştırılmış dereceler oluşturularakta cevaplanır (Tuncer, 2013: 98; Sabuncuoğlu, 2013: 215-216). Yönetici, çeşitli tanımlayıcı soruların veya ifadelerin oluşturduğu bu listeden işgörenlerin niteliklerini ve davranışlarını en iyi yansıtan cümleyi işaretlemektedir. Ama bu yöntemde değerlendirme sonra insan kaynakları uzmanı tarafından yapılmaktadır. Dolayısıyla insan kaynakları uzmanı, aslında işgöreni değil kayıtları değerlendirmektedir (Özdemir, 2007: 126). Bu yöntemin uygulanması kolay değildir. Her iş ya da iş grupları için ayrı ayrı liste hazırlamak zor ve zaman alıcıdır, geribildirim pek yapılmaz ve değerlendirilmesi de oldukça karmaşıktır (Sabuncuoğlu, 2013: 216).

3.3.3.2.4. Tanımlayıcı Metin Yöntemi

Yöntemin isminin de işaret ettiği gibi işgörenin performansı, yönetici tarafından yazılı bir hikâye biçiminde yapılmaktadır. Yönetici, işgörenin başarı veya başarısızlıkları hakkındaki görüşlerini bir metin şeklinde yazarak değerlendirmesini sonuçlandırır (Okakın ve Şakar, 2013: 147).

Bu yöntemin başarısı, yöneticinin iyi bir gözlemci olmasına ve ulaştığı sonuçları iyi ifade edebilmesine bağlıdır. Yönetici öncelikle işgörenin gerçek

performansını temsil eden konuları saptamalı ve görüşlerini bu konular çerçevesinde belirtmelidir. Fakat bu yöntemin zayıf yönü öznel değerlendirmelerin yapılma olasılığının fazla olmasıdır (Gavcar vd., 2006: 35).

3.3.3.3. Tek Bireyin Performans Standartlarına Yönelik Yöntemler

Bu yöntemler, işgörenleri başardıkları hedeflere, elde ettikleri sonuç veya çıktılara göre oluşturulan bireysel standartlara göre değerlendirmektedirler. Bu yaklaşımın içerdiği üç temel yöntem bulunmaktadır. Doğrudan indeks yöntemi, standartlar yöntemi ve amaçlara göre yönetimdir.

3.3.3.3.1. Doğrudan/Direkt İndeks Yöntemi

Doğrudan veya direkt indeks yönteminde kullanılan standartlar, sadece yönetici tarafından veya yönetici ile işgörenin karşılıklı işbirliği sonucunda anlaşması ile tespit olunur. Her iki halde de bu standartlar, işin gerektirdiği sonuca göre genel nitelikte olup nesnel ölçütlere dayanmaktadır (Uyargil, 2008: 68).

3.3.3.3.2. Standartlar Yöntemi

Bu yöntemde, objektif ve sayısal standartları kullanmak yerine, işgörenin fiilen elde ettiği çıktılar daha detaylı standartlar ile karşılaştırılır. Bu standartlar ise yönetici ve işgören ile veya işgörenlerden oluşan bir grup ile yöneticileri arasındaki anlaşmalara göre belirlenir. Bu yöntem, Amaçlara Göre Yönetim yaklaşımının yönetici konumunda bulunmayan işgörenlere uygulanması olarak da bilinmektedir (Uyargil, 2008: 68).

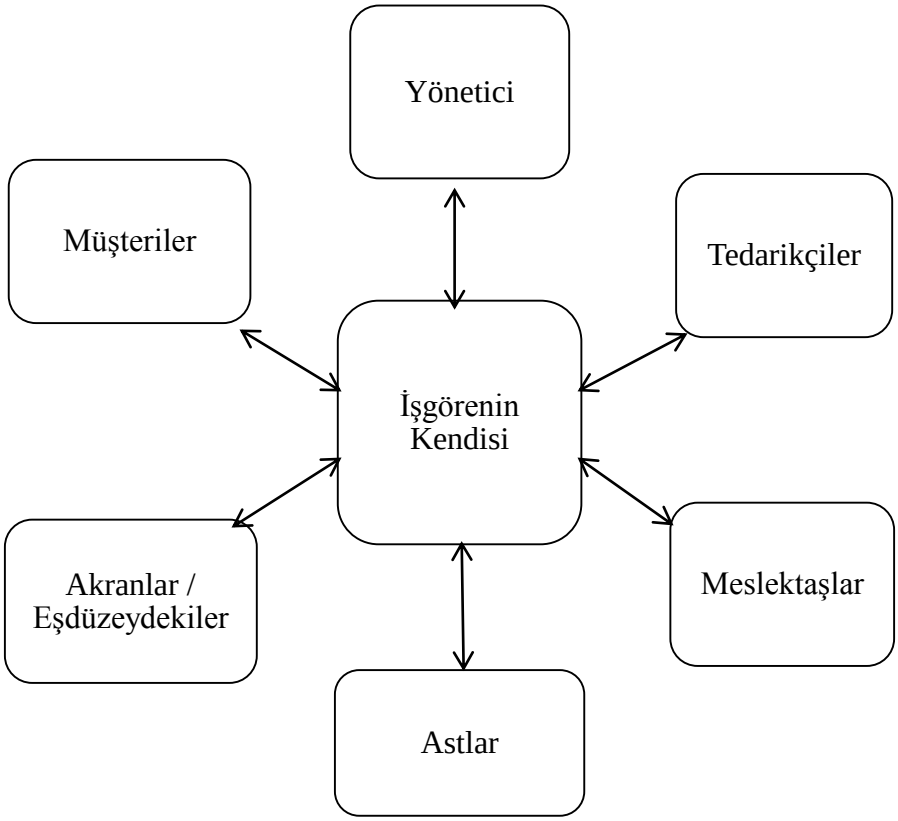
3.3.3.3.3. Amaçlara Göre Yönetim Yöntemi

Peter Drucker'ın "amaçlara göre yönetim" yaklaşımına dayanan bu yöntemde, yönetici ve ast konumundaki işgörenler, amaçları beraber belirleyerek, hedef planlamasını yapmaktadırlar. Bu yöntemde yöneticiler, saptanmış hedeflerin işgörenler ile birlikte belirli dönemlerde değerlendirmesini yapmaktadırlar. Böylece, hedeflere ne kadar erişildiğiyle ilgili performans değerlendirmesi gerçekleştirilmektedir. Bu yönüyle yöntem, temel olarak işgörenlerin geleceğe ilişkin olarak performanslarını düzenlemeye yöneliktir.

Amaçlara göre yönetim, bir planlama tekniği; astların katılımını sağladığı için bir motivasyon tekniği; başarı değerlendirme tekniği, örgüt değiştirme ve geliştirme tekniği olarak da kullanılmaktadır (Can vd., 2012: 253).

3.3.3.4. 360 Derece Performans Değerlendirme Yöntemi

Son zamanlarda üzerinde çok durulan performans değerlendirme yöntemlerinden birisidir. Bu değerlendirme yönteminin yaygınlık kazanmaya başlamasının esası, işgörene yaptığı işiyle ilgili birçok kaynaktan geribildirim verilmesidir. Geribildirimler, çok ve farklı kaynaklardan elde edildiğinden, daha objektif kabul edilmekte; ayrıca tek bir yöneticinin bakış açısına dayalı olarak geliştirilen geleneksel değerlendirmeler göre daha bütünsel ve etkili olmaktadır (Barutçugil, 2002: 203).



Kaynak: (Scott, 2005: 32) **Şekil 3.4:** 360 Derece Performans Değerlendirme

Yukarıdaki şekil 3.4'te bir işgörenin değerlendirilmesinde, farklı gruplardan toplanabilecek bilgiyi göstermektedir. 360 derece performans değerlendirme yönteminin temeli farklı gruplardan geribildirim sağlamaktır. Daha önce geleneksel

performans değerlendirme yöntemlerinde belirtildiği gibi, geribildirimi yönetici veya üst sağlardı. 360 derece yöntemi ise daha geniş yelpazeli geribildirim vermektedir. Amaç, davranışları yargılamaktan ziyade tanımlamaya yöneliktir. Sonuçta değerlendirme, bireylerin çalıştıkları ortamı bilen tanıyan bir grup insan tarafından yapılmaktadır (Can vd., 2012: 256).

3.3.3.5. Yetkinliklere Dayalı Performans Değerlendirme Yöntemi

Rekabetçi avantaj sağlayan yönüyle öncelikle stratejik yönetim literatüründe yer alan "yetkinlik kavramı", Mc Clelland, Boyatzis ve Spencer ve Spencer gibi pek çok araştırmacının katkısıyla geliştirilmiş bir kavramdır (Mayatürk Akyol ve Budak, 2013: 156). David Mc Clelland 1973'te Birleşik Devletlerde eğitim alanında çalışırken, , kişisel yetkinlikler kavramını, kişinin sahip olduğu özellikleri ve motivasyonu olarak tanımlamıştır (Markus vd., 2005: 117). Yetkinlik; mükemmel performansın elde edilmesinde ayırdedici bilgi, beceri ve tutumları kapsayan gözlemlenebilir davranışlar olarak tanımlanmaktadır (Biçer ve Düztepe, 2003: 14). Yetkinlik, bir iş hedefini başarmak için faydalanılan kişisel yetenekler ve ölçülebilir iş alışkanlıklarının yazılı tanımıdır (Akı ve Demirbilek, 2010: 86). Mc Clelland ve Boyatzis (1980) yetkinlikleri, bilginin, güdülerin, özelliklerin, öz-farkındalığın ve sosyal rol ile yeteneklerin genel yapısı olarak tanımlamışlardır (Markus vd., 2005: 118).

İnsan kaynakları, günümüz rekabet ortamında en önemli faktör görüldüğünden, bireysel yetkinliklerden azami ölçüde yararlanılmaya çalışılmaktadır. Bazı çalışmalarında gösterdiği gibi, yetkinlik temelli örgütler, bireysel ve örgütsel yeteneklerin ortaya çıkarılmasında bir başlangıç noktası olarak tasarlanmış gibi gözükmektedir (Lawler, 1994: 6).

3.4. İŞ TATMİNİ İLE PERFORMANS ARASINDAKİ İLİŞKİ

İş tatmini ve performans arasındaki ilişkinin araştırılması, tartışmalı bir tarihe sahiptir. Bu konuda yol gösterici olan 1930'lardaki Hawthorne araştırmalarından beri araştırmacılar, işgören tutumlarının performans üzerinde etkileri olduğuna inanmışlardır. Hawthorne araştırmalarından kısa bir süre sonra "mutlu bir işgören,

verimli bir işgörendir" fikri araştırmacılar tarafından kritik edilmeye başlanmıştır (Saari and Judge, 2004: 398). Böylece 1930'lardaki İnsan İlişkileri hareketiyle birlikte iş tatmininin, performansa olan potansiyel katkısı araştırılmıştır (Zhang and Zheng, 2009: 334). İş tatmini ilk olarak Hoppock (1935) tarafından kavramsallaştırılmış ve iş tatmini unsurlarıyla birlikte, verimlilik ve performans arasındaki ilişkilerde incelenmiştir (Kırcı Çevik ve Korkmaz, 2014: 129).

İş görenin iş tatminini arttırarak, performans düzeyini yükseltme konusunda üç farklı görüş bulunmaktadır (Aydemir ve Erdoğan, 2013: 135).

- Performans iş tatminine neden olur
- İş tatmini performansı arttırır
- Performans ve iş tatmini verilen ödüllere bağlıdır.

Performans, iş tatmini sonucunda elde edilen bir sonuç veya başarı biçimi olarak ele alındığı gibi iş tatminine neden olan bir faktör olarak da ele alınmaktadır. İş tatmini ile performans arasında olumlu bir ilişki olmasına karşın, son yıllarda yapılan bazı araştırmalara dayanarak, performansın iş tatminini etkilediğini ileri sürmek olanaklı görülmektedir (Can ve Soyer, 2008: 66). İşgörenin yüksek bir performans göstermesi sonucunda, başarma duygusu gibi içsel ödülleri kazanmanın yanı sıra, sergilemiş olduğu bu performans ile ücret ve terfi gibi dışsal ödüller de elde edebilmektedir. Bu içsel ve dışsal ödüller ise işgörenin iş tatminini olumlu olarak etkilemektedir.

İş tatmini ile performans arasındaki ilişkide, iş tatmin düzeyi artan işgörenlerin, daha yüksek düzeyde performans sergilediği görülmektedir. İş tatmini, işgörenin performans düzeyini olumlu olarak etkilemekte; böylece daha iyi bir düzeye gelen performansta iş tatminini olumlu etkilemektedir. İş tatmini kavramının işaret ettiği gibi işgörenlerin ihtiyaçlarının karşılanması oldukça önemlidir. Şayet, işgörenin yaptığı işi, ihtiyaçlarını karşılıyorsa, sergileyeceği performans düzeyide yükselmekte ve arzuladığı ödüllere kavuşmaktadır (Sat, 2011: 21). Örgütsel bir yapıda, işgörenlerin daha etkili olmasını sağlayacak en önemli yol, onun bireysel özellikleri, istek, ihtiyaç ve eğilimlerine ilgi göstermek olmalıdır (Mercanlıoğlu, 2012: 51).

İş tatmini, işgörenin görev ve faaliyetlerinin kalitesini de oldukça etkilemektedir. İş tatmininin bu etkisi sonucunda, işgören daha çok gayret göstermekte ve daha iyi hizmet sunmakta ve örgütüne olan ilgisi artmaktadır. Bu nedenlerle örgütler, iş tatmini düzeyini artırmak için çeşitli yönetsel tekniklere başvurmaktadırlar. Örgütün uyguladığı iş tatminini artırıcı çalışmalar sonucunda ise işgörenlerin tatmin düzeyinin yükselmesi, onların performans ve etkinliklerini olumlu etkilemektedir (Yazıcıoğlu, 2010: 245). Bu bakımdan, örgütsel performans ve etkinliğin sağlanması için işgörenlerin daha etkili olması gereklidir. işgörenin etkili olması ise mutlu ve sağlıklı olması ile ilgilidir. Örgütlerde yaşanan bazı olumsuzluklar, işgörenlerin mutluluğunu kısa ve uzun dönemde etkileyerek, örgütsel faaliyetlerde verimliliği ve performansı olumsuz yönde etkilemektedir (Cemaloğlu, 2007: 121).

Yüksek performans düzeyinin elde edilmesini sağlayan faktörlerin en önemlisi, örgüt yönetimi ve işgörenlerin üretim ve etkinliğe karşı hisleri ve çalışmaya yaklaşımlarıdır. Yüksek performansın aslı nedenleri, esas itibariyle psikolojiktir. Bir örgütte, performans üzerinde güven verici, psikolojik bir ortamın etkisi oldukça büyüktür. Bu ortam sonucunda elde edilecek performans artışının; örgüt, işgören ve müşterilerin ortak faydası olduğuna, bu ilgilileri inandırmak yüksek performans sonucunda kazançların "hakkaniyetli" dağıtılacağı hususunda güven havası yaratmaktadır (Özgüven, 2003: 111).

İş tatmini yüksekliğinin doğrudan bireysel performans artışından ziyade, örgütsel düzeyde bir artışa ve örgütün genel başarısının artışına neden olduğu da ifade edilmektedir. Diğer taraftan, iş tatmininin yüksekliği bazı işgörenlerde işine karşı içten güdülenme yaratarak, onları yüksek verime yöneltebilir. Özellikle başarılı olmanın, kendini gerçekleştirme basamağına gelmiş işgörenleri yüksek verimliliğe motive edeceğine dikkat çekmiştir (Mete ve Karahan, 2014: 18-19).

Ancak bazı araştırmalar, iş tatmini ile performans arasındaki ilişkinin oldukça düşük düzeyde olduğunu ve iş tatmininin daha çok tükenme, işe devamsızlık, yorgunluk, iş kazaları ve grevler üzerinde etkili olduğu sonuçlarını da ortaya koymaktadır (Demir, 2012: 57).

3.5. ÖRGÜTSEL ADALET İŞ TATMİNİ VE PERFORMANS ARASINDAKİ İLİŞKİ

Genel olarak literatür, örgütsel adalet algısı, iş tatmini ve performans arasında olumlu bir ilişki bulunduğunu ortaya koymaktadır. Yüksek örgütsel adalet algısı, iş tatmini üzerinde olumlu bir etkide bulunmakta; bunun yanısıra bağımsız değişkenler olarak örgütsel adalet algısı ve iş tatmini, performans düzeyine olumlu bir etkide bulunmaktadırlar.

Çalıştıkları örgütün uygulamalarını adil olarak algılayan iş görenlerin, iş tatmini ve performans düzeyleri de olumlu olarak etkilenecektir. Cohen-Charash ve Spector'un (2010) araştırması, örgütsel adaletin işgörenin performansına olumlu etkisini tespit etmektedir (Meriçöz, 2015: 150). Meta analitik bir araştırma, örgütsel adaletin performansa üzerindeki önemli etkisini göstermektedir (Colquitt vd., 2013). Konovsky ve Cropanzano yaptıkları araştırmalarda işgörenlerin performansı ile dağıtımsal ve prosedürel adalet arasında olumlu bir ilişki olduğunu saptamışlardır (Taşçıoğlu, 2010: 69).

Örgütsel adalet algısı ile iş tatmini ilişkisine yönelik birçok araştırma, örgütsel adalet algısının olumlu olması halinde iş görenlerin, genel olarak işlerinden tatmin elde ettiğini göstermiştir. Ayrıca örgütsel adaletin boyutlarının, iş tatmini ile ilişkisi bakımından farklılıkları olduğu; mesela dağıtımsal adaletin, iş tatminini prosedürel adaletten daha çok etkilediği sonucu ortaya koyulmuştur (Colquitt vd., 2001: 429). Bunun gibi başka bazı araştırmalarda ise örgüte yapmış oldukları katkılar için daha az ödüllendirildiğini düşünen ve kendilerine adil davranılmadığına inanan işgörenlerin, bu adaletsizliği azaltmak için performanslarını düşürdükleri ve iş tatminsizliği yaşadıkları saptanmıştır (Greenberg and Bies, 1992: 435; Töremen ve Tan, 2010: 68).

İşgören, örgütle olan ilişkilerinde, örgüte vermiş olduğu katkıları ve elde ettiği kazanımları (ücret, terfi, sosyal haklar gibi) arasında bir denge algısı taşımakta ise muhtemelen iş tatmini, motivasyonu ve performansı yüksek olacaktır (Barutçugil, 2002: 40). İşgörenlerin örgütsel adalet algılarının yüksek olması daha fazla tatmin,

performans artışı, örgütsel bağlılık ve kararlara katılıma neden olacaktır (Yürür, 2008: 299; Barutçugil, 2002: 40).

Örgüt yönetimi, örgütsel kuralları herkese adil ve istikrarlı ve tarafsız bir şekilde uygulayabilir, performans ve başarıları objektif, önyargıdan uzak bir şekilde ödüllendirebilirse, işgörenlerin adalet algıları yüksek olacaktır. Bunu sağlayabilecek ve prosedürel adalet kapsamı içinde düşünülebilecek olan etkin bir performans değerlendirme sistemi sayesinde, işgörenlerin örgütsel adalet algıları da olumlu yönde etkilenecektir (Aktaş, 2010: 151). Performans değerlendirme sisteminin, işgörenler tarafından bilinmesi değerlendirme sonrasında performans hakkında geribildirimde bulunulması ve işgörenlerin bu geribildirimden tatmin olma derecesi, işgörenlerin örgütsel adalet algısı üzerinde etkili olmaktadır (Bayhan Karapınar, 2011: 116).

İşgörenin sahip olduğu adalet algısı bakımından, işinden beklediği kazançları elde etmesi, onu üyesi oldukları örgüte karşı adil davranmaya doğru yönlendirir. İşgörenlerin performanslarını artırmaları aynı zamanda elde ettikleri adil kazançlar için örgüte göstermiş oldukları bir tepkidir.

Örgütsel performans düzeyi üzerindeki olumlu etkilerinden dolayı adil bir yönetim ve iş tatmini faktörleri, örgütler için oldukça önemli konulardır. Her bir örgütün en son amacı bütünüyle söylenirse, başarılı olmaktır. Günümüz örgütsel yapılarında, adil bir yönetim ve yüksek seviyeli iş tatmini sağlamak, başarılı olmanın anahtarı konumundadır.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

GIDA SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA

Çalışmanın bu bölümünde araştırmanın amacı, önemi, araştırmanın evreni ve örneklemi, araştırmanın sınırlılıkları, araştırmanın model ve hipotezleri ile araştırma yöntemi alt başlıklarından oluşmaktadır.

4.1. ARAŞTIRMANIN AMACI

Bu araştırmanın temel amacı Güneydoğu Anadolu Bölgesinde, organize sanayi bölgelerinde, gıda sektöründe faaliyet gösteren firmaların işgörenleri tarafından algılanan adaletini ortaya koyarak, onların iş tatmini ve performans düzeyine yapmış olduğu etkileri tespit edebilmektir. Bu ana amaca ek olarak iş tatminin performans ile ilişkisi araştırılmıştır. Örgütsel adalet algısı, iş tatmini ve performans arasındaki ilişkinin incelenmesinin yanı sıra gerek konuyla ilgili daha önce yapılmış bilimsel araştırmalar, gerekse de bu araştırmanın hipotezlerinde ortaya atılan örgütsel adalet, iş tatmini ve performans arasındaki ilişkiyi bir alan araştırmasıyla ortaya koymaktır. Araştırma bu değişkenlerden oluşturulmuş bir model yardımı ile yürütülmüştür.

4.2. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ

Örgütsel adalet algısı, firmaların başarısına oldukça katkı sağlayan önemli örgütsel faktörlerden birisidir. İşgörenlerin performans düzeylerinin artmasında ve iş tatminlerinin sağlanmasında oldukça önemli bir işlev görmektedir. Literatürde, örgütsel adalet, iş tatmini ve performansla ilgili birçok araştırma yapılmıştır. Fakat,

Güneydoğu Anadolu Bölgesiyle ilgili araştırmaların sınırlı bir sayıda olduğu görülmektedir. Bu araştırma Güneydoğu Anadolu Bölgesini kapsayan bir çalışmadır. Güneydoğu Anadolu Bölgesinin ekonomisinde gıda sektörü önemli bir yer işgal etmektedir. Bu araştırmada, gıda sektörünün incelenmesiyle, bölge firmalarının örgütsel adalet algısı, iş tatmini ve performanslarına özgü olan bazı karakteristiklerin bulunması amaçlanmıştır. Bu yönüyle çalışma, örgütsel adaletin, iş tatmini ve performans üzerindeki etkisinin bazı problem ve özelliklerini, bölgesel düzeyde tespit etmeyi amaçlamaktadır.

4.3. ARAŞTIRMANIN EVRENİ VE ÖRNEKLEMİ

Modeli test etmek amacıyla, demografik değişkenler ile ilgili sekiz soru dışında, araştırmada kullanılan üç ölçeğin toplamı olan yirmibir soru kullanılmıştır. Bu ölçekler araştırma evrenini oluşturan Batman, Şanlıurfa, Diyarbakır, Gaziantep ve Mardin illerinde, organize sanayi bölgelerinde bünyesinde bulunan ve gıda sektöründe faaliyet gösteren, firma işgörenlerine dağıtılmıştır. Bu beş ilin, organize sanayi bölgelerindeki gıda firmalarında bulunan işgören sayısı sırasıyla, Batmanda 335 kişi, Mardinde 620 kişi, Şanlıurfada 980 kişi, Diyarbakırda 750 kişi ve Gaziantep'te ise yaklaşık olarak 3255 kişi ile toplamda farklı görevlerde çalışan personel sayısı 5940'tır. Bu personellerden 1000 kişiye anket formu rastgele dağıtılmış, 874 ölçek geri dönmüş olup, 142 ölçek eksik bilgilerden dolayı analiz dışı bırakılmıştır. Böylece analizler için toplam 732 ölçek kullanılmıştır. Bu rakam bilimsel araştırma yöntemlerinde kabul edilebilir örneklem büyüklüğü açısından yeterli düzeydedir (Altunışık vd., 2010: 135).

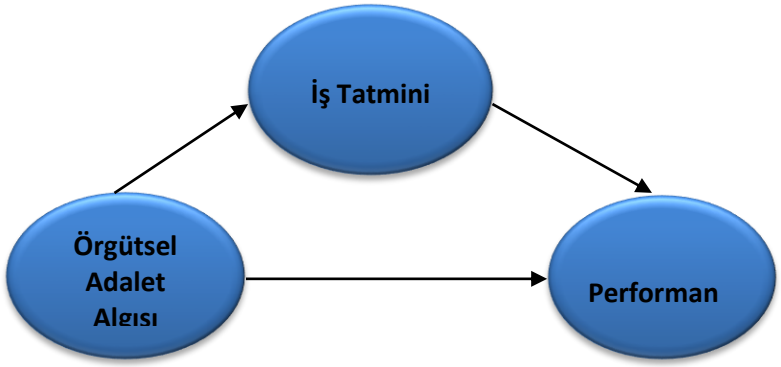
4.4. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI

Araştırma, Güneydoğu Anadolu Bölgesindeki organize sanayi bölgeleri bünyesinde faaliyet gösteren gıda sektöründe bulunan özel firmaları kapsamakta olmasından dolayı, çalışma tek bir sektörden seçilen örneklemle yapılmıştır. Bu örneklem, evrenin bütün özelliklerini yansıtmaması yönüyle bir sınırlılık arz etmektedir. Bunun yanında, anket sorularını cevaplandıran firma işgörenlerinin yoğun çalışma temposu içerisinde anket yanıtlama motivasyonlarının düşük olması, firma yöneticilerinin anket konusuna olumsuz yaklaşımları, sorulara karşı gerekli

özen ve dikkatin gösterilmemesi gibi sebepler diğer sınırlılılardır. Ayrıca, araştırmada kullanılan ölçeklerin, işgörenlerin kişisel algılamalarından da etkilenmesi bir diğer sınırlılıktır.

4.5. ARAŞTIRMA MODELİ VE HİPOTEZLERİ

Aşağıdaki şekilde, örgütsel adalet algısının, iş tatmini ve performansla arasındaki ilişkiyi ortaya koymaya yönelik araştırma modeli görülmektedir. Bu modele dayanan araştırma hipotezleri ise aşağıda sıralanmıştır.



Şekil 4.1: Örgütsel Adalet İş Tatmini ve Performans İle İlgili Araştırma Modeli

Örgütsel adalet algısı, iş tatmini ve performans ile ilgili hipotezler aşağıdaki gibidir:

H_1: Örgütsel adalet algısı ile iş tatmini arasında pozitif doğrusal bir ilişki vardır.

H_2: Örgütsel adalet ile performans arasında pozitif doğrusal bir ilişki vardır.

H_3: iş tatmini ile performans arasında pozitif doğrusal bir ilişki vardır.

H_4: Örgütsel adalet algısı iş tatmini ve performans demografik değişkenlere göre farklılık göstermektedir:

H_{4a}: Örgütsel adalet algısı iş tatmini ve performans işgörenin cinsiyetine göre farklılık göstermektedir.

H_{4b}: Örgütsel adalet algısı iş tatmini ve performans işgörenin medeni durumuna göre farklılık göstermektedir.

H_{4c}**:** Örgütsel adalet algısı iş tatmini ve performans işgörenin eğitim düzeyine göre farklılık göstermektedir.

H_{4d}: Örgütsel adalet algısı iş tatmini ve performans işgörenin yaşına göre farklılık göstermektedir.

H_{4e}: Örgütsel adalet algısı iş tatmini ve performans işgörenin gelir düzeyine göre farklılık göstermektedir.

H_{4f}: Örgütsel adalet algısı iş tatmini ve performans işgörenin mesleki görevine göre farklılık göstermektedir.

$H_{5:}$ Örgütsel adalet algısı iş tatmini ve performans iş tecrübesi değişkenine göre farklılık göstermektedir.

$H_{6:}$ Örgütsel adalet algısı iş tatmini ve performans osb birimi değişkenine göre farklılık göstermektedir.

4.6. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Araştırma, örgütsel adalet, iş tatmini ve performans arasındaki ilişkiyle ilgili daha önce yapılmış literatürün yanı sıra örgütsel adalet, iş tatmini ve performans arasındaki ilişkiyi ortaya koyan alan araştırmasını içermektedir. Araştırmada aşağıda ayrıntılı olarak ifade edilen veri toplama araçlarından ve verilerin analizinde kullanılan programlardan yararlanılmıştır.

4.7. VERİ TOPLAMA ARAÇLARI

Verilerin toplanmasında, demografik bilgiler formu dışında, işgörenlerin örgütsel adalet algısı, iş tatmini ve performanslarını belirlemek amacıyla üç ayrı ölçek' ten yararlanılmıştır.

a) Demografik Bilgiler Formu: İşgörenlerin demografik bilgilerini toplamaya yönelik olan bu formda; yaş, cinsiyet, öğrenim durumu, medeni durum, iş tecrübesi, gelir düzeyi, görev ve organize sanayi bölgesi birimi gibi özellikler yer almaktadır.

b) Adalet Ölçeği: Örgütsel adalet algısını ölçmek için Niehoff, B. P. ve Moorman, R. H. (1993) tarafından geliştirilen ve örgütsel adaletin alt boyutları olan

dağıtımsal adaletin 5, prosedürel adaletin 6 ve etkileşimsel adaletin ise 9 soru ile ifade edildiği toplam 20 ifadelik ölçeğin, Yıldırım (2002) tarafından Türkçe'ye güvenilirliği ve geçerliliği tespit edilerek uyarlanmasıyla oluşan ölçekten, dağıtımsal adalet boyutuyla ilgili 5 soru bu araştırmada kullanılmıştır. Buna ilaveten, (Colguitt, 2001) tarafından oluşturulmuş, örgütsel adalet algısının alt boyutları olan dağıtılan adaletin 4, işlemsel adaletin 7, kişilerarası adaletin 4 ve bilgisel adaletin ise 5 ifade ile ölçüldüğü toplam 20 ifadelik ölçeğin, Arslantaş ve Pekdemir (2007: 274) tarafından kullanıldığı bir araştırmada, dağıtımsal adalet ile ilgili bir ifade kullanılan ölçeğe eklenerek, dağıtımsal adalet için toplam 6 soru kullanılmıştır. Bu ölçeklerin derecelendirilmesinde beş'li Likert tipi ölçek kullanılmıştır. Bu ölçekteki sorulara verilen cevaplar l' den 5'e kadar değişen puanlarla değerlendirilmiş olup (1) kesinlikle katılmıyorum, (2) katılmıyorum, (3) kısmen katılıyorum, (4) katılıyorum ve (5) tamamen katılıyorum şeklinde düzenlenmiştir. Anket için yapılan güvenilirlik analizinde Cronbach Alpha katsayısı 0.87 olarak bulunmuştur. Skewness ve Kurtosis değerleri -1 ve +1 arasında bulunmuş olup, dağılım normaldir.

c) İş Tatmini Ölçeği: Bu ölçek işgörenlerin iş tatmini düzeylerini belirlemek için Spector (1985) tarafından geliştirilmiştir. Türkçe'ye Kula (2011) tarafından uyarlanan 9 soruluk bu ölçeğin derecelendirilmesinde beş şıklı Likert tipi ölçek kullanılmıştır. Bu ölçekteki sorulara verilen cevaplar 1'den 5'e kadar değişen puanlarla değerlendirilmiş olup (1) kesinlikle katılmıyorum, (2) katılmıyorum, (3) kısmen katılıyorum, (4) katılıyorum ve (5) tamamen katılıyorum şeklinde düzenlenmiştir. Anket için yapılan güvenilirlik analizinde Croncbach Alpha katsayısı 0.81 olarak bulunmuştur. Normal dağılım için Skewness ve Kurtosis değerleri -1 ve +1 arasında bulunmuş olup, dağılım normaldir.

d) Örgütsel Performans: Örgütsel performansın ölçülmesinde Bakiev (2011) tarafından Nyhan (2000) ve Şahin (2010) ölçeklerinden yararlanılarak adapte edilen ve 6 sorudan oluşan bu ölçekte beş'li Likert tipi ölçeklem kullanılmıştır. Ölçekteki sorulara verilen cevaplar l' den 5'e kadar değişen puanlarla değerlendirilmiş olup, (1) hiçbir zaman, (2) nadiren, (3) bazen, (4) sıklıkla ve (5) çok sık şeklinde düzenlenmiştir. Ölçek için yapılan güvenirlilik analizinde Cronbach Alpha katsayısı

0.75 olarak bulunmuştur. Skewness ve Kurtosis değerleri -1 ve +1 arasında bulunmuş olup, dağılım normaldir.

4.8. VERİLERİN ANALİZİ

Verilerin değerlendirilmesinde SPSS 18.0 istatistik programı ve AMOS 18.0 programıyla Yapısal Eşitlik Modeli (Structural Equation Model) metodu kullanılmıştır. Araştırma kapsamında elde edilen veriler gruplar arası farklılıkların belirlenmesi için istatistik analizlerden t-test ve tek yönlü varyans analizi (ANOVA) ile ikili ilişkilerin belirlenmesi için korelasyon ve regresyon analizi SPSS 18.0 analiz programı ile değerlendirilerek hipotezler test edilmiştir. Ayrıca örgütsel adalet, iş tatmini ve performans arasındaki ilişkiye yönelik YEM (Yapısal Eşitlik Modeli) Amos 18.0 ile analiz edilmiştir.

4.9. BULGULAR

Çalışmanın bu bölümünde araştırma sonunda elde edilen bulgular, bulgularla ilgili yorum ve değerlendirmeler, araştırmanın teorik ve alan araştırması ile ilgili sonuçlara yer verilmektedir.

4.9.1. Araştırmaya Katılan İşgörenlerin Demografik Özellikleri

Araştırma kapsamına alınan işgörenlerin, demografik değişkenlerden; yaş, cinsiyet, eğitim durumu, medeni durum, iş tecrübesi ve unvanlarına ilişkin veriler aşağıda tablolar halinde gösterilmektedir.

4.9.1.1. İşgörenlerin Yaşlarına Göre Dağılımları

Araştırmaya katılan işgörenlerin yaş gruplarına göre dağılımları incelendiğinde, işgörenlerin % 7,8'nin (57 kişi) 20 ve altı yaş aralığında, % 46,4'nün (340 kişi) 21–30 yaş grubunda olduğu belirlenmiştir. % 35,1'nin (257 kişi) 31–40 yaş aralığı grubunda, % 16,6'sının (67 kişi) 41-50 yaş aralığı grubunda ve % 1,5'nun (11 kişi) 50'den fazla olan grupta olduğu belirlenmiştir. İşgörenlerin yaş gruplarına göre dağılımı Tablo 1,1'de gösterilmektedir.

Tablo 4.1: İşgörenlerin Yaşlarına Göre Dağılımları

Yaş	Sayı	Yüzde (%)	Toplam Yüzde
20 ve altı	57	7,8	7,8
21-30	340	46,4	54,2
31-40	257	35,1	89,3
41-50	67	9,1	98,5
50 den fazla	11	1,5	100
Toplam	732	100	

Tablo 4,1'de görüleceği üzere işgörenlerin büyük çoğunluğunun 21-30 arası, genç yaş denilebilecek yaşta oldukları söylenebilir. Daha sonra ise orta yaşlı diyebileceğimiz 31-40 yaş grubu işgörenler gelmektedir. İşgörenler içinde en az grup ise % 1,5 ile en yaşlı gruptan oluşmaktadır.

4.9.1.2. İşgörenlerin Cinsiyetlerine Göre Dağılımı

İşgörenlerin % 16,7'sı (122 kişi) kadın , % 83,3'ü ise (610 kişi) erkektir. Katılımcıların cinsiyetlerine göre sayısal ve oransal dağılımı tablo 4.2'de gösterilmektedir.

Tablo 4.2: İşgörenlerin Cinsiyete Göre Dağılımları

Cinsiyet	Sayı	Yüzde (%)	Toplam Yüzde
Bayan	122	16,7	16,7
Erkek	610	83,3	100,0
Toplam	732	100	

4.9.1.3. İşgörenlerin Eğitim Durumlarına Göre Dağılımları

İşgörenlerin % 46'sı (337 kişi) ilköğretim mezunu , % 39,8'i ise (291 kişi) lise mezunudur. İşgörenlerin büyük çoğunluğu % 85,8 gibi bir oranla lise ve altı eğitim kademelerinden gelmektedirler. Üniversite mezunu işgörenler ise % 13,9'u teşkil etmektedir. İşgörenlerin eğitim seviyelerine göre sayısal ve oransal dağılımı tablo 4.3'de gösterilmektedir.

Tablo 4.3: İşgörenlerin Eğitim Durumlarına Göre Dağılımları

Eğitim Durumu	Sayı	Yüzde (%)	Toplam Yüzde
İlköğretim	337	46	46
Lise	291	39,8	85,8
Üniversite	102	13,9	99,7
Lisansüstü	2	,3	100
Toplam	732	100	

4.9.1.4. İşgörenlerin Medeni Durumlarına Göre Dağılımı

İşgörenlerin % 66,1'i evli olanlardan ve % 33,9'u ise bekârlardan oluşmaktadır. İşgörenlerin, medeni durumlarına göre sayısal ve oransal dağılımı tablo 4.4'te gösterilmektedir.

Tablo 4.4: İşgörenlerin Medeni Durumlarına Göre Dağılımları

Medeni Durum	Sayı	Yüzde (%)	Toplam Yüzde
Evli	484	66,1	66,1
Bekâr	248	33,9	100,0
Toplam	732	100	

4.9.1.5. İşgörenlerin İş Tecrübelerine Göre Dağılımı

İşgörenlerin % 39,3'nün (287 kişi) iş tecrübesi 1-5 aralığındaki grupta , % 30,7'si (225 kişi) 6-10 aralığında, % 20,3'ü (148 kişi) 11-15 aralığında, % 6,6'sı (48 kişi)16-20 aralığında ve % 3,1'i ise (23 kişi) 20'den fazla olan grupta bulunmaktadır. İşgörenlerin, iş tecrübelerine göre sayısal ve oransal dağılımı tablo 4.5'te gösterilmektedir.

Tablo 4.5: İşgörenlerin İş Tecrübelerine Göre Dağılımları

İş Tecrübesi	Sayı	Yüzde (%)	Toplam Yüzde
1-5	287	39,3	39,3
6-10	225	30,7	70,0
11-15	148	20,3	90,3
16-20	48	6,6	96,9
20 den fazla	23	3,1	100
Toplam	732	100	

4.9.1.6. İşgörenlerin Aylık Gelirlerine Göre Dağılımı

İşgörenlerin aylık gelirlerine göre dağılımına baktığımızda % 49,6'sı (363 kişi) 1000 TL, % 43,4'ü (318 kişi) 1000-2000 TL almakta, böylece işgörenlerin % 93'lük gibi büyük bir oranını meydana getirmektedirler. % 4,8'i (35 kişi) 2000-3000 TL aralığında gelir elde etmekte, %1,2'si (9 kişi) 3000-4000 TL, % ,5'i (4 kişi) 4000-5000 TL ve % ,4'ü ise (3 kişi) 5000'den fazla gelir elde etmektedir. İşgörenlerin, aylık gelirlerine göre sayısal ve oransal dağılımı tablo 4.6'da gösterilmektedir.

Tablo 4.6: İşgörenlerin Aylık Gelirlerine Göre Dağılımları

Aylık Gelir	Sayı	Yüzde (%)	Toplam Yüzde
1000	363	49,6	49,6
1000-2000	318	43,4	93,0
2000-3000	35	4,8	97,8
3000-4000	9	1,2	99,0
4000-5000	4	,5	99,6
5000 den fazla	3	,4	100
Toplam	732	100	

4.9.1.7. İşgörenlerin Görevlerine Göre Dağılımı

İşgörenlerin görevlerine göre dağılımına baktığımızda % 52,3'ü gibi büyük çoğunluğu (383 kişi) işçi statüsündedir. % 7,0'si (51 kişi) şef görevinde, % 10,1'i (74 kişi) ustabaşı görevinde, % 6,7'si (49 kişi) teknisyen, % 11,2'si (82 kişi) operatör ve % 12,7'si ise (93 kişi) diğer görev grubunu oluşturmaktadır. İşgörenlerin, görevlerine göre sayısal ve oransal dağılımı tablo 4.7'de gösterilmektedir.

Tablo 4.7: İşgörenlerin Görevlerine Göre Dağılımları

Görev	Sayı	Yüzde (%)	Toplam Yüzde
Şef	51	7,0	7,0
Ustabaşı	74	10,1	17,1
Teknisyen	49	6,7	23,8
Operatör	82	11,2	35,0
İşçi	383	52,3	87,3
Diğer	93	12,7	100
Toplam	732	100	

4.9.2. İşgörenlerin Örgütsel Adalet İş Tatmini ve Performans Değişkenleri Arasındaki Korelasyon

Aşağıdaki tablo 4.8'de işgörenlerin adalet, iş tatmini ve performans değişkenleri arasındaki ilişkiyi göstermektedir.

Tablo 4.8: İşgörenlerin Adalet İş Tatmini ve Performans Değişkenlerinin Korelasyonu

		Adalet	İş tatmin	Performans
Adalet	**Pearson Correlation**	1	,634**	,523**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000
	N	731	731	731
İş tatmin	**Pearson Correlation**	,634**	1	,520**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000
	N	731	731	731
Performans	**Pearson Correlation**	,523**	,520**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	
	N	731	731	732

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Tablo 4.8'den da anlaşıldığı gibi adalet, performans ve iş tatmini değişkenleri arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır. Adalet ve iş tatmini değişkeni arasında pozitif ve 0,634 kuvvetinde, adalet ve performans değişkeni arasında pozitif ve 0,523 kuvvetinde anlamlı bir ilişki vardır. İş tatmini ve performans değişkeni arasında ise yine pozitif ve 0,520 kuvvetinde anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir.

4.9.3. Performans Değişkeninin Örgütsel Adalet ve İş Tatmini Değişkenlerine Göre Yordanmasına İlişkin Regresyon Analizi

Örgütsel adalet ve iş tatmini değişkenlerinin, performans değişkenini yordamasına ilişkin çoklu regresyon sonuçları aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

Tablo 4.9: İşgörenlerin Örgütsel Adalet Algısı ve İş Tatmininin Performansı Yordamasına İlişkin Çoklu Regresyon Analizi

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişkenler	β	t	P	F	Model (P)	R^2	Durbin Watson
Performans	**Model Sabiti**	7,888	14,792	**0,000**	181,581	**0,000***	0,333	1,628
	Adalet Değişkeni	0,324	8,271	**0,000**				
	İş Tatmini Değişkeni	0,315	8,039	**0,000**				

Tablo 4.9'da örgütsel adalet ve iş tatmininin, performans değişkenini yordamasına ilişkin çoklu regresyon analizi sonuçları incelendiğinde, performans ile örgütsel adalet ve iş tatmini arasında pozitif yönde, orta düzeyde ve anlamlı bir ilişki

olduğu görülmektedir. Tablo sonuçlarına göre performans ile ilgili toplam varyansın % 33,3'nün örgütsel adalet ve iş tatmini değişkeni ile açıklandığı ifade edilebilir (R2 = .333, p< .05).

Bağımsız değişkenler X1= Adalet Algısını X2= Tatmin Düzeyini, Y= Performans bağımlı değişkenini göstermek üzere;

Y = b + b1X1+ b2X2

Y= 7,88+ 0.324 X1+ 0.315 X2

İşgörenlerin adalet algısı % 32.4 ve iş tatmini düzeyleri %31.5 oranlarında performanslarını etkilemektedir (p<0.01).

Durbin Watson Değeri 1.628 olarak bulunmuştur. Bu değer değişkenler arası ilişkide otokorelasyon olmadığını, yani zaman ve mekân değişimlerinin, değişkenler arasındaki ilişkiyi değiştirmeyeceğini ifade etmektedir. Bu değer < 1 ise otokorelasyon vardır ve analiz sonucu farklı yerlerde farklanabilecektir.

4.9.4. İş Tatmini Değişkeninin Örgütsel Adalet Değişkenine Göre Yordanmasına İlişkin Regresyon Analizi

Örgütsel adalet değişkeninin, iş tatmini değişkenini yordamasına ilişkin regresyon sonuçları aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

Tablo 4.10: İşgörenlerin Örgütsel Adalet Algısının İş Tatmini Değişkenini Yordamasına İlişkin Regresyon Analizi

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişkenler	β	t	P	F	Model (P)	R^2	Durbin Watson	Kabul/ Red
İş Tatmini	Model Sabiti	15,763	28,171	**0,000**	489,357	**0,000***	0,402	1,610	Kabul
	Adalet Değişkeni	0,634	22,121	**0,000**					

Tablo 4.10 incelendiğinde örgütsel adaletin, iş tatmini değişkenini yordamasına ilişkin regresyon analizi sonuçları incelendiğinde, iş tatmini ile örgütsel adalet arasında pozitif yönde, orta düzeyde ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Tablo sonuçlarına göre iş tatmini ile ilgili toplam varyansın % 40,2'nin örgütsel adalet değişkeni ile açıklandığı ifade edilebilir (R^2 = .402, p< .05).

Bağımsız değişken X1= Adalet Algısını ve Y= İş Tatmini bağımlı değişkeni göstermek üzere;

$Y = b + b1X1$

Y= 15,763+ 0.634X1, işgörenlerin adalet algısı % 63.4 oranında iş tatminlerini etkilemektedir ($p<0.01$).

Durbin Watson Değeri 1.610 olarak bulunmuştur. Bu değer değişkenler arası ilişkide otokorelasyon olmadığını, yani zaman ve mekân değişimlerinin, değişkenler arasındaki ilişkiyi değiştirmeyeceğini ifade etmektedir. Bu değer <1 ise otokorelasyon vardır ve analiz sonucu farklı yerlerde farklanabilecektir.

4.9.5. Araştırma Hipotezlerinin Yapısal Eşitlik Modeli İle Test Edilmesi

Araştırma hipotezlerinin değerlendirilmesinde AMOS 18.0 programıyla Yapısal Eşitlik Modeli (Structural Equation Model) metodu kullanılmıştır. Yapısal Eşitlik Modellemesi (YEM), sosyal bilimler alanında, birkaç değişkenin ilişkisini bir modelde birlikte analizini sağlayan ve ölçüm hatalarını dikkate alan karışık ilişkileri modelleme yöntemi olarak 1980'lerin sonlarına doğru ortaya çıkmıştır (Bayram, 2010: 41). Yapısal eşitlik modellemesi (YEM), bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki ilişkilerin modellenmesiyle çok yönlü bir araştırma probleminin test edilebilmesi için kullanılan, geniş kapsamlı istatistiksel bir tekniktir (Bilge vd., 2015: 90).

Yapısal eşitlik modellemesi kavramı, iki önemli özelliğe dikkat çekmektedir: çalışılan süreç bir seri yapısal eşitlik (örneğin regresyon eşitlikleri) içermektedir ve oluşturulan bu yapısal eşitlikler, hipotezlerin daha kolay anlaşılabilmesi için görsel olarak çizimle gösterilebilmektedir. Bu iki temel özelliği gösteren YEM analizi, oluşturulan modelin görünen ve/veya görünmeyen tüm değişkenlerin birlikte test edilmesi ile elde edilen sonucun, eldeki verilerle ne derece uyumlu olduğunun ortaya konulmasıdır (Meydan ve Şeşen, 2011: 32).

Yapısal eşitlik modelinde ilk olarak jenerik (ölçme modeli) model test edilir. Bu modelde bir sorun olmadığı anlaşıldıktan sonra ya da sorunlar çözüldükten sonra yapısal model test edilir (Şimşek, 2007). Modelin test edilmesiyle elde edilen uyum indeksleri model ile veri arasında uyum olduğunu gösteriyorsa, yapısal olarak

oluşturulan hipotezler kabul edilmekte; uyum indeksleri böyle bir uyumun var olmadığını ortaya koyuyorsa hipotezler reddedilmektedir (Meydan ve Şeşen, 2011: 32). Yapısal Eşitlik Modeli için literatürde uyum istatistikleri (goodness-of-fit) hakkında değişik parametreler kullanılmıştır. Hangi parametrelerin kullanılması gerektiği hakkında bir uzlaşma olmasa da, birkaç parametrenin birlikte kullanılması tavsiye edilmektedir. Bu bağlamda, en azından üç uyumluluk (fit) test grubundan birer adet kullanılmalıdır (Garson, 2009).

Uyum kriterleri konusu henüz gelişme aşamasında olan bir alandır. Uyum kriterleri için belirli bazı kritik limit noktaları bulunmaktadır. Ancak bunlar kesin olmayıp birer kabullenmedir. Yeni gelişmekte olan alanlarda oluşturulan bir modelin uyum kriterleri kritik limitlerin altında kalması normaldir. Bir çok uyum kriteri olmakla birlikte uygulamada bunlardan ancak 5-6 tanesi kullanılmaktadır. Bu açıdan da tüm değerlerin iyi uyuma sahip olması bir koşul olarak görülmemektedir (Garson, 2004). Literatürde en çok kullanılan uyum istatistik değerleri şunlardır: χ2-p-χ2/df, RMSEA-PCLOSE, TLI-CFI değerleri ile HOLTER Index değeridir (Uryan, 2010: 70-73; Kula, 2011: 69-74).

Araştırmada, literatürden elde edilen hipotezler yapısal eşitlik modeli ile test edilmiştir. Örgütsel adalet, iş tatmini ve performans değişkenleri ile tam olarak ölçülemeyen gizil (latent) değişkenler arasındaki ilişkileri incelemek için yapısal eşitlik modeli kullanılmıştır. İlk olarak jenerik (ölçme modeli) model oluşturulmuş ve test edilmiştir. Verilerin istatistiksel analizinde ilk önce gizli değişkenlerin her biri için DFA (Doğrulayıcı Faktör Analizi) uygulanarak parametrelerin uygunluğu test edilmiştir. Daha sonra Jenerik (ölçüm) modelinde, uyum kriterleri için yeterli değerler sağlanmadığından model revize edilmiştir. Model, düzeltme önerileri doğrultusunda geliştirilmiş ve geliştirilen model, revize model olarak adlandırılmıştır. Bu modelde sorunlar çözüldükten sonra yapısal model test edilmiştir.

Aşağıda bazı bilim adamlarının geliştirmiş olduğu, uyum indeksleri ve eşik değerleri hakkındaki ölçüm değerleri tablo 4.11'de gösterilmiştir. Bazı araştırmacılar tarafından, ki kare/df için ($\leq$ 5) olarak kabul edilen eşik değeri (Meydan ve Şeşen,

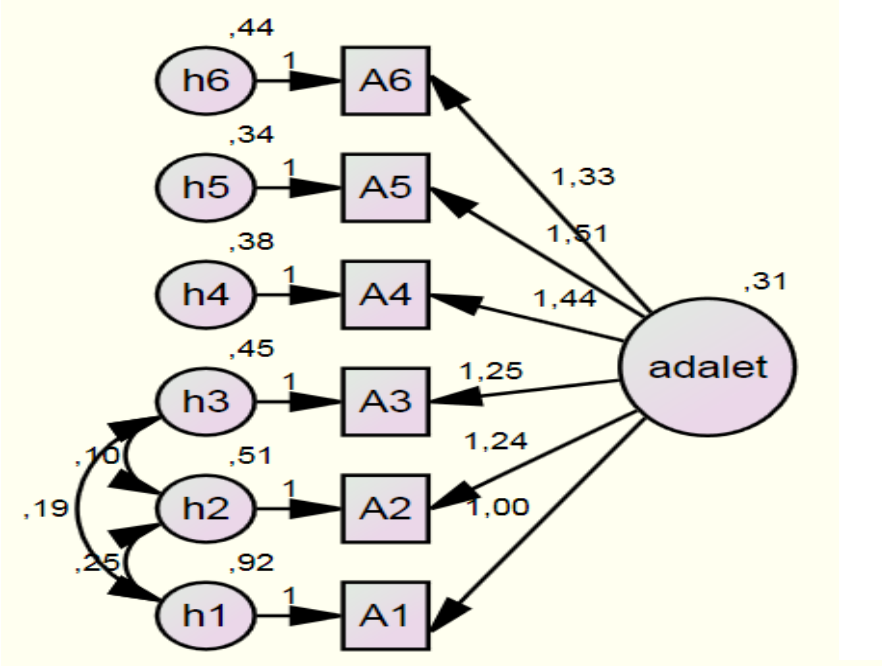
2011: 32) tablo 4.11'e eklenmiştir. Araştırmadaki veriler bu tablodaki kriterler açısından değerlendirilip yorumlanmıştır.

Tablo 4.11: Uyum İndeksleri ve Eşik Değerleri

İndeks	Kriter Değerleri	Yazarlar
Chi-square (χ2)	Ne kadar küçük ise o kadar iyidir	Schermelleh-Engel et al. (2003); Wan (2002); Garson (2009)
Chi-square Associated p Value (p)	Değer ≥.05	Schermelleh-Engel et al. (2003); Wan (2002); Garson (2009)
Chi-square / Degree of Freedom (χ2/df)	≤ 2 ≤ 3 ≤ 4 ≤ 5	Ullman (2001); Kline (1998); Wan (2002); Kline (2005); Meydan ve Şeşen (2011)
Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)	≤ .05; iyi .05 < değer ≤ .08; kabul edilebilir	Browne and Cudeck (1993); Wan (2002); Schumacher and Lomax (2004); Garson (2009); Schermelleh-Engel et al. (2003)
Root Mean Square Error of Approximation associated p value (PCLOSE)	Değer ≥ .05	Garson (2009)
Tucker-Lewis Index (TLI)	.90 ≤ değer < .95; kabul edilebilir ≥ .95; iyi	Hoe (2003); Hu and Bentler(1999);Schumacher and Lomax (2004)
Comparative Fit Index (CFI)	.90 ≤ değer < .95; kabul edilebilir ≥ .95; iyi	Hu and Bentler(1999); Schreiber, Stage, king, Nora and Barlow (2006)
Standardized Root Mean Square Residual (SRMR)	≤ .5; iyi .05 < değer ≤ .08; kabul edilebilir	Garson (2009);Wan (2002); Hu and Bentler (1999); Thompson (2004)
Hoelter's Critical N (HOELTER INDEX)	75 ≤ değer < 200; kabul edilebilir ≥ 200; iyi	Wan (2002);Garson (2009); Garson (2009)

Kaynak: (Kula, 2011: 74)

Aşağıda ilk olarak, şekil 4.2'de örgütsel adalet boyutuna ait hedef model DFA path diyagramı görülmektedir. Daha sonra ise tablo 4.12'de, jenerik modele ait uyum kriterleri ile düzeltmeler sonucunda hesaplanan revize modele ait uyum kriterleri verilmiştir.



Şekil 4.2: Örgütsel Adalet Değişkenine Ait Revize Model DFA

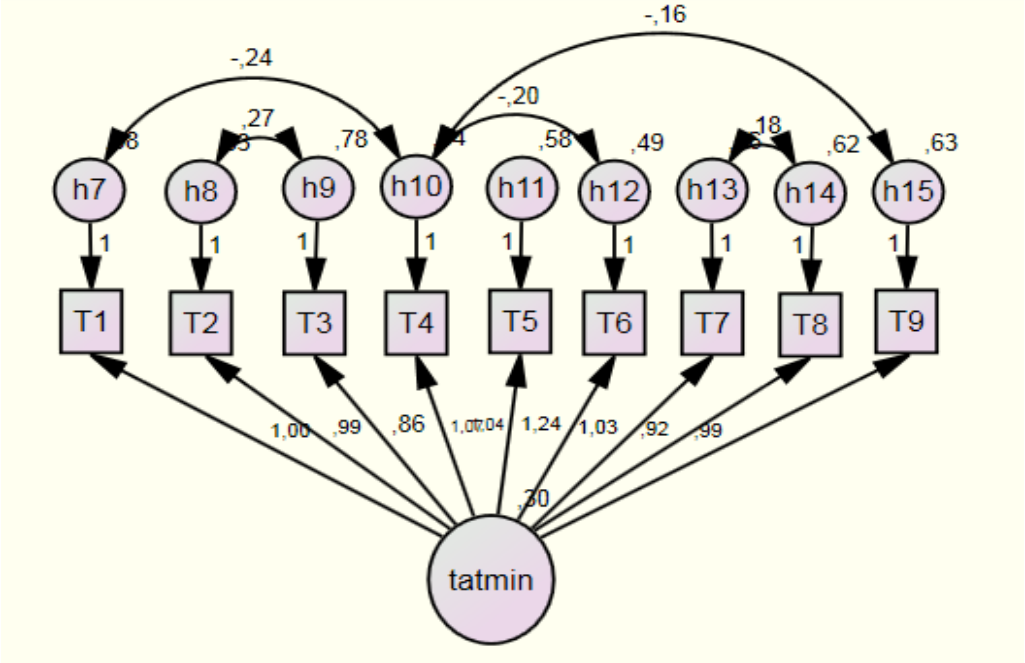
Tablo 4.12: Örgütsel Adalet Ölçeği İçin Jenerik Modelin Uyum İstatistik Değerleri

İndeks	Olması Gereken Değer	Ölçüm Modeli	Revize Model
Chi-square (χ2)	Ne kadar küçük olursa o kadar iyi	126	17.1
Chi-square Associated p Value (p)	Değer > .05	0	0.09
Chi-square / Degree of Freedom (χ2/df)	Değer ≤ 5	14,002	2.86
Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)	.05 < değer < .08; kabul edilebilir < .05; iyi	0.133	0.05
RMSEA Associated p Value (PCLOSE)	Değer > .05	0	0.440
Tucker-Lewis Index (TLI)	.90 < değer < .95; kabul edilebilir > .95; iyi	0.90	0.98
Comparative Fit Index (CFI)	.90 < değer < .95; kabul edilebilir > .95; iyi	0.94	0.99
Hoelter's Critical N (HOELTER INDEX)	75 < değer < 200; kabul edilebilir > 200; iyi	99	537

Yapılan düzeltmeler sonucunda ki kare değerinde düşüş görülmektedir. Bunun yanında düzeltmeler sonucunda ki kare/df 2,86 olarak; RMSEA değeri 0,05; PLCOSE değeri 0,440;TLI değeri, 0,98; CFI değeri 0,99 ve Hoelter İndeks değeri

537 olarak hesaplanmıştır. Bu değerlere göre örgütsel adalet boyutunun uyum kriterleri açısından iyi bir uyuma sahip olduğu görülmektedir.

Şekil 4.3'te iş tatmini boyutuna ait hedef model DFA path diyagramı görülmektedir. Tablo 4.13'te ise jenerik modele ait uyum kriterleri ile düzeltmeler sonucunda hesaplanan revize modele ait uyum kriterleri verilmiştir.



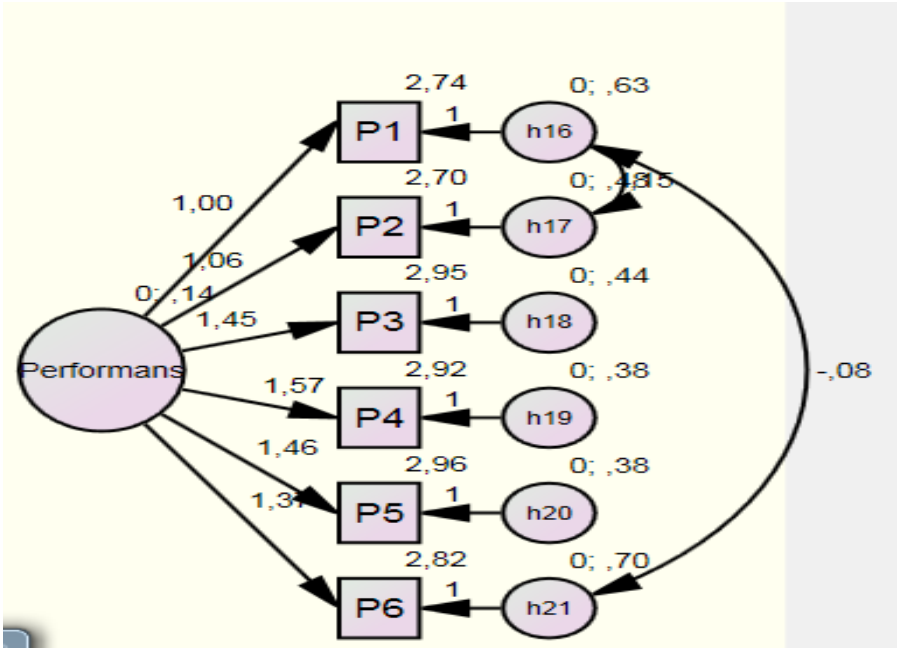
Şekil 4.3: İş Tatmini Değişkenine Ait Revize Model DFA

Tablo 4.13: İş Tatmini Ölçeği İçin Jenerik Modelin Uyum İstatistik Değerleri

İndeks	Olması Gereken Değer	Ölçüm Modeli	Revize Model
Chi-square (χ2)	Ne kadar küçük olursa o kadar iyi	341	95.5
Chi-square Associated p Value (p)	Değer > .05	0	0.00
Chi-square / Degree of Freedom (χ2/df)	Değer ≤ 5	12.63	4.34
Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)	.05 < değer < .08; kabul edilebilir < .05; iyi	.126	0.68
RMSEA Associated p Value (PCLOSE)	Değer > .05	0	0.018
Tucker-Lewis Index (TLI)	.90 < değer < .95; kabul edilebilir > .95; iyi	0.75	0.93
Comparative Fit Index (CFI)	.90 < değer < .95; kabul edilebilir > .95; iyi	0.81	0.95
Hoelter's Critical N (HOELTER INDEX)	75 < değer < 200; kabul edilebilir > 200; iyi	87	260

Yapılan düzeltmeler sonucunda ki kare değerinde düşüş görülmektedir. Bunun yanında düzeltmeler sonucunda ki kare/df 4,34 olarak; RMSEA değeri 0,68; PLCOSE değeri 0,018;TLI değeri, 0,93; CFI değeri 0,95 ve Hoelter İndeks değeri 260 olarak hesaplanmıştır. Bu değerlere göre iş tatmini boyutunun uyum kriterleri açısından iyi bir uyuma sahip olduğu görülmektedir.

Aşağıda şekil 4.4'te, performans boyutuna ait hedef model DFA path diyagramı görülmektedir. Tablo 4.14'te ise jenerik modele ait uyum kriterleri ile düzeltmeler sonucunda hesaplanan revize modele ait uyum kriterleri verilmiştir.



Şekil 4.4: Performans Değişkenine Ait Revize Model DFA

Tablo 4.14: Performans Ölçeği İçin Jenerik Modelin Uyum İstatistik Değerleri

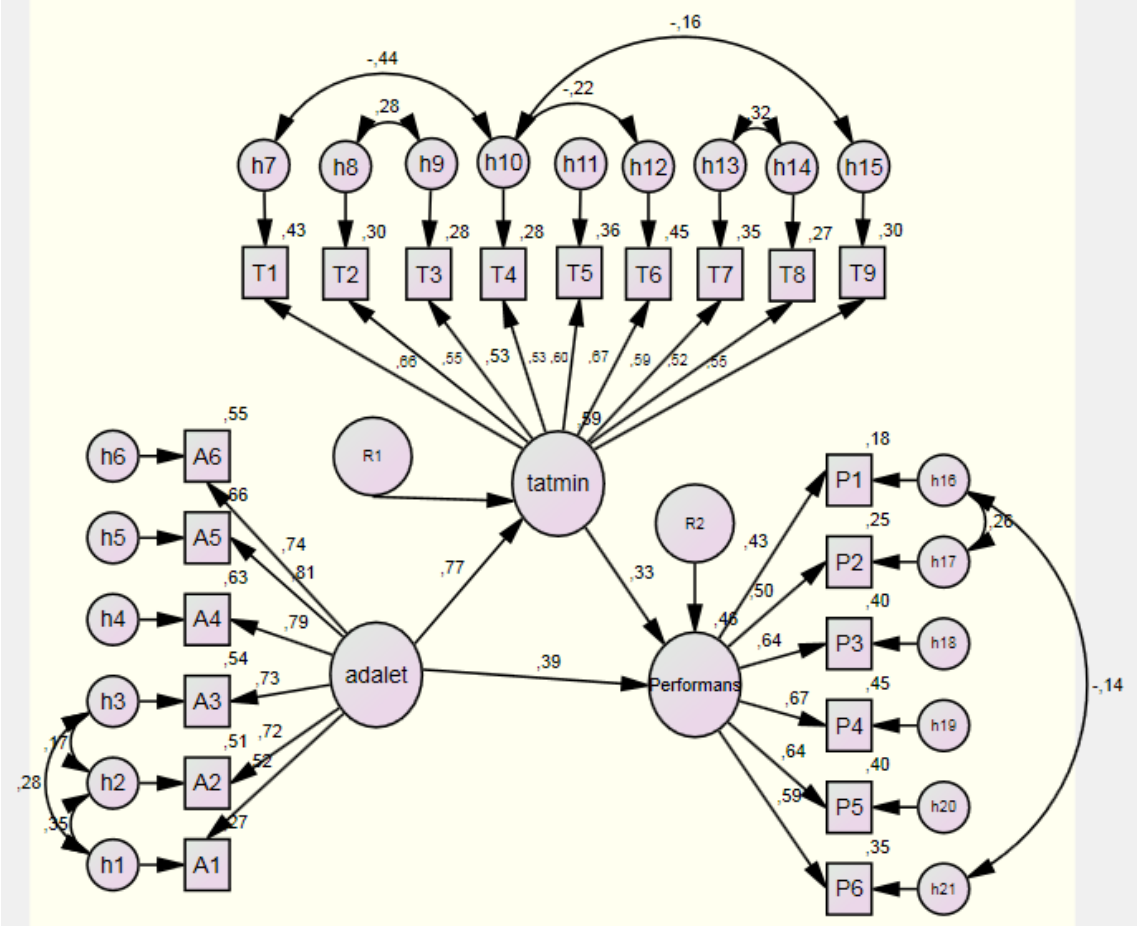
İndeks	Olması Gereken Değer	Ölçüm Modeli	Revize Model
Chi-square (χ2)	Ne kadar küçük olursa o kadar iyi	341	95.5
Chi-square Associated p Value (p)	Değer > .05	0	0.00
Chi-square / Degree of Freedom (χ2/df)	Değer ≤ 5	12.63	4.34
Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)	.05 < değer < .08; kabul edilebilir < .05; iyi	.126	0.68
RMSEA Associated p Value (PCLOSE)	Değer > .05	0	0.018
Tucker-Lewis Index (TLI)	.90 < değer < .95; kabul edilebilir > .95; iyi	0.75	0.93
Comparative Fit Index (CFI)	.90 < değer < .95; kabul edilebilir > .95; iyi	0.81	0.95
Hoelter's Critical N (HOELTER INDEX)	75 < değer < 200; kabul edilebilir > 200; iyi	87	260

Yapılan düzeltmeler sonucunda ki kare değerinde düşüş görülmektedir. Bunun yanında düzeltmeler sonucunda ki kare/df 2,1 olarak; RMSEA değeri 0,04; PLCOSE değeri 0,68;TLI değeri, 0,98; CFI değeri 0,99 ve Hoelter İndeks değeri 672

olarak hesaplanmıştır. Bu değerlere göre performans boyutunun uyum kriterleri açısından iyi bir uyuma sahip olduğu görülmektedir.

4.9.6. Örgütsel Adalet İş Tatmini Ve Performans Arasındaki İlişkinin Yapısal Eşitlik Modeline Göre Ölçülmesi

Örgütsel adalet, iş tatmini ve performans arasındaki ilişki için ortaya konulan yapısal eşitlik modeli şekil 4.5'te görülmektedir. Nihai modelin uyum kriterleri sınanarak verinin modele uygunluğu R1 ve R2 hata payıyla araştırılmıştır.



Şekil 4.5: Örgütsel Adalet İş Tatmini ve Performans Arasındaki İlişki İçin Önerilen Yapısal Eşitlik Modeli

Tablo 4.15'te yapısal eşitlik final modeline ait uyum kriterleri verilmiştir. Buna göre tüm uyum kriterleri tam anlamıyla kabul edilebilir olmamakla birlikte ki kare/sd değeri 5'in altında olduğu için verinin modele uygun olduğu söylenebilir.

Modelin uyum kriter değerleri ki kare/df 4,7 olarak; RMSEA değeri 0,71; PLCOSE değeri 0,0;TLI değeri, 0,86; CFI değeri 0,89 ve Hoelter İndeks değeri 184 olarak hesaplanmıştır. Bu değerler, final modelin uyum kriterleri açısından normal bir uyuma sahip olduğunu göstermektedir.

Tablo 4.15: Örgütsel Adalet İş Tatmini ve Performans Ölçeği Final Modelinin Uyum İstatistik Değerleri

İndeks	Olması Gereken Değer	Ölçüm Modeli	Revize Model
Chi-square (χ2)	Ne kadar küçük olursa o kadar iyi	825	825
Chi-square Associated p Value (p)	Değer > .05	0	0
Chi-square / Degree of Freedom (χ2/df)	Değer ≤ 5	4.7	4.7
Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)	.05 < değer < .08; kabul edilebilir < .05; iyi	0.71	0.71
RMSEA Associated p Value (PCLOSE)	Değer > .05	0	0
Tucker-Lewis Index (TLI)	.90 < değer < .95; kabul edilebilir > .95; iyi	0.86	0.86
Comparative Fit Index (CFI)	.90 < değer < .95; kabul edilebilir > .95; iyi	0.89	0.89
Hoelter's Critical N (HOELTER INDEX)	75 < değer < 200; kabul edilebilir > 200; iyi	184	184

Örgütsel adaletin, iş tatmini ve performans üzerinde önemli derecede etkide bulunduğu tespit edilmiştir. Bu kapsamda, örgütsel adalet ve iş tatmini arasındaki ilişkinin ağırlığı (standardized regression weight) 0.77 olup (R=0,77; R2= 0,5929), örgütsel adalet algısının işgörenlerin iş tatminini %59 oranında etkilediği söylenebilir. İş tatmini ve performans arasındaki ilişkinin ağırlığı 0.33 (R=0,33; R2= 0,1089) olup, iş tatmini, performansı %11 oranında etkilemektedir. Örgütsel adaletin performansa etkisinin ağırlığı ise 0,39 (R=0,39; R2= 0,1521) olarak bulunmuş olmaktadır, yani örgütsel adalet algısı performansı %15 oranında etkilemektedir. Sonuç olarak performans değişkenindeki varyansın (değişimin) % 46'sını, örgütsel adalet ve iş tatmini değişkenlerinin açıkladığı tespit edilmiştir. Ayrıca iş tatminindeki % 59'luk varyansın (değişimin) örgütsel adaletten kaynaklandığı tespit edilmiştir. Test edilen hipotezler aşağıda verilmiştir:

H_1: Örgütsel adalet algısı ile iş tatmini arasında pozitif doğrusal bir ilişki vardır.

H_2: Örgütsel adalet ile performans arasında pozitif doğrusal bir ilişki vardır.
H_3: İş tatmini ile performans arasında pozitif doğrusal bir ilişki vardır.

P < 0,05 anlamlılık düzeyinde hipotezleri kabul edilmiştir. Araştırmanın teorik boyutu itibariyle ortaya atılan modelin kabul edildiği söylenebilir.

4.9.7. Araştırmaya Katılan İşgörenlerin Örgütsel Adalet Algısı İş Tatmini ve Performanslarının Demografik Değişkenler İle İlişkisinin T-Testleri Analizi Sonuçları

Demografik değişkenlerin, örgütsel adalet algısı, iş tatmini ve performans düzeyine yönelik analizi ile ilgili öne sürülmüş olan araştırma hipotezleri aşağıda bulunmaktadır. Bu hipotezler şu şekildeydi,

H_{4a}: Örgütsel adalet algısı iş tatmini ve performans işgörenin cinsiyetine göre farklılık göstermektedir.
H_{4b}: Örgütsel adalet algısı iş tatmini ve performans işgörenin medeni durumuna göre farklılık göstermektedir.

Bu hipotezlerin desteklenip desteklenmediğine yönelik, araştırmaya katılan işgörenlerin örgütsel adalet algısı, iş tatmini ve performansının, demografik özelliklerden olan cinsiyet ve medeni duruma göre farklılaşıp farklılaşmadığını ortaya koymak üzere yapılan t-Testi analizlerinin sonuçları aşağıda ayrı tablolar halinde gösterilmiştir.

4.9.7.1.Cinsiyet Değişkenine Göre İşgörenlerin Örgütsel Adalet Algısı Düzeylerinin T-Testi Analiz Sonuçları

Kadın ve erkeklerin örgütsel adalet algı düzeyleri arasındaki fark incelendiğinde; Levene testi sonucunda F= 5,353 ve p = .021 < .05 olduğundan, kadın ve erkeklerin varyanslarının eşit olmadığı sonucu saptanmıştır. Buna göre kadın ve erkeklerin, örgütsel adalet algısı varyanslarının eşitliğini belirten (H_0) hipotezi reddedilmektedir; buna karşın (H_1) hipotezi kabul edilmektedir. (H_1) hipotezi bağlamında; işgörenlerin cinsiyet değişkenine göre örgütsel adalet algısı

düzeyi arasında anlamlı bir farklılığın olup olmadığını tespit etmek amacıyla bağımsız gruplar t-testi istatistikleri aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

Tablo 4.16: Cinsiyet Değişkenine Göre Örgütsel Adalet Algısı t-Testi Sonuçları

Cinsiyet	N	X	S	sd	t	p
Kadın	122	16,26	4,27	729	-,118	.906
Erkek	609	16,31	4,97			
Toplam	731					

Bu sonuçlara göre; "H_{4b}: Örgütsel adalet algısı işgörenin cinsiyetine göre farklılık göstermektedir" hipotezi reddedilmiştir. Örgütsel adalet algılarına göre kadın ve erkeklerin puanları arasında anlamlı bir fark yoktur (t: -.118 p > .05).

4.9.7.2. Cinsiyet Değişkenine Göre İşgörenlerin İş Tatmini Düzeyinin T-Testi Analiz Sonuçları

Kadın ve erkeklerin iş tatmini düzeyleri arasındaki fark incelendiğinde; Levene testi sonucunda F= 29,281 ve p = .000 < .05 olduğundan, kadın ve erkeklerin varyanslarının eşit olmadığı sonucu saptanmıştır. Buna göre kadın ve erkeklerin, iş tatmini varyanslarının eşitliğini belirten (H_0) hipotezi reddedilmektedir; bunun karşın (H_1) hipotezi kabul edilmektedir. (H_1) hipotezi bağlamında; işgörenlerin cinsiyet değişkenine göre iş tatmini düzeyleri arasında anlamlı bir farklılığın olup olmadığını tespit etmek amacıyla bağımsız gruplar t-testi istatistikleri aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

Tablo 4.17: Cinsiyet Değişkenine Göre İş Tatmini t-Testi Sonuçları

Cinsiyet	N	X	S	sd	t	p
Kadın	122	28,43	3,55	729	2,422	.016
Erkek	609	27,46	5,89			
Toplam	731					

Bu sonuçlara göre; "H_{4b}: İş tatmini işgörenin cinsiyetine göre farklılık göstermektedir" hipotezi kabul edilmiştir. İş tatmini düzeyi bakımından kadın ve erkeklerin puanları arasında anlamlı bir fark vardır (t: 2,422 p = .016 < .05). Kadın işgörenlerin tatmin düzeyleri (μkadın=28,43; μerkek=27,46), erkek işgörenlerden fazladır.

4.9.7.3. Cinsiyet Değişkenine Göre İşgörenlerin Performans Düzeylerinin T-Testi Analiz Sonuçları

Kadın ve erkeklerin performans düzeyleri arasındaki fark incelendiğinde; Levene testi sonucunda F= 3,065 ve p = .080 > .05 olduğundan, kadın ve erkeklerin varyanslarının eşit olduğu sonucu elde edilmiştir. Buna sonuca göre kadın ve erkeklerin, performans düzeylerinin varyanslarının eşitliğini belirten (H_0) hipotezi kabul edilmekte; bunun karşın (H_1) hipotezi reddedilmektedir. (H_0) hipotezi bağlamında; işgörenlerin cinsiyet değişkenine göre performans düzeyleri arasında anlamlı bir farklılığın olup olmadığını tespit etmek amacıyla bağımsız gruplar t-testi istatistikleri aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

Tablo 4.18: Cinsiyet Değişkenine Göre Performans Düzeyi t-Testi Sonuçları

Cinsiyet	N	X	S	sd	t	p
Kadın	122	17,61	3,07	730	1,837	.067
Erkek	609	16,98	3,55			
Toplam	731					

Bu sonuçlara göre; "H_{4b}: Performans işgörenin cinsiyetine göre farklılık göstermektedir" hipotezi reddedilmiştir. Performans düzeylerine göre kadın ve erkeklerin puanları arasında anlamlı bir fark olmadığını görülmektedir (t: 1,837 p = 0.67 > .05).

4.9.7.4. Medeni Durum Değişkenine Göre İşgörenlerin Örgütsel Adalet Algısı Düzeylerinin T-Testi Analiz Sonuçları

Evli ve bekârların örgütsel adalet düzeyleri arasındaki fark incelendiğinde; Levene testi sonucunda F= ,073 ve p = .786 > .05 olduğundan, kadın ve erkeklerin

varyanslarının eşit olduğu sonucu tespit edilmiştir. Buna sonuca göre kadın ve erkeklerin, örgütsel adalet algısı düzeylerinin varyanslarının eşitliğini belirten (H_0) hipotezi kabul edilmekte; bunun karşın (H_1) hipotezi reddedilmektedir. (H_0) hipotezi bağlamında; işgörenlerin medeni durum değişkenine göre örgütsel adalet algısı düzeyleri arasında anlamlı bir farklılığın olup olmadığını tespit etmek amacıyla bağımsız gruplar t-testi istatistikleri aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

Tablo 4.19: Medeni Duruma Göre Örgütsel Adalet Algısı t-Testi Sonuçları

Cinsiyet	N	X	S	sd	t	p
Evli	483	16,37	4,85	729	.540	.589
Bekar	248	16,16	4,89			
Toplam	731					

Bu sonuçlara göre; "H_{4b}: Örgütsel adalet algısı işgörenin medeni durumuna göre farklılık göstermektedir" hipotezi reddedilmiştir. Evli ve bekârların örgütsel adalet algısı düzeyleri arasında anlamlı bir fark yoktur (t: .540 p= .589 > .05).

4.9.7.5. Medeni Durum Değişkenine Göre İşgörenlerin İş Tatmini Düzeylerinin T-Testi Analiz Sonuçları

Evli ve bekârların iş tatmini düzeyleri arasındaki fark incelendiğinde; Levene testi sonucunda F= 19,520 ve p = .000 < .05 olduğundan, kadın ve erkeklerin varyanslarının eşit olmadığı sonucu tespit edilmiştir. Buna sonuca göre kadın ve erkeklerin, iş tatmini düzeylerinin varyanslarının eşitliğini belirten (H_0) hipotezi reddedilmekte; bunun karşın (H_1) hipotezi kabul edilmektedir. (H_1) hipotezi bağlamında; işgörenlerin medeni durum değişkenine göre iş tatmini düzeyleri arasında anlamlı bir farklılığın olup olmadığını tespit etmek amacıyla bağımsız gruplar t-testi istatistikleri aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

Tablo 4.20: Medeni Duruma Göre İş Tatmini Düzeyi t-Testi Sonuçları

Cinsiyet	N	X	S	sd	t	p
Evli	483	27,45	6,04	632,463	-1,239	.216
Bekar	248	27,95	4,54			
Toplam	731					

Bu sonuçlara göre; "H_{4b}: iş tatmini işgörenin medeni duruma göre farklılık göstermektedir" hipotezi reddedilmiştir. Evli ve bekârların iş tatmini düzeyleri arasında anlamlı bir fark yoktur (t: -1,239 p= .216 > .05).

4.9.7.6. Medeni Durum Değişkenine Göre İşgörenlerin Performans Düzeylerinin T-Testi Analiz Sonuçları

Evli ve bekârların performans düzeyleri arasındaki fark incelendiğinde; Levene testi sonucunda F= ,981 ve p = .322 > .05 olduğundan, kadın ve erkeklerin varyanslarının eşit olduğu sonucu elde edilmiştir. Buna sonuca göre kadın ve erkeklerin, iş tatmini düzeylerinin varyanslarının eşitliğini belirten (H_0) hipotezi kabul edilmekte; bunun karşın (H_1) hipotezi reddedilmektedir. (H_0) hipotezi bağlamında; işgörenlerin medeni durum değişkenine göre performans düzeyleri arasında anlamlı bir farklılığın olup olmadığını tespit etmek amacıyla bağımsız gruplar t-testi istatistikleri aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

Tablo 4.21: Medeni Duruma Göre Performans Düzeyi t-Testi Sonuçları

Cinsiyet	N	X	S	sd	t	p
Evli	483	17,08	3,56	730	,030	.976
Bekar	248	17,08	3,32			
Toplam	731					

Bu sonuçlara göre; "H_{4b}: performans işgörenin medeni durumuna göre farklılık göstermektedir" hipotezi reddedilmiştir. Evli ve bekârların performans düzeyleri arasında anlamlı bir fark yoktur (t: ,030 p= .976 > .05).

4.9.8. Araştırmaya Katılan İşgörenlerin Örgütsel Adalet Algısı İş Tatmini ve Performanslarının Demografik Değişkenler İş tecrübesi ve OSB Birimi İle İlişkisinin Anova Testi Analiz Sonuçları

Demografik değişkenlerin, iş tecrübesinin ve osb biriminin; örgütsel adalet algısı, iş tatmini ve performans düzeyine yönelik analizi ile ilgili öne sürülmüş olan araştırma hipotezleri aşağıda bulunmaktadır. Bu hipotezler şunlardı;

H_{4c}: Örgütsel adalet algısı iş tatmini ve performans işgörenin eğitim düzeyine göre farklılık göstermektedir.
H_{4d}: Örgütsel adalet algısı iş tatmini ve performans işgörenin yaşına göre farklılık göstermektedir.
H_{4e}: Örgütsel adalet algısı iş tatmini ve performans işgörenin gelir düzeyine göre farklılık göstermektedir.
H_{4f}: Örgütsel adalet algısı iş tatmini ve performans işgörenin ç mesleki görevine göre farklılık göstermektedir.
H_{5}: Örgütsel adalet algısı iş tatmini ve performans iş tecrübesi değişkenine göre farklılık göstermektedir:
H_{6}: Örgütsel adalet algısı iş tatmini ve performans osb birimi değişkenine göre farklılık göstermektedir:

Bu hipotezlerin desteklenip desteklenmediğine yönelik, araştırmaya katılan işgörenlerin örgütsel adalet algısı, iş tatmini ve performansının; demografik özelliklerden olan eğitim, yaş, gelir ve mesleki görevin yanında, iş tecrübesi ve osb birimine göre farklılaşıp farklılaşmadığını ortaya koymak üzere yapılan Anova analizlerinin sonuçları aşağıda ayrı tablolar halinde gösterilmiştir.

4.9.8.1. Eğitim Durumu Değişkenine Göre İşgörenlerin Örgütsel Adalet Algısı Düzeylerinin Anova Testi Analiz Sonuçları

Eğitim durumuna göre, grupların adalet algısı düzeyleri arasındaki fark karşılaştırıldığında; Levene testi sonucunda F= 4,190 ve p = ,006 < .05 olduğundan, eğitim durumuna göre grupların varyanslarının eşit olmadığı sonucu tespit edilmiştir. Bu nedenle, eşit varyans varsayımı sağlanmadığında anova istatistiklerinde

kullanılan, Post Hoc testlerinden Tamhane's T2 ve Dunnett's C testleri uygulanmıştır (Güriş ve Astar, 2014: 218).

Tablo 4.22: Örgütsel Adalet Algısı Değişkeni Puanlarının Eğitim Durumuna Göre Anova Testi Analiz Sonuçları

DEĞİŞKEN	KATEGORİ	N	$\bar{X}$	S
EĞİTİM DURUMU	İlköğretim	337	15,76	5,13
	Lise	290	16,46	4,69
	Üniversite	102	17,61	4,16
	Lisansüstü	2	17,50	,70
	Toplam	731		

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	SD	Kareler Ortalaması	F	P
Gruplararası	285,219	3	95,073	4,068	,007
Gruplariçi	16989,752	727	23,370		
Toplam	17274,971	730			

Tablo 4.22'de anova testi sonucunda bulunan, F = 4,068 ve buna karşılık gelen p değeri ise p = .007 < .05 olduğundan, eğitim durumlarına göre adalet değişkeninin değişmediği (H_0) hipotezi reddedilmekte; "H_{4c}: Örgütsel adalet algısı işgörenin eğitim düzeyine göre farklılık göstermektedir" hipotezi kabul edilmektedir. Eğitim durumlarına göre adalet değişkeninin değiştiği kabul edilmektedir. Bu nedenle, eğitim seviyelerine göre adalet değişkeninden alınan puan ortalamaları arasında fark olduğu kararı verilmektedir.

Tamhane's T2 ve Dunnett's C testlerinin uygulanması sonucunda, gruplar arasındaki farklılığın hangi grup veya örnekten kaynaklandığı belirlenmektedir (Güriş ve Astar, 2014: 221). Bu testlerin sonucunda eğitim durumlarının örgütsel adalet algısı değişkeni puanları ile karşılaştırılmasında; ilköğretim ve üniversite mezunu işgörenler arasında anlamlı bir fark olduğu sonucu, tablo 4.22'de gösterilmiştir ($\mu_{üniversite}$=17,61; $\mu_{ilköğretim}$= 15,76). Üniversite mezunu işgörenler, ilköğretim mezunu işgörenlere göre örgütlerini daha adil algılamaktadırlar.

4.9.8.2. Eğitim Durumu Değişkenine Göre İşgörenlerin İş Tatmini Düzeylerinin Anova Testi Analiz Sonuçları

Eğitim durumuna göre, grupların iş tatmini düzeyleri arasındaki fark karşılaştırıldığında; Levene testi sonucunda F= 8,073 ve p = ,000 < .05 olduğundan, eğitim durumuna göre grupların varyanslarının eşit olmadığı sonucu elde edilmiştir. Bu nedenle, eşit varyans varsayımı sağlanmadığında anova istatistiklerinde kullanılan Post Hoc testlerinden, Tamhane's T2 ve Dunnett's C testleri uygulanmıştır.

Tablo 4.23: İş Tatmin Değişkeni Puanlarının Eğitim Durumuna Göre AnovaTesti Analiz Sonuçları

DEĞİŞKEN	KATEGORİ	N	$\bar{X}$	S		
EĞİTİM DURUMU	İlköğretim	337	27,13	6,22		
	Lise	290	27,71	5,10		
	Üniversite	102	28,96	4,37		
	Lisansüstü	2	30,50	,70		
	Toplam	731				
	Varyansın Kaynağı	**Kareler Toplamı**	**SD**	**Kareler Ortalaması**	**F**	**P**
	Gruplararası	283,030	3	94,343	3,051	,028
	Gruplariçi	22480,267	727	30,922		
	Toplam	22763,297	730			

Tablo 4.23'te anova testi sonucunda bulunan, F = 3,051 ve buna karşılık gelen p değeri ise p = .028 < .05 olduğundan, eğitim durumlarına göre iş tatmini değişkeninin değişmediği (H_0) varsayımı reddedilmekte; "H_{4c}: İş tatmini işgörenin eğitim düzeyine göre farklılık göstermektedir" hipotezi kabul edilmektedir. Eğitim durumlarına göre iş tatmini değişkeninin değiştiği kabul edilmektedir. Bu nedenle, eğitim durumlarına göre iş tatmini değişkeninden alınan puan ortalamaları arasında fark olduğu kararı verilmektedir.

Tamhane's T2 ve Dunnett's C testleri, gruplar arasındaki farklılığın hangi gruptan kaynaklandığı belirlemektedir. Bu testlerin sonucunda, eğitim durumları, iş tatmini değişkeni puanları ile karşılaştırılmasında; ilköğretim ve üniversite mezunu işgörenler arasında anlamlı bir fark olduğu sonucu, tablo 4.23'te gösterilmiştir

(μüniversite=28,96; μilköğretim= 27,13). Üniversite mezunu işgörenlerin iş tatmini düzeyi ilköğretim mezunu işgörenlere göre daha fazladır.

4.9.8.3. Eğitim Durumu Değişkenine Göre İşgörenlerin Performans Düzeylerinin Anova Testi Analiz Sonuçları

Eğitim durumuna göre, grupların iş tatmini düzeyleri arasındaki fark karşılaştırıldığında; Levene testi sonucunda F= 5,812 ve p = ,001 < .05 olduğundan, eğitim durumuna göre grupların varyanslarının eşit olmadığı sonucu elde edilmiştir. Bu nedenle, eşit varyans varsayımı sağlanmadığında anova istatistiklerinde kullanılan Post Hoc testlerinden, Tamhane's T2 ve Dunnett's C testleri uygulanmıştır.

Tablo 4.24: Performans Değişkeni Puanlarının Eğitim Durumuna Göre Anova Testi Analiz Sonuçları

DEĞİŞKEN	KATEGORİ	N	$\bar{X}$	S		
EĞİTİM DURUMU	İlköğretim	337	16,70	3,85		
	Lise	290	17,19	3,10		
	Üniversite	102	18,02	3,08		
	Lisansüstü	2	17,00	,00		
	Toplam	731				
	Varyansın Kaynağı	**Kareler Toplamı**	**SD**	**Kareler Ortalaması**	**F**	**P**
	Gruplararası	143,900	3	47,967	3,992	,008
	Gruplariçi	8747,678	727	12,016		
	Toplam	8891,578	730			

Tablo 4.24'te anova testi sonucu, F = 3,992 ve buna karşılık gelen p değeri ise p = .008 < .05 olduğundan, eğitim durumlarına göre performans değişkeninin değişmediği (H_0) varsayımı reddedilmekte; "H_{4c}: Performans işgörenin eğitim düzeyine göre farklılık göstermektedir" hipotezi kabul edilmektedir. Eğitim durumlarına göre performans değişkeninin değiştiği kabul edilmektedir. Bu nedenle, eğitim durumlarına göre performans değişkeninden alınan puan ortalamaları arasında fark olduğu kararı verilmektedir.

Tamhane's T2 ve Dunnett's C testlerinin uygulanmasıyla farklılığın hangi gruptan kaynaklandığı belirlenmiştir. Bu testler ile eğitim durumları, performans

değişkeni puanları ile karşılaştırılmasında; ilköğretim ve üniversite mezunu işgörenler arasında anlamlı bir fark olduğu sonucu tespit edilmiştir (μüniversite=18,02; μilköğretim=16,70). Üniversite mezunu işgörenlerin performans düzeyi ilköğretim mezunu işgörenlere göre daha fazladır.

4.9.8.4. Yaş Grupları Değişkenine Göre İşgörenlerin Örgütsel Adalet Algısı Düzeylerinin Anova Testi Analiz Sonuçları

Yaş gruplarına göre, grupların örgütsel adalet algısı düzeyleri arasındaki fark karşılaştırıldığında; Levene testi sonucunda F= 1,988 ve p = ,095 > .05 olduğundan, yaş gruplarına göre grupların varyanslarının eşit olduğu sonucu tespit edilmiştir. Bu nedenle, eşit varyans varsayımı sağlandığında anova istatistiklerinde kullanılan, Post Hoc testlerinden Scheffe ve Tukey testleri uygulanmıştır (Güriş ve Astar, 2014: 217).

Tablo 4.25: Örgütsel Adalet Algısı Değişkeni Puanlarının Yaş Gruplarına Göre Anova Testi Analiz Sonuçları

DEĞİŞKEN	KATEGORİ	N	$\bar{X}$	S
YAŞ	20 ve altı	57	17,91	5,19
	21-30	339	15,97	4,70
	31-40	257	16,35	4,71
	41-50	67	16,22	5,49
	50 den çok	11	17,54	6,36
	Toplam	731	16,30	4,86

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	SD	Kareler Ortalaması	F	P
Gruplararası	203,270	4	50,817	2,161	,070
Gruplariçi	17071,702	726	23,515		
Toplam	17274,971	730			

Tablo 4.25 anova test sonuçlarını göstermektedir. Anova testi sonucu ise F = 2,161 ve buna karşılık gelen p değeri ise p = .070 > .05 olduğundan, yaş gruplarına göre örgütsel adalet algısı değişkeninin değişmediği (H_0) varsayımı kabul edilmekte; "H_{4d}: Örgütsel adalet algısı işgörenin yaşına göre farklılık göstermektedir" hipotezi reddedilmektedir. Yaş gruplarına göre örgütsel adalet algısı değişkeninin değiştiği reddedilmektedir. Bu sebeple, yaş gruplarına göre örgütsel adalet algısı değişkeninden alınan puan ortalamaları arasında farklılaşma olmadığı kararı verilmektedir.

Scheffe ve Tukey testleri gruplar arasındaki farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını belirlemekte ve bu testlerin sonucunda; yaş grupları, örgütsel adalet algısı değişkeni puanları ile karşılaştırıldığında; işgörenlerin yaş grupları arasında anlamlı bir fark olmadığı sonucu elde edilmiştir.

4.9.8.5. Yaş Grupları Değişkenine Göre İşgörenlerin İş Tatmini Düzeylerinin Anova Testi Analiz Sonuçları

Yaş gruplarına göre, grupların iş tatmini düzeyleri arasındaki fark karşılaştırıldığında; Levene testi sonucunda F= 6,355 ve p = ,000 < .05 olduğundan, yaş gruplarının varyanslarının eşit olmadığı sonucu elde edilmiştir. Bu nedenle, eşit varyans varsayımı sağlanmadığında anova istatistiklerinde kullanılan, Post Hoc testlerinden Tamhane's T2 ve Dunnett's C testleri uygulanmıştır.

Tablo 4.26: İş Tatmini Değişkeni Puanlarının Yaş Gruplarına Göre Anova Testi Analiz Sonuçları

DEĞİŞKEN	KATEGORİ	N	$\bar{X}$	S	
YAŞ	20 ve altı	57	28,75	5,46	
	21-30	339	27,19	5,09	
	31-40	257	27,55	5,96	
	41-50	67	28,83	5,37	
	50 den çok	11	29,27	10,38	
	Toplam	731	27,62	5,58	
	Varyansın Kaynağı	**Kareler Toplamı**	**SD**	**Kareler Ortalaması**	**F**	**P**
	Gruplararası	264,061	4	66,015	2,130	,075
	Gruplariçi	22499,236	726	30,991		
	Toplam	17274,971	730			

Tablo 4.26 anova test sonuçlarını göstermektedir. Anova testi sonucu, F = 2,130 ve buna karşılık gelen p değeri ise p = .075 > .05 olduğundan, yaş gruplarına göre iş tatmini değişkeninin değişmediği (H_0) hipotezi kabul edilmekte; "H_{4d}: İş tatmini işgörenin yaşına göre farklılık göstermektedir" hipotezi reddedilmektedir. Yaş gruplarına göre iş tatmini değişkeninin değiştiği reddedilmektedir. Bu nedenle, yaş gruplarına göre iş tatmini değişkeninden alınan puan ortalamaları arasında farklılaşma olmadığı kararı verilmektedir.

Tamhane's T2 ve Dunnett's C testleri ile yaş grupları, iş tatmini değişkeninin puanları ile karşılaştırıldığında, yaş grupları arasında anlamlı bir fark olmadığı sonucu tespit edilmiştir.

4.9.8.6. Yaş Grupları Değişkenine Göre İşgörenlerin Performans Düzeylerinin Anova Testi Analiz Sonuçları

Yaş gruplarına göre, grupların performans düzeyleri arasındaki fark karşılaştırıldığında; Levene testi sonucunda F= ,928 ve p = ,447 > .05 olduğundan, yaş gruplarının varyanslarının eşit olduğu sonucu elde edilmiştir. Bu nedenle, eşit varyans varsayımı sağlandığında anova istatistiklerinde kullanılan Post Hoc testlerinden, Scheffe ve Tukey testleri uygulanmıştır.

Tablo 4.27: Performans Değişkeni Puanlarının Yaş Gruplarına Göre Anova Testi Analiz Sonuçları

DEĞİŞKEN	KATEGORİ	N		$\bar{X}$	S	
YAŞ	20 ve altı	57		18,08	3,18	
	21-30	339		16,87	3,49	
	31-40	257		17,08	3,33	
	41-50	67		17,12	4,07	
	50 den çok	11		17,08	3,86	
	Toplam	731		17,08	3,48	
	Varyansın Kaynağı	**Kareler Toplamı**	**SD**	**Kareler Ortalaması**	**F**	**P**
	Gruplararası	85,407	4	21,352	1,763	,134
	Gruplariçi	8806,171	727	12,113		
	Toplam	8891,578	731			

Tablo 4.27'de anova testi sonucu, F = 1,763 ve buna karşılık gelen p değeri ise p = .134 > .05 olduğundan, yaş gruplarına göre performans değişkeninin değişmediği (H_0) varsayımı kabul edilmekte; "H_{4d}: Performans işgörenin yaşına göre farklılık göstermektedir" hipotezi reddedilmektedir. Yaş gruplarına göre performans değişkeninin değiştiği reddedilmektedir. Bu nedenle, yaş gruplarına göre performans değişkeninden alınan puan ortalamaları arasında fark olmadığı kararı verilmektedir. Scheffe ve Tukey testleri ile yaş grupları, performans değişkeninin puanları ile karşılaştırıldığında; yaş grupları arasında anlamlı bir fark olmadığı tespit edilmiştir.

4.9.8.7. Aylık Gelir Değişkenine Göre İşgörenlerin Örgütsel Adalet Algısı Düzeylerinin Anova Testi Analiz Sonuçları

Aylık Gelir durumuna göre, grupların örgütsel adalet algısı düzeyleri arasındaki fark karşılaştırıldığında; Levene testi sonucunda F=1,562 ve p = ,169 > .05 olduğundan, aylık gelire göre grupların varyanslarının eşit olduğu sonucuna varılmıştır. Bu nedenle, eşit varyans varsayımı sağlandığında kullanılan anova istatistiklerinden, Post Hoc testlerinden, Scheffe ve Tukey testleri kullanılmıştır.

Tablo 4.28: Örgütsel Adalet Algısı Değişkeni Puanlarının Aylık Gelir Durumuna Göre Anova Testi Analiz Sonuçları

DEĞİŞKEN	KATEGORİ	N	$\bar{X}$	S		
AYLIK GELİR	1000 ve altı	362	14,67	4,57		
	1000 -2000	318	17,38	4,56		
	2000 -3000	35	20,77	3,49		
	3000 -4000	9	22,22	3,23		
	4000 -5000	4	21,00	2,44		
	5000 den fazla	3	22,33	5,50		
	Toplam	731	16,30	4,86		
	Varyansın Kaynağı	**Kareler Toplamı**	**SD**	**Kareler Ortalaması**	**F**	**P**
	Gruplararası	2551,049	5	510,210	25,123	,000
	Gruplariçi	14723,923	725	20,309		
	Toplam	17274,971	730			

Tablo 4.28'de anova testi sonucu F = 25,123 ve buna karşılık gelen p değeri ise p = .000 < .05 olduğundan, aylık gelir durumuna göre örgütsel adalet değişkeninin değişmediği (H_0) varsayımı reddedilmekte; "H_{4e}: Örgütsel adalet algısı işgörenin gelir düzeyine göre farklılık göstermektedir" hipotezi kabul edilmektedir. Aylık gelir durumuna göre örgütsel adalet değişkeninin değiştiği kabul edilmektedir. Bu nedenle, aylık gelire göre örgütsel adalet algısı değişkeninden alınan puan ortalamaları arasında farklılanma olduğu kararı verilmektedir.

Scheffe ve Tukey testleri ile aylık gelir gruplarının, örgütsel adalet değişkeni puanları ile karşılaştırılmasında; aylık gelir grupları arasında anlamlı bir farklılanma olduğu sonucu elde edilmiştir (μ1000 ve altı=14,67; μ1000-2000= 17,38; μ2000-3000=20,77; μ3000-4000=22,22; μ4000-5000=21,00; μ5000 den fazla=22,33). Aylık geliri 1000 ve altı olan işgören grubunun, örgütsel adalet değişkeni puanları

diğer gruplara göre daha azdır. Aylık geliri 1000-2000 arasında olan işgörenler, 1000 ve altı olan gruptan daha çok ama 2000-3000 ve 3000-4000 arasında aylık geliri olan gruplardan daha az örgütsel adalet değişkeni puanları vardır. En fazla puan ise 5000'den daha çok geliri olan gruba aittir.

4.9.8.8. Aylık Gelir Değişkenine Göre İşgörenlerin İş Tatmini Düzeylerinin Anova Testi Analiz Sonuçları

Aylık Gelir durumuna göre, grupların iş tatmini düzeyleri arasındaki fark karşılaştırıldığında; Levene testi sonucunda F=3,128 ve p = ,008 < .05 olduğundan, aylık gelire göre grupların varyanslarının eşit olmadığı sonucu elde edilmiştir. Bu nedenle, eşit varyans varsayımı sağlanmadığında kullanılan anova istatistiklerinden, Post Hoc testlerinden, Tamhane's T2 ve Dunnett's C testleri kullanılmıştır.

Tablo 4.29: İş Tatmini Değişkeni Puanlarının Aylık Gelir Durumuna Göre Anova Testi Analiz Sonuçları

DEĞİŞKEN	KATEGORİ	N	$\bar{X}$	S		
AYLIK GELİR	1000 ve altı	362	25,90	5,73		
	1000 -2000	318	28,80	4,77		
	2000 -3000	35	32,31	4,99		
	3000 -4000	9	32,66	2,59		
	4000 -5000	4	32,75	2,63		
	5000 den fazla	3	33,66	2,88		
	Toplam	731	27,62	4,86		
	Varyansın Kaynağı	**Kareler Toplamı**	**SD**	**Kareler Ortalaması**	**F**	**P**
	Gruplararası	2728,809	5	545,762	19,750	,000
	Gruplariçi	20034,487	725	27,634		
	Toplam	22763,297	730			

Tablo 4.29 anova test sonuçlarını göstermektedir. Anova testi sonucu ise F = 19,750 ve buna karşılık gelen p değeri ise p = .000 < .05 olduğundan, aylık gelir durumuna göre iş tatmini değişkeninin değişmediği (H_0) varsayımı reddedilmekte; "H_{4e}: İş tatmini işgörenin gelir düzeyine göre farklılık göstermektedir" hipotezi kabul edilmektedir. Aylık gelir durumuna göre iş tatmini değişkeninin değiştiği kabul edilmektedir. Bu nedenle, aylık gelir durumuna göre iş tatmini değişkeninden alınan puan ortalamaları arasında fark olduğu kabul edilmiştir.

Tamhane's T2 ve Dunnett's C testleri sonucunda, aylık gelir gruplarının, iş tatmini değişkeni puanları ile karşılaştırılmasında; aylık gelir grupları arasında anlamlı bir fark olduğu sonucu tespit edilmiştir. Bu sonuçlara göre, aylık gelir durumuna göre grupların, iş tatmin ölçeği puanları karşılaştırıldığında, aralarında anlamlı bir fark vardır.(μ1000 ve altı=25,90; μ1000-2000= 28,80; μ2000-3000=32,31; μ3000-4000=32,66; μ4000-5000=32,75; μ5000 den fazla=33,66). Aylık geliri 1000 ve altı olan işgörenlerin, iş tatmin değişkeni puanları 1000-2000, 2000-3000 ve 3000-4000 olan gruplara göre daha azdır. Aylık geliri 1000-2000 arasında olan işgörenler, 1000 ve altı olan gruptan daha çok ama 2000-3000 ve 3000-4000 arasında aylık geliri olan gruplardan daha az iş tatmini değişkeni puanları vardır.

4.9.8.9. Aylık Gelir Değişkenine Göre İşgörenlerin Performans Düzeylerinin Anova Testi Analiz Sonuçları

Aylık Gelir durumuna göre, grupların performans düzeyleri arasındaki fark karşılaştırıldığında; Levene testi sonucunda F=2,389 ve p = ,037 < .05 olduğundan, aylık gelire göre grupların varyanslarının eşit olmadığı sonucu ortaya çıkmaktadır. Bu nedenle, eşit varyans varsayımı sağlanmadığında kullanılan anova istatistiklerinden, Post Hoc testlerinden, Tamhane's T2 ve Dunnett's C testleri kullanılmıştır.

Tablo 4.30: Performans Değişkeni Puanlarının Aylık Gelir Durumuna Göre Anova Testi Analiz Sonuçları

DEĞİŞKEN	KATEGORİ	N	$\bar{X}$	S		
AYLIK GELİR	1000 ve altı	362	16,16	3,57		
	1000 -2000	318	17,79	3,10		
	2000 -3000	35	18,91	3,46		
	3000 -4000	9	19,55	2,83		
	4000 -5000	4	20,75	1,50		
	5000 den fazla	3	20,00	1,73		
	Toplam	731	17,08	3,48		
	Varyansın Kaynağı	**Kareler Toplamı**	**SD**	**Kareler Ortalaması**	**F**	**P**
	Gruplararası	724,011	5	144,802	12,871	,000
	Gruplariçi	8167,567	726	11,250		
	Toplam	8891,578	731			

Tablo 4.30'te anova testi sonucunda, F = 12,871 ve buna karşılık gelen p değeri ise p = .000 < .05 olduğundan, aylık gelir durumuna göre performans değişkeninin değişmediği (H_0) hipotezi reddedilmekte; "H_{4e}: Performans işgörenin gelir düzeyine göre farklılık göstermektedir" hipotezi kabul edilmektedir. Aylık gelir durumuna göre performans değişkeninin değiştiği kabul edilmektedir. Bu nedenle, aylık gelir durumuna göre performans değişkeninden alınan puan ortalamaları arasında fark olduğu kabul edilmiştir.

Tamhane's T2 ve Dunnett's C testleri sonucunda, aylık gelir gruplarının, performans değişkeni puanları ile karşılaştırılmasında; aylık gelir grupları arasında anlamlı bir fark olduğu sonucu tespit edilmiştir. Bu sonuçlar ile gelirlerine göre grupların, performans değişkeni puanları karşılaştırıldığında aralarında anlamlı bir fark vardır (μ1000 ve altı=16,16; μ1000-2000= 17,79; μ2000-3000=18,91; μ3000-4000=19,55; μ4000-5000=20,75; μ5000 den fazla=20,00). Aylık geliri 1000 ve altı olan işgörenlerin, performans değişkeni puanları 1000-2000, 2000-3000 ve 4000-5000 olan gruplara göre daha azdır.

4.9.8.10. Görev Durumu Değişkenine Göre İşgörenlerin Örgütsel Adalet Algısı Düzeylerinin Anova Testi Analiz Sonuçları

Görev durumuna göre grupların, örgütsel adalet algısı düzeyleri arasındaki fark karşılaştırıldığında; Levene testi sonucunda F=1,893 ve p = ,093 > .05 olduğundan, görev durumuna göre grupların varyanslarının eşit olduğu sonucuna varılmıştır. Bu nedenle, eşit varyans varsayımı sağlandığında kullanılan anova istatistiklerinden, Post Hoc testlerinden, Scheffe ve Tukey testleri kullanılmıştır.

Tablo 4.31: Örgütsel Adalet Algısı Değişkeni Puanlarının Görev Durumuna Göre Anova Testi Analiz Sonuçları

DEĞİŞKEN	KATEGORİ	N	$\bar{X}$	S
GÖREV DURUMU	Şef	51	15,07	4,35
	Ustabaşı	74	18,00	5,22
	Teknisyen	49	17,79	5,06
	Operatör	82	17,17	5,15
	İşçi	382	15,68	4,80
	Diğer	93	16,63	4,09
	Toplam	731	16,30	4,86

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	SD	Kareler Ortalaması	F	P
Gruplararası	617,473	5	123,495	5,375	,000
Gruplariçi	16657,498	725	22,976		
Toplam	17274,971	730			

Tablo 4.31'de anova testi sonucunda, F = 5,375 ve buna karşılık gelen p değeri ise p = .000 < .05 olduğundan, görev durumuna göre örgütsel adalet değişkeninin değişmediği (H_0) hipotezi reddedilmekte; "H_{4f}: Örgütsel adalet algısı işgörenin mesleki görevine göre farklılık göstermektedir" hipotezi kabul edilmektedir. Görev durumuna göre örgütsel adalet değişkeninin değiştiği kabul edilmektedir. Bu nedenle, görev durumuna göre örgütsel adalet algısı değişkeninden alınan puan ortalamaları arasında fark olduğu sonucu tespit edilmiştir.

Scheffe ve Tukey testleri sonucunda, görev durumu gruplarının, örgütsel adalet algısı değişkeni puanları ile karşılaştırılmasında; görev durumu grupları arasında anlamlı bir fark olduğu sonucuna varılmıştır. Bu sonuçlara göre, görev durumlarına göre örgütsel adalet algısı değişkeni puanları karşılaştırıldığında, gruplar arasında anlamlı bir fark olduğu sonucu elde edilmektedir ($\mu_{şef}$=15,07; $\mu_{ustabaşı}$= 18,00; $\mu_{teknisyen}$=17,79; $\mu_{operatör}$=17,17; $\mu_{işçi}$=15,68; $\mu_{diğer}$=16,63). Görevi şef olan işgörenlerin örgütsel adalet değişkeni puanları, görevi ustabaşı olan gruba göre daha azdır. Görevi işçi olan işgörenlerin, görevi ustabaşı ve teknisyen olan işgörenlere göre daha az adalet algısı puanları vardır.

4.9.8.11. Görev Durumu Değişkenine Göre İşgörenlerin İş Tatmini Düzeylerinin Anova Testi Analiz Sonuçları

Görev durumuna göre grupların, iş tatmini düzeyleri arasındaki fark karşılaştırıldığında; Levene testi sonucunda F=3,027 ve p = ,010 < .05 olduğundan, görev durumuna göre grupların varyanslarının eşit olmadığı sonucuna elde edilmiştir. Bu nedenle, eşit varyans varsayımı sağlanmadığında kullanılan anova istatistiklerinden, Post Hoc testlerinden, Tamhane's T2 ve Dunnett's C testleri kullanılmıştır.

Tablo 4.32: İş Tatmin Değişkeni Puanlarının Görev Durumuna Göre Anova Testi Analiz Sonuçları

DEĞİŞKEN	KATEGORİ	N	$\bar{X}$	S		
GÖREV DURUMU	Şef	51	27,80	6,85		
	Ustabaşı	74	31,32	4,89		
	Teknisyen	49	28,38	4,76		
	Operatör	82	27,99	6,15		
	İşçi	382	26,89	5,30		
	Diğer	93	26,85	5,17		
	Toplam	731	27,62	5,58		
	Varyansın Kaynağı	**Kareler Toplamı**	**SD**	**Kareler Ortalaması**	**F**	**P**
	Gruplararası	1311,510	5	262,302	8,865	,000
	Gruplariçi	21451,787	725	29,589		
	Toplam	22763,297	730			

Tablo 4.32'de anova testi sonucunda, F = 8,865 ve buna karşılık gelen p değeri ise p = .000 < .05 olduğundan, görev durumuna göre iş tatmini değişkeninin değişmediği (H_0) varsayımı reddedilmekte; "H_{4f}: İş tatmini işgörenin mesleki görevine göre farklılık göstermektedir" hipotezi kabul edilmektedir. Görev durumuna göre iş tatmini değişkeninin değiştiği kabul edilmektedir. Bu nedenle, görev durumuna göre iş tatmini değişkeninden alınan puan ortalamaları arasında fark olduğu sonucu elde edilmiştir.

Tamhane's T2 ve Dunnett's C testleri sonuçlarına göre görev durumu gruplarının, iş tatmini değişkeni puanları karşılaştırıldığında; görev durumu grupları arasında anlamlı bir fark olduğu sonucu elde edilmektedir (µşef=27,80; µustabaşı= 31,32; µteknisyen=28,38; µoperatör=27,99; µişçi=26,89; µdiğer=26,85). Görevi

ustabaşı olan işgörenlerin iş tatmin değişkeni puanları, diğer bütün gruplara göre daha fazladır. Ayrıca görevi ustabaşı olan grupla arasında en fazla fark olan gruplar ise "işçi grubu" ve "diğer" grup işgörenlerdir.

4.9.8.12. Görev Durumu Değişkenine Göre İşgörenlerin Performans Düzeylerinin Anova Testi Analiz Sonuçları

Görev durumuna göre grupların, performans düzeyleri arasındaki fark karşılaştırıldığında; Levene testi sonucunda F=1,420 ve p = ,215 > .05 olduğundan, görev durumuna göre grupların varyanslarının eşit olduğu sonucuna tespit edilmiştir. Bu nedenle, eşit varyans varsayımı sağlandığında kullanılan anova istatistiklerinden, Post Hoc testlerinden, Scheffe ve Tukey testleri kullanılmıştır.

Tablo 4.33: Performans Değişkeni Puanlarının Görev Durumuna Göre Anova Testi Analiz Sonuçları

DEĞİŞKEN	KATEGORİ	N	$\bar{X}$	S
GÖREV DURUMU	Şef	51	16,70	3,31
	Ustabaşı	74	17,52	3,00
	Teknisyen	49	18,61	3,48
	Operatör	82	17,24	3,83
	İşçi	383	16,75	3,52
	Diğer	93	17,35	3,27
	Toplam	732	17,08	3,48

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	SD	Kareler Ortalaması	F	P
Gruplararası	186,081	5	37,216	3,104	,009
Gruplariçi	8705,497	726	11,991		
Toplam	8891,578	731			

Tablo 4.33'te anova test sonucunda, F = 3,104 ve buna karşılık gelen p değeri ise p = .009 < .05 olduğundan, görev durumuna göre performans değişkeninin değişmediği (H_0) varsayımı reddedilmekte; "H_{4f}: Performans işgörenin mesleki görevine göre farklılık göstermektedir" hipotezi kabul edilmektedir. Görev durumuna göre performans değişkeninin değiştiği kabul edilmektedir. Bu nedenle, görev durumuna göre performans değişkeninden alınan puan ortalamaları arasında fark olduğu tespit edilmektedir.

Scheffe ve Tukey testi sonuçlarına göre görev durumlarının, performans değişkeni puanları karşılaştırıldığında, gruplar arasında anlamlı bir fark vardır

(µşef=16,70; µustabaşı= 17,52; µteknisyen=18,61; µoperatör=17,24; µişçi=16,75; µdiğer=17,35). Görevi teknisyen olan işgörenlerin performans değişkeni puanları, görevi işçi olan gruba göre daha fazladır.

4.9.8.13. İş Tecrübesi Değişkenine Göre İşgörenlerin Örgütsel Adalet Düzeylerinin Anova Testi Analiz Sonuçları

İş tecrübesine göre, grupların örgütsel adalet algısı düzeyleri arasındaki fark karşılaştırıldığında; Levene testi sonucunda F=1,538 ve p = ,189 > .05 olduğundan, iş tecrübesine göre grupların varyanslarının eşit olduğu sonucu elde edilmiştir. Bu nedenle, eşit varyans varsayımı sağlandığında kullanılan anova istatistiklerinde Post Hoc testlerinden, Scheffe ve Tukey testleri kullanılmıştır.

Tablo 4.34: Örgütsel Adalet Algısı Değişkeni Puanlarının İş Tecrübesine Göre Anova Testi Analiz Sonuçları

DEĞİŞKEN	KATEGORİ	N	$\bar{X}$	S
İŞ TECRÜBESİ	1 - 5	287	16,19	4,85
	6 -10	224	16,22	4,68
	11-15	148	16,95	4,99
	16-20	48	15,33	4,76
	20 den çok	23	16,31	5,99
	Toplam	730	16,30	4,86

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	SD	Kareler Ortalaması	F	P
Gruplararası	112,933	4	28,233	1,193	,313
Gruplariçi	17161,555	725	23,671		
Toplam	17274,488	729			

Tablo 4.34'te anova testi sonucunda, F = 1,193 ve buna karşılık gelen p değeri ise p = .313 > .05 olduğundan, iş tecrübesine göre örgütsel adalet değişkeninin değişmediği (H_0) varsayımı kabul edilmekte; "H_5: Örgütsel adalet algısı iş tecrübesi değişkenine göre farklılık göstermektedir" hipotezi reddedilmektedir. İş tecrübesine göre örgütsel adalet değişkeninin değiştiği reddedilmektedir. Bu nedenle, iş tecrübesine göre örgütsel adalet değişkeninden alınan puan ortalamaları arasında fark olmadığı sonucu tespit edilmiştir. Scheffe ve Tukey testleri ile iş tecrübesi grupları, örgütsel adalet değişkeni puanları ile karşılaştırıldığında; iş tecrübesi grupları arasında anlamlı bir fark olmadığı sonucu elde edilmiştir.

4.9.8.14. İş Tecrübesi Değişkenine Göre İşgörenlerin İş Tatmini Düzeylerinin Anova Testi Analiz Sonuçları

İş tecrübesine göre, grupların iş tatmini düzeyleri arasındaki fark karşılaştırıldığında; Levene testi sonucunda F=3,424 ve p = ,009 < .05 olduğundan, iş tecrübesine göre grupların varyanslarının eşit olmadığı sonucu tespit edilmiştir. Bu nedenle, eşit varyans varsayımı sağlanmadığında kullanılan anova istatistiklerinden Post Hoc testlerinden, Tamhane's T2 ve Dunnett's C testleri kullanılmıştır.

Tablo 4.35: İş Tatmini Değişkeni Puanlarının İş Tecrübesine Göre Anova Testi Analiz Sonuçları

DEĞİŞKEN	KATEGORİ	N		$\bar{X}$	S	
İŞ TECRÜBESİ	1 - 5	287		27,55	5,10	
	6 -10	224		27,50	5,60	
	11-15	148		27,85	6,05	
	16-20	48		26,97	6,93	
	20 den çok	23		30,00	4,37	
	Toplam	730		27,63	5,58	
	Varyansın Kaynağı	**Kareler Toplamı**	**SD**	**Kareler Ortalaması**	**F**	**P**
	Gruplararası	162,348	4	40,587	1,305	,266
	Gruplariçi	22542,726	725	31,093		
	Toplam	27705,074	729			

Tablo 4.35 anova test sonuçlarını göstermektedir. Anova testi sonucunda ise F = 1,305 ve buna karşılık gelen p değeri ise p = .266 > .05 olduğundan, iş tecrübesine göre iş tatmini değişkeninin değişmediği (H_0) hipotezi kabul edilmekte; "H_5: iş tatmini iş tecrübesi değişkenine göre farklılık göstermektedir" hipotezi reddedilmektedir. İş tecrübesine göre iş tatmini değişkeninin değiştiği reddedilmektedir. Bu nedenle, iş tecrübesine göre iş tatmini değişkeninden alınan puan ortalamaları arasında fark olmadığına karar verilmektedir. Tamhane's T2 ve Dunnett's C testleri ile iş tecrübesi grupları, iş tatmini değişkeni puanları ile karşılaştırıldığında; iş tecrübesi grupları arasında anlamlı bir farklılanma olmadığı sonucu tespit edilmiştir.

4.9.8.15. İş Tecrübesi Değişkenine Göre İşgörenlerin Performans Düzeylerinin Anova Testi Analiz Sonuçları

İş tecrübesine göre, grupların performans düzeyleri arasındaki fark karşılaştırıldığında; Levene testi sonucunda F=0,450 ve p = ,773 > .05 olduğundan, iş tecrübesine göre grupların varyanslarının eşit olduğu sonucu elde edilmiştir. Bu nedenle, eşit varyans varsayımı sağlandığında kullanılan anova istatistiklerinden Post Hoc testlerinden, Scheffe ve Tukey testleri kullanılmıştır.

Tablo 4.36: Performans Değişkeni Puanlarının İş Tecrübesine Göre Anova Testi Analiz Sonuçları

DEĞİŞKEN	KATEGORİ	N	$\bar{X}$	S
İŞ TECRÜBESİ	1 - 5	287	16,94	3,56
	6 -10	224	17,08	3,49
	11-15	148	17,42	3,30
	16-20	48	16,54	3,68
	20 den çok	23	18,00	3,10
	Toplam	730	17,09	3,48

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	SD	Kareler Ortalaması	F	P
Gruplararası	56,553	4	14,138	1,163	,326
Gruplariçi	8825,488	726	12,156		
Toplam	8882,041	730			

Tablo 4.36 anova test sonuçlarını göstermektedir. Anova testi sonucu ise F = 1,163 ve buna karşılık gelen p değeri ise p = .326 > .05 olduğundan, iş tecrübesine göre performans değişkeninin değişmediği (H_0) varsayımı kabul edilmekte; "H_5: Performans iş tecrübesi değişkenine göre farklılık göstermektedir" hipotezi reddedilmektedir. İş tecrübesine göre performans değişkeninin değiştiği reddedilmektedir. Bu nedenle, iş tecrübesine göre performans değişkeninden alınan puan ortalamaları arasında fark olmadığı sonucuna varılmaktadır.

Scheffe ve Tukey testleri ile iş tecrübesi grupları, performans değişkeni puanları ile karşılaştırıldığında; iş tecrübesi grupları arasında anlamlı bir farklılanma olmadığı sonucu ortaya çıkmaktadır.

4.9.8.16. Organize Sanayi Bölgeleri (OSB) Değişkenine Göre İşgörenlerin Örgütsel Adalet Algısı Düzeylerinin Anova Testi Analiz Sonuçları

OSB'lerin, örgütsel adalet algısı düzeyleri arasındaki fark karşılaştırıldığında; Levene testi sonucunda F=3,647 ve p = ,006 < .05 olduğundan, organize sanayi bölgelerine göre grupların varyanslarının eşit olmadığı sonucu elde edilmiştir. Bu nedenle, eşit varyans varsayımı sağlanmadığında kullanılan anova istatistiklerinden, Post Hoc testlerinden, Tamhane's T2 ve Dunnett's C testleri kullanılmıştır.

Tablo 4.37: Örgütsel Adalet Algısı Değişkeni Puanlarının OSB Anova Testi Sonuçları

DEĞİŞKEN	KATEGORİ	N	$\bar{X}$	S		
ORGANİZE SANAYİ BÖLGESİ	Batman	121	16,40	4,72		
	Diyarbakır	156	17,87	3,77		
	Mardin	152	12,27	3,98		
	Şanlıurfa	111	16,41	4,94		
	Gaziantep	191	18,10	4,48		
	Toplam	731	16,30	4,86		
	Varyansın Kaynağı	**Kareler Toplamı**	**SD**	**Kareler Ortalaması**	**F**	**P**
	Gruplararası	3471,141	4	867,785	45,640	,000
	Gruplariçi	13803,830	726	19,014		
	Toplam	17274,971	730			

Tablo 4.37'de anova testi sonucunda, F = 45,640 ve buna karşılık gelen p değeri ise p = .000 < .05 olduğundan, organize sanayi bölgelerine göre örgütsel adalet değişkeninin değişmediği (H_0) hipotezi reddedilmekte; "H_6: Örgütsel adalet algısı osb birimi değişkenine göre farklılık göstermektedir" hipotezi kabul edilmektedir. Organize sanayi bölgelerine göre örgütsel adalet değişkeninin değiştiği kabul edilmektedir. Bu nedenle, organize sanayi bölgelerine göre örgütsel adalet algısı değişkeninden alınan puan ortalamaları arasında farklılık olduğu sonucu elde edilmiştir.

Tamhane's T2 ve Dunnett's C testleri sonucunda, organize sanayi bölgelerinin, örgütsel adalet değişkeni puanları karşılaştırıldığında, aralarında anlamlı bir fark vardır (μBatman=16,40; μDiyarbakır=17,87; μMardin=12,27; μŞanlıurfa=16,41; μGaziantep=18,10). Mardin Organize Sanayi Bölgesi işgörenlerinin örgütsel adalet değişkeni puanları, diğer organize sanayi bölgelerine

göre en azdır. Adalet değişkeni puanı en fazla olan organize sanayi bölgesi Gaziantep Organize Sanayi Bölgesidir.

4.9.8.17. Organize Sanayi Bölgeleri Değişkenine Göre İşgörenlerin İş Tatmini Düzeylerinin Anova Testi Analiz Sonuçları

Organize sanayi bölgelerinin, iş tatmini düzeyleri arasındaki fark karşılaştırıldığında; Levene testi sonucunda F=7,513 ve p = ,000 < .05 olduğundan, organize sanayi bölgelerine göre grupların varyanslarının eşit olmadığı sonucu elde edilmiştir. Bu nedenle, eşit varyans varsayımı sağlanmadığında kullanılan anova istatistiklerinden, Post Hoc testlerinden, Tamhane's T2 ve Dunnett's C testleri kullanılmıştır.

Tablo 4.38: İş Tatmin Değişkeni Puanlarının OSB Anova Testi Analiz Sonuçları

DEĞİŞKEN	KATEGORİ	N	$\bar{X}$	S		
ORGANİZE SANAYİ BÖLGESİ	Batman	121	27,72	5,40		
	Diyarbakır	156	28,18	4,12		
	Mardin	152	24,57	6,25		
	Şanlıurfa	111	28,42	6,00		
	Gaziantep	191	29,07	5,03		
	Toplam	731	27,62	5,58		
	Varyansın Kaynağı	**Kareler Toplamı**	**SD**	**Kareler Ortalaması**	**F**	**P**
	Gruplararası	1937,046	4	484,261	16,881	,000
	Gruplariçi	20826,251	726	28,686		
	Toplam	22763,297	730			

Tablo 4.38 anova test sonuçlarını göstermektedir. Anova testi sonucunda, F = 16,881 ve buna karşılık gelen p değeri ise p = .000 < .05 olduğundan, organize sanayi bölgelerine göre iş tatmini değişkeninin değişmediği (H_0) hipotezi reddedilmekte; "H_6: İş tatmini osb birimi değişkenine göre farklılık göstermektedir" hipotezi kabul edilmektedir. Organize sanayi bölgelerine göre iş tatmini değişkeninin değiştiği kabul edilmektedir. Bu nedenle, organize sanayi bölgelerine göre iş tatmini değişkeninden alınan puan ortalamaları arasında fark olduğu sonucu elde edilmiştir.

Tamhane's T2 ve Dunnett's C testleri sonucunda, organize sanayi bölgelerinin, iş tatmini değişkeni puanları karşılaştırıldığında; organize sanayi bölgeleri arasında anlamlı bir fark vardır (μBatman=27,72; μDiyarbakır= 28,18;

μMardin=24,57; μŞanlıurfa=28,42; μGaziantep=29,07). Mardin Organize Sanayi Bölgesi İşgörenlerinin iş tatmin değişkeni puanları, diğer organize sanayi bölgelerine göre en azdır.

4.9.8.18. Organize Sanayi Bölgeleri Değişkenine Göre İşgörenlerin Performans Düzeylerinin Anova Testi Analiz Sonuçları

Organize sanayi bölgelerinin, performans düzeyleri arasındaki fark karşılaştırıldığında; Levene testi sonucunda F=7,850 ve p =,000 < .05 olduğundan, organize sanayi bölgelerine göre grupların varyanslarının eşit olmadığı sonucu elde edilmiştir. Bu nedenle, eşit varyans varsayımı sağlanmadığında kullanılan anova istatistiklerinden, Post Hoc testlerinden, Tamhane's T2 ve Dunnett's C testleri kullanılmıştır.

Tablo 4.39: Performans Değişkeni Puanlarının OSB Anova Testi Analiz Sonuçları

DEĞİŞKEN	KATEGORİ	N	$\bar{X}$	S		
ORGANİZE SANAYİ BÖLGESİ	Batman	121	16,63	3,13		
	Diyarbakır	156	17,64	2,68		
	Mardin	152	15,57	3,96		
	Şanlıurfa	112	16,75	3,12		
	Gaziantep	191	18,30	3,57		
	Toplam	732	17,08	3,48		
	Varyansın Kaynağı	**Kareler Toplamı**	**SD**	**Kareler Ortalaması**	**F**	**P**
	Gruplararası	714,038	4	178,509	15,870	,000
	Gruplariçi	8177,540	727	11,248		
	Toplam	8891,578	731			

Tablo 4.39'da anova testi sonucunda, F = 15,870 ve buna karşılık gelen p değeri ise p = .000 < .05 olduğundan, organize sanayi bölgelerine göre performans değişkeninin değişmediği (H_0) varsayımı reddedilmekte; "$H_{6:}$ Performans osb birimi değişkenine göre farklılık göstermektedir" hipotezi kabul edilmektedir. Organize sanayi bölgelerine göre performans değişkeninin değiştiği kabul edilmektedir. Bu nedenle, organize sanayi bölgelerine göre performans değişkeninden alınan puan ortalamaları arasında fark olduğu sonucu elde edilmiştir.

Tamhane’s T2 ve Dunnett’s C testleri sonucuna göre organize sanayi bölgelerinin performans değişkeni puanları karşılaştırıldığında, aralarında anlamlı bir fark vardır (μBatman=16,63; μDiyarbakır= 17,64; μMardin=15,57; μŞanlıurfa=16,75; μGaziantep=18,30). Gaziantep Organize Sanayi Bölgesi işgörenlerinin performans değişkeni puanları sırasıyla, Mardin, Batman ve Şanlıurfa organize sanayi bölgelerine göre daha fazladır. Diyarbakır Organize Sanayi Bölgesi işgörenlerinin performans değişkeni puanı ise sırasıyla, Mardin ve Batman organize sanayi bölgesi işgörenlerine göre daha fazladır.

SONUÇ

İşgörenlerin örgütsel adalet algısı ve iş tatmini düzeyleri, günümüzün iş ve ekonomi koşulları içinde örgütlerin başarı kazanmasında oldukça önemli etkileri bulunan faktörlerdendir. Örgütsel adalet algısı ve onun etkilediği iş tatmininin yüksek olması işgörenlerin performans düzeylerini de yükseltmekte ve başarının elde edilmesini sağlayabilmektedir. Örgütsel yapı içinde bir çok sonucu (iş tatmini, performans, örgütsel bağlılık, güven, örgütsel vatandaşlık davranışı vb.) etkileyebilen adalet kavramı çok eski zamanlara kadar uzanan ve çokça tartışılmış bir kavram olarak kısaca, sosyal yaşam içinde insan ilişkilerinde dengeyi sağlayan bir faktör olarak tabir edilebilir.

Örgütsel adalet kavramı nispeten II. Dünya savaşından sonra geliştirilmiş bir takım teorilere dayanarak ortaya çıkmıştır. Göreceli yoksunluk fikrini içinde barındıran Adams'ın (1965) eşitlik teorisine dayanan örgütsel adalet kavramı, Greenberg (1987) tarafından örgütsel ortamda algılanan hakkaniyet olarak tanımlanarak günümüze kadar gelişimini devam ettirmiştir. İşgörenlerin çalıştıkları örgütün yönetim tarzı ve uygulamaları hakkındaki adalet algılaması o örgütün başarısını, performansını ve işgörenlerinin tatminini önemli derecede etkilemektedir. Örgütsel adaletin yanı sıra işgörenlerin iş tatmini düzeyi de performans düzeyinin yükselmesinde önemli belirleyicilerinden birisi olarak görülmüştür. İş tatmini kavramı, literatürde 1920'li yıllardan itibaren işlenerek geliştirilmiş bir kavramdır. Locke'nin (1970) tanımlamasıyla iş tatmini kavramı, işgöreninin iş deneyimlerini değerlendirmesi sonucunda meydana gelen tatmin ya da olumlu duygusal durum olarak ifade edilmiştir. İşgörenlerin, işlerinden tatmin olmaları örgüt açısından

önemli kazanımları olacak bir durumdur. İş tatmini düzeyi yüksek olan bir işgörenin verim, performans ve genel olarak başarısı da yüksek olacaktır.

Bu araştırmada öncelikle örgütsel adalet algısının, iş tatmini ile performansa etkisinin yanısıra, iş tatmininin performansa etkisi incelenmiştir. Örgütsel adalet, iş tatmini ve performans arasındaki ilişkiye yönelik araştırma Güneydoğu Anadolu Bölgesinde, organize sanayi bölgelerinde gıda sektöründe bulunan firmalarda istihdam edilen 732 işgören üzerinde yapılmıştır. Araştırma, işgörenlerin örgütsel adalet algılamalarını, iş tatmini ve performans düzeylerini yapısal eşitlik modellemesi çerçevesinde incelemektedir. Bu üç kavram arasındaki ilişkinin boyutu (korelasyon) ve örgütsel adaletin, iş tatmini ve performans üzerindeki etkisi; ayrıca iş tatmininin performans üzerindeki etkisi (regresyon) incelenmiştir. Bu üç kavramın, demografik özelliklere göre örgütsel adalet algılamaları, iş tatmin düzeyleri ve performanslarının da değişip değişmediği de araştırılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre;

Araştırmanın teorik boyutu itibariyle ortaya konulan modelin kabul edildiği söylenebilir. Araştırma sonucunda ana hipotezler olan örgütsel adaletin iş tatmini ile performansla ve iş tatminin performans ile ilişkisine yönelik olarak pozitif doğrusal ilişkiler tespit edilmiştir. Bu sonuç örgütsel adalet, iş tatmini ve performans ilişkisi; iş tatmini ve performans arasındaki ilişki ve etkilere yönelik olarak daha önce yapılmış olan araştırmalardan Kurudirek (2014), Yelboğa (2012), Keklik ve Coşkun Us (2013), Söyük (2007), Aktaş (2010), Övgü Kadriye (2005), Tan (2009), Töremen ve Tan (2010), Bilsel (2013)'den elde edilmiş sonuçları desteklemektedir. Çalıştıkları örgütün adil bir şekilde yönetildiğine inanan işgörenlerin, iş tatmini ve performansları artmaktadır. Ayrıca, işgörenlerin iş tatmini düzeyinin yüksek olması yine performans düzeyini olumlu bir şekilde etkileyerek işgörenin performansını daha iyi bir seviyeye taşımaktadır.

Demografik değişkenlerden cinsiyet değişkeni ile örgütsel adalet algısının ilişkisinin anlamlı bir değişim göstermediği ($p>0,05$) görülmektedir. Kadın ve erkek işgörenlerin örgütsel adalet algısı düzeyleri arasında fark bulunmamıştır. Bu durum, kadın ve erkeklerin örgütsel adalet algısı anlayışlarının tam olarak birbirinden farklılaşmadığını ve yönetimin işgörenlerin cinsiyetlerine göre farklı uygulamalara

başvurmadığı düşüncesini akla getirmektedir. Cinsiyet değişkenine göre kadın ve erkeklerin, iş tatmini düzeyleri arasında bir farklılık olduğu sonucu tespit edilmiştir. Kadın işgörenlerin iş tatmin düzeyleri erkek işgörenlerden daha fazladır. Ülkemizde varolan olan istihdam sorununun, kadın işgörenler aleyhine daha da fazla olduğu bilinmektedir. Bu durum, istihdam imkânına kavuşmuş olan kadın işgörenlerin, tatmin düzeylerinde olumlu bir etkide bulunmuş olduğunu gösterebilir. Bunun yanında cinsiyet değişkenine göre kadın ve erkeklerin performans düzeyleri arasında bir farklılık olmadığı sonucu elde edilmiştir.

Medeni durumlarına göre işgörenlerin, örgütsel adalet algısı, iş tatmini ve performansları yönünden yapılan karşılaştırmalarda, araştırma sonuçları farklı sonuçlar göstermektedir. Bu araştırmada evli ve bekârların, örgütsel adalet algısı düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık olmadığı sonucu elde edilmiştir. Evli ve bekârların, iş tatmini ve performans düzeyleri arasında da anlamlı bir farklılığın olmadığı tespit edilmiştir. İş tatmini yönünden literatür incelendiğinde medeni durumun genel iş tatmini üzerinde etkili olmadığını öne belirten veya iş tatmini düzeyinin bekâr işgörenlerin lehine daha fazla olduğunu gözlemlemiş bazı araştırma sonuçları da bulunmaktadır (Yıldızhan, 2011: 88). Buna neden olarak evli olan işgörenlerin aile geçindirme sorumluluğundan dolayı örgütlerinden beklentilerinin daha fazla olması gösterilebilir. Bunun yanı sıra performans yönünden de literatür incelendiğinde, işgörenlerin performanslarının medeni durumlarına göre farklılaştığı tespit edilebilmektedir (Aydemir ve Erdoğan, 2013).

İşgörenlerin örgütsel adalet algısını, eğitim düzeylerine göre karşılaştırdığımız da adalet algısının farklılaştığı sonucu elde edilmiştir. Eğitim düzeyi arttıkça adalet algısının arttığı tespit edilmiştir. Üniversite mezunu işgörenler, ilkokul mezunu işgörenlerden daha yüksek bir adalet algısına sahip olup, çalıştıkları örgütü daha adil olarak değerlendirmişlerdir. İşgörenler eğitim düzeylerine ve katkılarına göre ödüllendirilip, ücretlendirildiği zaman, eğitim düzeyi arttıkça edinimleri de artacağından, işgörenlerin örgütsel adalet algıları daha yüksek olabilecektir. Literatürde eğitim düzeyi ile örgütsel adalet algısı arasında ilişkinin varlığını belirten araştırmalarla beraber (Yürür, 2008; Yazıcıoğlu ve Topaloğlu,

2009), iki değişken arasında ilişkinin farklılaşmadığını belirten araştırmalar da (Yavuz, 2010;Yıldırım, 2007) bulunmaktadır.

Araştırma sonucunda, eğitim düzeyine göre işgörenlerin iş tatmini düzeyleri arasında farklılık olduğu sonucu tespit edilmiştir. İşgörenlerin eğitim düzeyinin artmasıyla iş tatminleri de artmaktadır. Özellikle üniversite mezunu işgörenlerin iş tatmini düzeyleri ilkokul mezunu işgörenlerden daha fazla olduğu sonucu elde edilmiştir. Sosyal açıdan daha yüksek statülü ve daha çok eğitim gerektiren işlerde çalışan işgörenler daha yüksek iş tatmini gösterebilmektedirler. Bunun yanında yarı vasıflı ve vasıfsız işçilerde ise daha düşük iş tatmini görülebilmektedir.

Eğitim düzeyine göre işgörenlerin performanslarının karşılaştırılmasında ise araştıma sonucu, eğitim düzeyinin artmasıyla performans seviyesinin de çoğaldığını göstermektedir. Eğitim düzeyi İlkokuldan, üniversite düzeyine yükseldikçe performans artmaktadır. Buna göre eğitim sayesinde beceri ve niteliği gelişmiş olan işgörenlerin veriminin de artmakta olduğunu öne sürebiliriz.

Yaş gruplarına göre işgörenlerin adalet algısı karşılaştırıldığında, aralarında bir farklılaşma olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Farklı yaş gruplarında bulunan işgörenlerin örgütsel adalet algısı düzeylerinin farklılık göstermediği, eşit olduğu saptanmıştır. Bu sonuç genel olarak literatür sonuçları ile paralellik göstermektedir. Farklı yaş gruplarında sınıflandırılmış olan işgörenlerin, iş tatmini düzeylerine göre karşılaştırılmasına bakıldığında ise yine bir farklılık olmadığı gözlenmiştir. Yaş ve iş tatmini arasında elde edilen bu sonuç literatür sonuçları ile paralellik göstermemektedir. Bu sonuç, yaş ve iş tatmini arasındaki ilişkinin diğer bireysel ve örgütsel faktörlerle birlikte ele alınarak; yaş faktörünün, iş tatminini nasıl etkilediği hakkında daha doğru sonuçlara erişilebilir. Bunun yanı sıra yaş gruplarının performans düzeylerine göre karşılaştırılması sonuçlarında da bir farklılaşma görülmemiştir.

Araştırmanın sonuçları, örgütsel adalet algısının, işgörenlerin iş tecrübelerine göre kıyaslanmasında, iş tecrübesi yönünden gruplar arasında bir farklılık olmadığını göstermektedir. Adalet temel bir konu olarak örgütsel ortamda, farklı iş tecrübesi olan tüm işgörenler için önemlidir. Ayrıca işgörenlerin iş tatmini düzeylerinin, iş

tecrübelerine göre karşılaştırılmasında da bir farklılaşma olmadığı sonucu elde edilmiştir. İşgörenlerin performans düzeylerinin, iş tecrübelerine göre karşılaştırılmasında ise yine herhangi bir farklılık görülmemiştir.

Örgütsel adalet algısı, işgörenlerin kazandıkları aylık gelir düzeylerine göre farklılık göstermektedir. Araştırma sonuçları en az gelir düzeyindeki (1000 ve altı) işgörenlerin en az adalet algısına sahip olduğunu göstermektedir. Araştırma sonuçları, düşük gelir düzeyinde ki gruplardan daha yüksek gelir düzeyindeki gruplara çıktıkça işgörenlerin adalet algısının da artmakta olduğunu göstermektedir. Ülkemizde yapılan araştırmalarda genellikle, ücret erkekler için kadınlardan, mavi yakalılar için beyaz yakalılardan, evliler için bekârlardan daha önemli olduğunu görülmektedir (Kuzulugil, 2012).

İşgörenin elde etmiş olduğu kazanımlar / ödüller, örgütsel adalet algılamasının olumlu veya olumsuz olmasında oldukça etkilidir. Örgütsel adaletin temel boyutlarından birisi olan dağıtımsal adalet, işgörenlerin vermiş oldukları katkı karşılığında, örgütlerinin kendilerine ne tür kazançlar sağlamış olduklarına baktıklarını belirtmektedir. Şayet işgörenler verdikleri emek ile elde ettikleri kazancın karşılaştırılmasını adil bulmuyorlarsa örgütün adalet anlayışını olumsuz olarak değerlendireceklerdir. İş tatmini düzeyi ile aylık kazanç düzeyini karşılaştırdığımızda işgörenler arasında tatmin düzeyi yönünden farklılık görülmektedir. Aylık gelir düzeyi en az olan grup (1000 ve altı) en az iş tatminine sahip işgören grubudur. Araştırma sonucu aylık gelir düzeyi bakımından daha yüksek grupların, iş tatmini düzeyinin de daha yüksek olduğunu göstermiştir. Kazancın / ödüllerin iş tatminin önemli bir belirleyicisi olduğunu literatür belirtmektedir. Maddi olarak daha iyi bir seviyede olan işgörenlerin iş tatmini düzeyi de daha yüksek olacaktır. Bunun yanı sıra araştırmanın sonuçları, işgörenlerin performans düzeyleri ile aylık gelirlerinin karşılaştırılmasında ise gruplar arasında yine farklılık olduğu sonucunu göstermiştir. İşgören grupları arasında, en az gelir düzeyindeki grubun performans düzeyi, yüksek gelir düzeyindeki diğer gruplardan daha azdır. Gelir düzeyinin azalması işgörenlerin performans düzeylerini de olumsuz etkilemektedir. İşgörenlerin aylık kazançlarının seviyesinin az olması halinde onların performans düzeylerinin de daha düşük bir seviyede olmasına yol açmaktadır. Araştırmanın

sonuçlarının da gösterdiği gibi adalet algısı ve iş tatmini düzeyi yüksek olan işgörenlerin performans düzeyleri de daha çok olmaktadır. Bu sonuçta örgütsel adalet ve iş tatmininin, performansın önemli birer yordama unsur olduğunu göstermektedirler.

Örgütsel adalet algısının, işgörenlerin görev durumlarına göre karşılaştırılmasında, farklı görev durumu veya farklı statüdeki işgörenler arasında bir fark olduğunu araştırma sonucu vermektedir. İşçi görevinde olan işgörenlerin adalet algılaması, daha üst görev veya statüde bulunan işgörenlerden daha düşüktür. Bu durumun başlıca sebebi olarak daha yüksek kademedeki görevlerde bulunan işgörenlerin karar verme süreçlerine daha çok dâhil olmaları ve işgal ettikleri üst konumdan dolayı daha fazla birtakım kazançlara ulaşmaları olarak belirtebiliriz. Farklı görev gruplarında bulunan işgörenlerin, iş tatmini bakımından karşılaştırılması sonucunda, görev grupları arasında farklılaşma olduğu görülmektedir. Daha üst görev düzeylerinde bulunan (ustabaşı grubu) işgörenlerin iş tatminleri daha altta olan görev veya statüdeki (işçi) kişilerden fazladır. Üst düzey görev durumundan daha alt düzey görevlere doğru indikçe, iş tatmini seviyesinin de buna paralel olarak kademeli bir şekilde azaldığı görülmektedir. Buna neden olarak görevleri bakımından daha üst mevkilerde bulunan işgörenlerin daha prestijli bir konumda bulunmalarını öne sürebiliriz. Daha üst düzey görevde bulunmanın maddi getirileri arttırması ve daha geniş ilişkileri de yapısında barındırabilmesi de düşünülebilecek sebeplerdendir. Performansları bakımından işgörenleri görev veya statülerine göre karşılaştırdığımızda, görev grupları arasında farklılaşma olduğu tespit edilmiştir. İşçi statüsündeki işgörenlere göre daha üst statüde bulunan teknisyen durumundaki işgörenlerin performans düzeyleri daha yüksektir. İşçi görevinde bulunan işgörenlerin performansı diğer gruplara göre daha düşük olarak bulunmuştur. Çalıştıkları örgütü adaletsiz bulan ve iş tatminleri düşük olan işçi statüsündeki işgörenlerin, performans düzeylerinin de düşük olması beklenilebilecek bir durumdur.

Örgütsel adaletin, iş tatmini ve performans ile ilişkisinin ele alındığı bu araştırma sonucunda, Güneydoğu Anadolu Bölgesinde ki organize sanayi bölgeleri birbiriyle karşılaştırıldığında şu sonuçlara ulaşılmıştır. Örgütsel adalet algısı,

organize sanayi bölgelerine göre farklılık göstermektedir. Örgütsel adalet algısı en fazla olan yer Gaziantep organize sanayi bölgesi, en az alan yer ise Mardin OSB'dir. İş tatmini yönünden ise en fazla olan yer Gaziantep OSB'yi sırasıyla Şanlıurfa OSB, Diyarbakır OSB, Batman OSB'leri takip etmekte ve iş tatmini en az olan il yine Mardin OSB olarak yer almaktadır. Performans seviyesi en yüksek olan yer Gaziantepti OSB'dir. Mardin OSB ise performans olarak yine en alt seviyedeki yer olarak tespit edilmiştir.

Sosyo-ekonomik gelişmenin ve sanayileşmenin motoru olan kentler, iş, kariyer ve çalışmanın ana merkezi olan mekanlardır. Bu bağlamda kentler, çalışan nüfus için hem çalışma hem de yaşam merkezidirler. Fakat, kentleşmenin böyle bir işlevi yerine getirebilmesi için kentleşme hızının ekonomik büyüme ve sanayileşme ile tutarlı olması gerekmektedir (Ören, 2014: 106).

Bu açıklamalar paralelinde, kentleşme ve sanayileşmenin gelişkin olduğu yerlerin hem işgörenlerin için olumlu birtakım sonuçları olduğu hem de örgütsel yapıların gelişimine etki edebildiği söylenebilir. Kentleşme ve sanayileşmesi daha gelişkin mekanlar, örgütler için çevresel bir dış faktör olarak onların yapı ve süreçleri üzerinde etkili olabilmektedirler. Bu bakımdan, Güneydoğu Anadolu Bölgesinin en gelişmiş ili olan Gaziantep'in, örgütsel adalet algısı, iş tatmini ve performans yönünden diğer yerlerden daha iyi bir seviye göstermesinin sebebi olarak, sanayileşme ve kentleşme düzeyinin çevresel bir dış faktör olarak örgütsel yapıya olan olumlu etkisi öne sürülebilir.

KAYNAKÇA

Abbasoğlu, Şevin. (2015). *İş Görenlerde Örgütsel Adalet Algısı Ve Örgütsel Adaletin Çalışanların İş Motivasyonu Üzerindeki Etkisi: Bir Devlet Hastanesi Örneği*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Ankara: Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Ağırbaş, İsmail., Çelik, Yusuf. ve Büyükkayıkçı, Hüseyin. (2005). Motivasyon Araçları Ve İş Tatmini: Sosyal Sigortalar Kurumu Başkanlığı Hastane Başhekim Yardımcıları Üzerinde Bir Araştırma. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, Cilt:8, Sayı:3. 326-350.

Akbal, Bilge. (2010). *Bankalarda Uygulanan Performans Değerlendirme Kriterlerinin, Çalışanların İş Tatminleri Üzerindeki Etkilerini Belirlemeye Yönelik Bir Alan Araştırması: Ankara İli Özel Ve Kamu Bankaları Karşılaştırması*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Ankara: Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Akça, Bilge. (2012). *Dönüşümcü Liderlik İle Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini Ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkilerde Örgütsel Adaletin Rolü: İso İşletmelerinde Bir Araştırma*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Adana: Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Akgündüz, Yılmaz ve Güzel, Tülay. (2014). Örgütsel Adalet ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkide Örgütsel Güvenin Aracılık Etkisi. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt:14, Sayı: 3. 1-18.

Akı, Erol ve Demirbilek, Tunç. (2010). Performans Değerlendirme Sistemi ve Performans Düşüklüğü Nedeniyle İş Sözleşmesinin Feshi. *Sosyoekonomi Dergisi*, Hacettepe Üniversitesi, ocak-haziran. 79-96.

Akıncı, Zeki. (2002). Turizm Sektöründe İşgören İş Tatminini Etkileyen Faktörler: Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama. *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi*, (4). 1-25.

Aksu, Mualla Bilgin. (1996). İnsan İlişkilerinde Bir Boyut: Grup Davranışı. *Eğitim Yönetimi*. Yıl:2, Sayı:3. 315-328.

Akşit Aşık, Nuran. (2010). Çalışanların iş Doyumunu Etkileyen Bireysel ve Örgütsel Faktörler ile Sonuçlarına İlişkin Kavramsal Bir Değerlendirme. *Türk İdare Dergisi*, Sayı: 467, Haziran. 31-51

Aktan, C. Can. http://www.canaktan.org/yonetim/insan-yonetim/motivasyon-teorileri. htm (Erişim:23.01.2015)

Aktaş, Erdem. (2010). *Performans Değerlendirme Sistemlerinin Örgütsel Adalet Algısı Üzerine Etkisi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Alamur, Bayram. (2005). *Örgüt Kültürü ve Örgüte Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi'nde Bir Uygulama*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Aldemir, M.C., Ataol, A. ve Budak, G. (2001). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İzmir: Barış Yayınları.

Altınkurt, Yahya. ve Yılmaz, Kürşad. (2010). Değerlere Göre Yönetim ve Örgütsel Adalet İlişkisinin Ortaöğretim Okulu Öğretmenlerinin Algılarına Göre İncelenmesi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, Cilt:16, Sayı:4. 463-484.

Altıok, Tuğba. (2009). *Çalışanların Motivasyonunu Etkileyen Faktörlere İlişkin Hizmet ve İmalat İşletmelerinde Karşılaştırmalı Bir Araştırma*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Altunışık, R., Coşkun, R., Bayraktaroğlu, S., Yıldırım, E. (2010). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri SPSS Uygulamalı*. Adapazarı: Sakarya Yayıncılık.

Anık, Cengiz. (2007). Eğiticinin Performansını Niteleyen Faktörler. *Bilig*, Sayı:43. 133-168.

Argon, T. ve Eren, A. (2004). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Nobel Yayınları

Armstrong, Michael. (2006*). A Handbook of Human Resource Management Practice.* (10 Th Edition). London and Philadelphia: United Kingdom and USA, Kogan Page.

Arslantaş, C.Cüneyt., Pekdemir, Işıl. (2007). Dönüşümcü Liderlik, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkileri Belirlemeye Yönelik Görgül Bir Araştırma. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt:7 Sayı:1. 261-286.

Aşan, Ö. ve Erenler, E. (2008). İş Tatmini Ve Yaşam Tatmini İlişkisi. *İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. Süleyman Demirel Üniversitesi. C:13, S:2. 203-216.

Aydemir, Pelin ve Erdoğan, Evrim. (2013). İş Görenlerin Ücret Tatmini, İş Tatmini ve Performans Algısı. *Kamu-İş*, C:13, S:2. 127-153.

Aytaç, Serpil. (2001). Örgütsel Davranış Açısından Kişiliğin Önemi. *İş Güç Dergisi*, Cilt:3, Sayı:1, No:96. http://www.isgucdergi.org/index, (Çevirimiçi) 06 Şubat 2015

Bağcı, Zübeyir. (2013). Çalışanların Örgütsel Adalet Algılarının Örgütsel Bağlılıkları Üzerindeki Etkisi: Tekstil Sektöründe Bir İnceleme. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, Cilt: 9, Sayı: 19. 163-184.

Bakan, İsmail ve Büyükbeşe, Tuba. (2004). Çalışanların İş Güvencesi Ve Genel İş Davranışları İlişkisi: Bir Alan Çalışması. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı: 23, Temmuz-Aralık. 35-59.

Bakan, İ., Eyitmiş, A.Melih ve Demir, Bircan. (2011). Tekstil İşletmelerinde Yönetici Adayları İçin Performans Değerleme Sistemi Kurulmasına Yönelik Bir Çalışma. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt:8, Sayı:16. 1-32.

Bakan, İsmail ve Kelleroğlu, Hakan. (2003). Performans Değerlendirme: Çalışanların Performans Değerlendirme Uygulamalarından Beklentileri Konusunda Bir Alan Çalışması. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, C:8, S:1. 103-127.

Bakhshi, A., Kumar, K. and Rani, E. (2009). Organizational Justice Perceptions as Predictor of Job Satisfaction and Organization Commitment. *İnternational Journal of Business and Management*, vol:4, no:9. 145-154.

Bakiev, E. (2011). *Determinants of Interpersonal Trust, Organizational Commitment for Performance within Kyrgyz National Police*. unpublished dissertation. Orlando. University of Central Florida.

Baltacı, F., Güçlü, C. ve Çeliker, Nuri. (2014). Liderlik Davranışının Örgütsel Adalet Algısı Ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkileri: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, C:19, S:3. 353-370.

Baltaş, Acar. (2013). *Türk Kültüründe Yönetmek*. İstanbul: Remzi Kitapevi.

Barutçugil, İsmet. (2002). *Performans Yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayıncılık.

Bayhan Karapınar, Pınar. (2011). Performans Değerlendirme Kriterlerinin Örgütsel Adalet ve İş Tatmini İlişkisindeki Düzenleyici Etkisi. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt:29, Sayı:2. 115-144.

Baykal, Ülkü Tatar ve Altuntaş, Serap Yazıcı. (2014). Hemşirelik Yüksekokulu Mezunlarının Kişisel ve Mesleki Özellikleri ile Performans Düzeylerini Etkileyen Etmenler. *Sağlık ve Hemşirelik Yönetimi Dergisi*, Sayı:1 Cilt:1. 25-36.

Bayram, Levent. (2006). Geleneksel Performans Değerlendirme Yöntemlerine Yeni Bir Alternatif: 360 Derece Performans Değerlendirme. *Sayıştay Dergisi*, Sayı:62. 47-65.

Bayram, Nuran. (2010). *Yapısal Eşitlik Modellemesine Giriş Amos Uygulamaları*. Bursa: Ezgi Kitapevi.

Beugre, Constant D. (2002). Understanding Organizational Justice and its İmpact on managing Employees: An African perspective. *İnternational Journal of Human Resource Management,* Volume:13, İssue:7, November. 1091-1104.

Biçer, Gülkibar ve Düztepe, Şerafettin. (2003). Yetkinlikler ve Yetkinliklerin İşletmeler Açısından Önemi. *Havacılık ve Uzay Teknolojileri Dergisi*, Cilt:1, Sayı:2, Temmuz. 13-20.

Bies, R. J. & Moag, J. S. (1986). Interactional justice: Communication criteria of fairness. in Lewicki, R. J., Sheppard, B. H. & Bazerman, M. H. (Eds). *Research on negotiation in organizations*. JAI Press, Greenwich CT, Vol:1. 43-55.

Bies, Robert J. and Shapiro, Debra L. (1988). Voice and Justification: Their İnfluence on Procedural Fairness judgments. *Academy of Management Journal*, Vol:31, No:3. 676-685.

Bilge, H., Bal, Vedat ve Gönlügür, Aslı. (2015). İçsel-Dışsal Motivasyon İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Araştırılması. *Maliye Finans Yazıları*, 104. 83-104.

Bilsel, Mehmet Ali. (2013). *Örgütsel Adalet Algısının Banka Çalışanlarının Performans ve Motivasyonlarına Etkisi: Bir Araştırma*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Ankara: Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Bottomore, Tom B. (4.Basım). *Toplumbilim* (çev: Prof.Dr. Ünsal Oskay). İstanbul: Der Yayınları.

Bozkurt, Öznur ve Bozkurt, İlhan. (2008). İş Tatminini Etkileyen İşletme İçi Faktörlerin Eğitim Sektörü Açısından Değerlendirilmesine Yönelik Bir Alan Araştırması. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, Cilt:9, Sayı:1. 1-18.

Bölükbaşı, Ayşe Gül ve Çakmur Yıldırtan, Dina. (2009). Yerel Yönetimlerde İş Tatminini Etkileyen Faktörlerin Belirlenmesine Yönelik Alan Araştırması. *Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi*, Cilt: XXVII, Sayı:II. 351-362.

Bredemeier, Harry C. (1997). Alışveriş Kuramı. Tom Bottomore - Robert Nispet (Editörler). *Sosyolojik Çözümlemenin Tarihi*. Ankara: Ayraç Yayınevi.

Budak, Selçuk. (2000). *Psikoloji Sözlüğü*. Ankara: Bilim ve Sanat Yayınları.

Burger, Jerry M. (2006). *Kişilik*. İstanbul: Kaknüs Yayınları.

Bouckenooghe, D., Raja, U., Butt, A.N. (2013). Combined Effects of Positive and Negative Affectivity and Job Satisfaction on Job Performance and Turnover Intentions. *The Journal Of Psychology*, 147, (2). 105-123.

Cemaloğlu, Necati. (2007). Örgütlerin Kaçınılmaz Sorunu: Yıldırma. *Bilig*, Yaz, Sayı:42. 111-126.

Can, Halil. (2005). *Organizasyon ve Yönetim*. Ankara: Siyasal Kitapevi.

Can, H., Kavuncubaşı, Ş., Yıldırım, S. (2012). *Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Siyasal Kitabevi.

Can, Yusuf ve Soyer, Fikret. (2008). Beden Eğitimi Öğretmenlerinin Sosyo-Ekonomik Beklentileri İle İş Tatmini Arasındaki İlişki. *Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, Cilt:28, Sayı:1. 61-74.

Celani, A., Deutsch-Salamon, S., Singh, P. (2008). İn justice we trust: A model of the role of trust in the organization in applicant reactions to the selection Process. *Human Resource Management Review*. 63–76.

Cevizci, Ahmet. (1996). *Felsefe Sözlüğü*. Ankara: Ekin Yayınları.

Ceylan, A.K., Mat Çelik, G. ve Emhan, A. (2015). Personel Güçlendirmesi ve Yönetici Desteğinin İş Memnuniyeti Üzerindeki Etkisi: Enerji Sektöründe Bir Uygulama. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, Cilt:7, Sayı:1. 168-185.

Chan, Marjorie. (2000). Organizational Justice Theories and Landmark Cases. *The İnternational Journal of Organizational Analysis*, Vol:8, No:1. 68-88.

Cihangiroğlu, Necmettin ve Yılmaz, Ali. (2010). Çalışanların Örgütsel Adalet Algısının Örgütler İçin Önemi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, Sayı:19. 195-213.

Cohen-Charash, Yochi ve Spector, Paul E. (2001). The Role of Justice in Organizations: A Meta-Analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Volume: 86, İssue: 2, November. 278-321.

Colquitt, Jason. A. (2001). On the Dimensionality of Organizational Justice: A Construct Validation of a Measure. *Journal of Applied Psychology*, Vol: 86, No:3. 386-400.

Colquitt, J.A. and Chertkoff J. M. (2002). Explaining Injustice: The Interactive Effect of Explanation and Outcome on Fairness Perceptions and Task Motivation. *Journal of Management*, 28 (5). 591–610.

Colquitt, A.J., Conlon, D.E., Wesson, M.J., Porter, O.L.H., Yee, Ng.K. (2001). Justice at the millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology*, Vol:86, No:3. 425-445.

Colquitt, J. A., Greenberg, J., & Zapata-Phelan, C. P. (2005). What is organizational justice? A historical overview. In J. Greenberg & J. A. Colquitt (Eds.). *Handbook of organizational justice.* 3–56. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.

Colquitt, Jason A., Scott, Brent A., Rodell, Jessica. B., Long, David M., Zapata, Cindy P., Conlon, Donald E., Wesson, Michael J. (2013). Justice at the millennium, a decade later: A meta-analytic test of social exchange and affect-based perspectives. *Journal of Applied Psychology*, Volume:98, No:2. 199-236.

Conger, Jay A. and Kanungo, Rabindra N. (1988). The Empowerment Process: İntegrating Theory and Practice. *Academy of Management Review*, Vol:13, No:3. 471-482.

Conlon, Donald E. (1993). Some Tests of The Self-İnterest and Group-Value Models of Procedural Justice: Evidence From An Organizational Appeal Procedure. *Academy of Management Journal*, Vol:36, No:5. 1109-1124.

Cowherd, Douglas M. And Levine, David I. (1992). Product Quality and Pay Equity between Lower-level Employees and Top Management: An Investigation of Distributive Justice Theory. *Administrative Science Quarterly*, 37. 302-320.

Cropanzano, R., Bowen, David E. And Gilliland, Stephen W. (2007). The Management of Organizational Justice. *Academy of Management Perspectives*, November. 34-48.

Cropanzano, R. and Greenberg, j. (1997). *Organizational justice: Progress in organizational justice, tunneling through the maze*. New York, John Wiley & Sons

Çalık, T. (2003). *Performans Yönetimi Tanımlar Kavramlar İlkeler*. Ankara: Gündüz Eğitim ve Yayıncılık.

Çalışkan, Zekeriya. (2005). İş Tatmini: Malatya'da Sağlık Kuruluşları Üzerine Bir Uygulama. *Doğu Anadolu Bölgesi Araştırmaları*. 9-18.

Çelen, Ö., Demir, C., Teke A., Karadağ, M., Abuhanoğlu, H. (2010). Gülhane Askeri Tıp Fakültesi Eğitim Hastanesi'nde Görev Yapan Sağlık Teknisyenlerinin/Teknikerlerinin İş Tatmini Düzeyinin İncelenmesi. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, Cilt:13, Sayı:2. 143-154.

Çetin, F., Basım, H.N. (2014). Örgütte Bireysel Farklılıklar, Kişilik ve Değerler. Ünsal Sığrı - Sait Gürbüz (Editörler). *Örgütsel Davranış*. İstanbul: Beta Yayınları.

Çöl, Güner. (2008). Algılanan Güçlendirmenin İşgören Performansı Üzerine Etkileri. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 9 (1). 35-46.

Daft, R.L. (2000), *Management* (5th ed). New York: The Dryden Press.

Daft, Richard L. (2015). *Örgüt Kuramları ve Tasarımını Anlamak*. Ankara: Nobel Yayıncılık.

Dalay, İsmail. http://ismaildalay.blogspot.com.tr/2013/11/neoklasik-davranssal-yonetim-teorileri.html. Erişim:10.01.2015).

Demir, Cennet. (2012). *Kişilik Özellikleri Ve İş Tatmini Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Uygulama*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Malatya: İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Demir, Halis ve Okan, Tarhan. (2009). Teknoloji Örgüt Yapısı ve Performans Arasındaki İlişkiler Üzerine Bir Araştırma. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 10 (1). 57-72.

Demircan Çakar, Nigar ve Yıldız, Sibel. (2009). Örgütsel Adaletin İş Tatmini Üzerindeki Etkisi: "Algılanan Örgütsel Destek" Bir Ara Değişken Mi?. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, Bahar C:8, S:28. 68-90.

Demirkaya, Harun ve Şimşek Kandemir, Aysen. (2014). Örgütsel Adaletin Boyutları ile Örgütsel Güven Arasındaki İlişkinin Analizine Yönelik Bir İşletme İncelemesi. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 18 (2). 263-279.

Demirel, Reyhan. (1989). *Yaş, Cinsiyet ve Mesleki Deneyimin Üniversite Kütüphanelerinde Çalışan Kütüphanecilerin İş Tatminine Etkisi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Ankara: Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Devonish, Dwayne and Greenidge, Dion. (2010). The Effect of Organizational Justice on Contextual Performance, Counterproductive Work Behaviors, and Task Performance: Investigating the moderating role of ability-based emotional intelligence. *International Journal of Selection and Assessment*, Volume:18, Number:1 March. 75-86.

Dhiman, Amit and Maheshwari, Sunil Kumar. (2013). Performance appraisal politics from appraisee perspective: a study of antecedents in the Indian context. *The International Journal of Human Resource Management*, Vol:24, No:6. 1202–1235.

Doğan, Hulusi. (2002). İşgörenlerin Adalet Algılamalarında Örgüt İçi İletişim Ve Prosedürel Bilgilendirmenin Rolü. *Ege Akademik Bakış*, Cilt:2, Sayı:2. 71-78. http://www.onlinedergi.com.

Doğan, Selen. (2005). *Çalışan İlişkileri Yönetimi*. İstanbul: Kare yayınları.

Dursun, Salih ve Bayram, Nuran. (2013). İş Güvencesizliği Algısının Çalışanların Kaygı Düzeyleri Üzerine Etkisi: Bir Uygulama. *İş Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, Cilt:15, Sayı:3 20-27.

Efil, İsmail. (2005). *İşletme Organizasyonu ve Ekip Çalışması*. Bursa: Aktüel Yayınları (Alfa Akademi).

Eigen, Z.J. and Litwin, A.S. (2014). Justice Or Just Between Us? Empirical Evidence of The Trade-Off Between Procedural And İnteractional Justice İn Workplace Dispute Resolution. *ILRReview*, 67(1), January. © by Cornell University. 171-201.

Eker, Gülden. (2006). *Örgütsel Adalet Algısı Boyutları ve İş Doyumu Üzerindeki Etkileri*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Elitaş, Cemal ve Ağca, Veysel. (2006). Firmalarda Çok Boyutlu Performans Değerlendirme Yaklaşımları: Kavramsal Bir Çerçeve. *Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt:8, Sayı:2. 343-370.

Eraslan, Ergün ve Algün, Onur. (2005). İdeal Performans Değerlendirme Formu Tasarımında Analitik Hiyerarşi Yöntemi Yaklaşımı. *Gazi Üniversitesi Mühendislik Mimarlık Fakültesi Dergisi*, Cilt:20, No:1. 95-106.

Erdem, Ali Rıza. (1997). İçerik Kuramları ve Eğitim Yönetimine Katkıları. *PAÜ. Eğitim Fakültesi Dergisi*, Sayı:3. 68-77.

Erdil, O., Alpkan, L.H. ve Biber, L. (2004). İnsan Kaynakları Uygulamalarıyla Örgütsel Performans Arasındaki İlişkileri Araştırmaya Yönelik Bir İnceleme. *D.E.Ü. İ.İ.B.F.Dergisi*, Cilt:19, Sayı:2. 101-122.

Erdil, O., Keskin, H., İmamoğlu, S.Z., Erat, S. (2004). Yönetim Tarzı ve Çalışma Koşulları, Arkadaşlık Ortamı ve Takdir Edilme Duygusu ile İş Tatmini Arasındaki İlişkiler: Tekstil Sektöründe Bir Uygulama. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 5 (1). 17-26.

Erdoğan, Berrin. (1998). Performans Değerlemede Adalet Algısını Oluşturan Faktörler. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, Cilt:27, Sayı:2, Kasım. 77-90.

Erdoğan, Mustafa. (1998). *Liberal Toplum Liberal Siyaset*. Ankara: Siyasal Kitapevi.

Eren, Erol. (2010). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta Basım Yayım.

Eren, Erol. (2009). *Yönetim ve Organizasyon*. İstanbul: Beta Yayınları.

Erkoç, İdil Çağıl. (2015). *Algılanan Örgütsel Destek Ve İş Performansı Arasındaki İlişkide Öz Yeterlilik Faktörünün Düzenleyici Rolü: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Eroğluer, Kemal. (2011). Örgütsel İletişim ile İş Tatmini Unsurları Arasındaki İlişkiler: Kuramsal Bir İnceleme. *Ege Akademik Bakış*, Cilt:11, Sayı:1. 121-136.

Erten, Sabri. (2007). *Öğrenmeye Etki Eden Motivasyon Faktörleri Açısından Lise Seviyesindeki Devlet Okulları ve Özel Okulların Karşılaştırılması. Yüksek Lisans Projesi*. Kahramanmaraş: Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Ertürk, Mümin. (2009). *İşletme Biliminin Temel İlkeleri*. İstanbul: Beta Yayıncılık.

Fassina, N.E., Jones, D.A. and Uggerslev, K.L. (2008). Meta analytic tests of relationships between organizational justice and citizenship behavior: Testing agent-system and shared-variance models. *Journal of Organizational Behavior*, 29. 805-828.

Fischer, Ronald. (2012). Organizational Justice Research: Present Perspectives and Challenges. *Revista Psicologia: Organizaçõese Trabalho*, jan-abr, Vol:12, Num:1. 97-112.

Fişek, Kurthan. (2012). *Yönetim*. Ankara: Kilit Yayınları.

Folger, Robert and Bies, R.J. (1989). Managerial Responsibilities and Procedural Justice. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, Vol:2, No:2. 79-90.

Folger, R. and Cropanzono R. (1998). *Organizational Justice and Human Resource Management*. London: Sage Publications.

Folger, Robert and Konovsky, Mary A. (1989). Effects of Procedural and Distributive Justice on Reactions to Pay Raise Decisions. *Academy of Management Journal*, Vol:32, No:1. 115-130.

Garson, G.D. (2009). *Structural Equation Modeling*. http: //faculty. chass.ncsu. edu/garson/PA765/structur.htm.

Gavcar, E., Bulut, Z.A. ve Engin, K. (2006). Konaklama İşletmelerinde Uygulanan Performans Değerleme Sistemleri ve Uygulama Alanları (Muğla İli Örneği). *Yönetim ve Ekonomi*, Cilt:13, Sayı:2. 31-45.

Gelens, J., Dries, N., Hofmans, J., Pepermans, R. (2013). The role of perceived organizational justice in shaping the outcomes of talent management: A research agenda. *Human Resource Management Review*, Volume:23, Issue:4, December. 341-353.

Gençay, İ. C. (2010). Kurumsal Performans Değerleme ve Termal Turizm İşletmelerinde Kurumsal Performans Karnesi Oluşturulmasına Yönelik Model Önerisi. Tokat: Gaziosmanpaşa Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Giacobbe- Miller, Jane. (1995). A Test of The Group Values and Control Models of Procedural Justice From The Competing Perspectives of Labor and Management. *Personnel Psychology*, 48. 115-142.

Giles, W.F., Findley, H.M. and Field, Hubert S. (1997). Procedural Fairness in Performance Appraisal: Beyond The Review Session. *Journal Of Business And Psychology*, Volume:11, No:4. 493-506.

Gökçe, G., Şahin, A. ve Bulduklu Y. (2010). Herzberg'in Çift Faktör Kuramı ve Alt Gelir Gruplarında Bir Uygulama: Meram Tıp Fakültesi Örneği. *Selçuk Üniversitesi İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, Sayı:20. 233-246.

Görgülüer, Ayça Aysun. (2013). *Örgütsel Adalet ve İş Tatmininin Örgütsel Bağlılığa Etkisi Üzerine Bir Araştırma*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Niğde: Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Gündoğan, Ali Osman. (2003). Adalet konulu sempozyum bildirisi. Muğla 9-11, Ekim.

Güner, Ahmet Reşat. (2007). Sağlık Hizmetlerinde Örgütsel Bağlılık, İşe Bağlılık ve İş Tatmini Arasındaki İlişkilerin Modellenmesi.Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Antalya: Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Güriş, Selahattin ve Astar, Melek. (2014). Spss İle İstatistik. İstanbul: Der Yayınları.

Gürsoy, Hande. (2004). *Örgüt Kültürünün İş Tatmini Üzerindeki Etkisi ve Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsünde Yapılan Bir Uygulama*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Greenberg, J. (1990). Employee theft as a reaction to underpayment inequity: The hidden cost of pay cuts. *Journal of Applied Psychology*, 75, (5). 561-568.

Greenberg, Jerald. (1987). A Taxonomy of Organizational Justice Theories. *Academy of Management Review*, Vol:12, No:1. 9-22.

Greenberg, Jerald and Bies, R.J. (1992). Establishing the Role of Empirical Studies of Organizational Justice in Philosophical Inquiries into Business Ethics. *Journal of Business Ethics*. 433-444.

Greenberg, J. (2005). Organizational justice, Ethics, and Corporate Social Responsibility (chapter 2). *Managing Behavior in Organizations (fourth edition)*. New Jersey: Prentice Hall.

Greenberg, J. (1990). Organizational Justice: Yesterday, Today, and Tomorrow. *Journal of Management*, Cilt:16, Sayı:2. 399-432.

Greenberg, Jerald. (1987). Reactions to Procedural Injustice in Payment Distributions: Do the Means Justify the Ends?. *Journal of Applied Psychology*, Vol:72, No:1. 55-61.

Greenberg, Jerald. (1996). *The Quest for Justice on the Job: Essays and Experiments*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Greenberg, J. & Tyler, T.R. (1987). Why procedural justice in organizations?. *Social Justice Research*. 127-142.

Gruneberg, M. Michael. (1979). *Understanding Job Satisfaction*. UK: The Macmillan Press Ltd.

Gruneberg, M. Michael and Oborne, David J. (1982). *İndustrial Productivity*. London and Basingstoke, UK: The Macmillan Press Ltd.

Güriz, Adnan. (2014). *Hukuk Felsefesi*. Ankara: Siyasal Kitapevi.

Helvacı, M. Akif. (2002). Performans Yönetimi Sürecinde Performans Değerlendirmenin Önemi. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, Cilt:35, Sayı:1-2. 155-169.

Heywood, Andrew. (2012). *Siyasetin Temel Kavramları* (Çev: Hayrettin Özler). Ankara: Adres Yayınları.

Hochwarter, Wayne A., Perrewe, Pamela L., Ferris, Gerald R., Brymer, Robert A. (1999). job Satisfaction and Performance: The Moderating Effects of Value Attainment and Affective Disposition. *Journal of Vocational Behavior*, Volume:54, İssue:2,April. 296-313.

Hodgetts, Richard M. (1997). *Yönetim Teori, Süreç ve Uygulama*. İstanbul: Der Yayınları.

Hogg, Michael A. ve Vaughan, M.Graham. (2007). *Sosyal Psikoloji* (çev: İbrahim Yıldız- Aydın Gelmez). Ankara: Ütopya Yayınevi.

Hoxha, Sonila. (2010). Algılanan Örgütsel Adaletin Performansa Etkisi: Ruhsal Sağlığın Rolü; Sağlık Çalışanları İle Bir Araştırma. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Kayseri: Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Huseman, Richard C., Hatfield, John D. and Miles, Edward W. (1987). A New Perspective on Equity Theory: The Equity Sensitivity Construct. *Academy of Management Review*, Vol.12:, No.2.

Irak, Doruk Uysal. (2004). Örgütsel Adalet: Ortaya Çıkışı, Kuramsal Yaklaşımlar ve Bugünkü Durumu. *Türk Psikoloji Yazıları*, 7 (13). 25-43.

Işığıçok, Erkan. (2008). Performans Ölçümü, Yönetimi Ve İstatistiksel Analiz. *İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Ekonometri ve İstatistik Dergisi*, Sayı:7. 1-23.

İçerli, Leyla. (2010). Örgütsel Adalet: Kuramsal Bir Yaklaşım. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, Cilt:5, Sayı:1. 67-92.

İmamoğlu, Salih Zeki., Keskin, Halit. ve Erat, Serhat. (2004). Ücret, Kariyer ve Yaratıcılık ile İş Tatmini Arasındaki İlişkiler: Tekstil Sektöründe Bir Uygulama. *Yönetim Ve Ekonomi*, Cilt:11, Sayı:1. 167-176.

İşcan, Ömer Faruk ve Naktiyok, Atılhan. (2004). Çalışanların örgütsel bağdaşımlarının belirleyicileri olarak örgütsel bağlılık ve örgütsel adalet algıları. *Ankara Üniversitesi S.B.F. Dergisi*, 59. 181-201.

İşcan, Ö. F. ve Timuroğlu, M. Kürşat. (2007). Örgüt Kültürünün İş Tatmini Üzerindeki Etkisi Ve Bir Uygulama. *Atatürk Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt:21, Sayı:1. 119-135.

İyigün, N. Öykü. (2012). Örgütsel Adalet: Kuramsal Bir Yaklaşım. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Yıl:11, Sayı:21, Bahar. 49-64.

Kanoğlu, Burhan. (2007). Çalışan Memnuniyeti ve Motivasyonuna Etki Eden Unsurlar: İstaç A.Ş. Örnek Uygulama. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Karagöz, Yıldız. (2002). Liberal Öğretide Adalet, Hak ve Özgürlük. *Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Aralık, Cilt:26. 267-295.

Karahan, Atila. (2008). Çalışma Ortamındaki Statü Farklılıklarının Örgütsel Bağlılığa Etkisi. *Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt: X, Sayı:3. 231-246.

Karaköse, Turgut ve Kocabaş, İbrahim. (2006). Özel Ve Devlet Okullarında Öğretmenlerin Beklentilerinin İş Doyumu Ve Motivasyon Üzerine Etkileri. *Eğitimde Kuram ve Uygulama*, 2 (1). 3-14.

Karaman, Filiz. ve Altunoğlu, Ali Ender. (2007). Kamu Üniversitesi Öğretim Elemanlarının İş Tatmini Düzeyini Etkileyen Faktörler. *Yönetim ve Ekonomi*, Cilt:14, Sayı:1. 109-120.

Karavardar, Gülşah. (2015). Örgütsel Adaletin İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık Ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, Cilt:11, Sayı:26. 139-150.

Karcıoğlu, Fatih ve Öztürk, Ümit. (2009). İşletmelerde Performans Değerleme ile İnsan Kaynakları Bilgi Sistemleri (İKBS) Arasındaki İlişkisi:İstanbul İlinde Bir Araştırma. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 13 (1). 343-366.

Karcıoğlu, F., Timuroğlu , M.K. ve Çınar, O. (2009). Örgütsel İletişim Ve İş Tatmini İlişkisi: Bir Uygulama. İstanbul Üniversitesi, *İşletme Fakültesi İşletme İktisadı Enstitüsü Yönetim Dergisi*, Yıl:20, Sayı:63. 59-76.

Karriker, Joy. (2007). Justice as Strategy: the Role of Procedural Justice in an Organizational Realignment. *Journal of Change Management*, Vol:7, No: 3–4, September–December. 329–342.

Kaya, F.Ş., Yıldız, B. ve Yıldız, H. (2013). Herzberg'in Çift Faktör Kuramı Açısından İlköğretim I. Kademe Öğretmenlerinin Motivasyon Düzeylerinin Değerlendirilmesi. *Akademik Bakış Dergisi*, Sayı:39, Kasım-Aralık. 1-18.

Keklik, B. ve Coşkun Us, N. (2013). Örgütsel Adalet Algılamalarının İş Tatminine Etkisi: Hastane Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, C:18, S:2. 143-161.

Keskin, Burcu. (2008). *Çalışanların Performansını Arttırmada Bir Araç Olarak Motivasyon ve Motivasyon Teknikleri*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Ankara: Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Khatri, Naresh and D'Netto, Brian. (1997). Perceived Uncertainty and Performance. *Journal of Applied Management Studies*, Dec, Vol:6 No:2.

Kıngır, Said ve Taşkıran, Erkan. (2006). Performans Değerlendirme Çalışmalarına İlişkin İşgören Görüşlerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, C:VIII, S:1. 195-216.

Kıngır, Said ve Mesci, Muammer. (2010). Factors That Affect Hotel Employees Motivation The Case Of Bodrum. *Serbian Journal of Management*, 5 (1). 59-76.

Kırcı Çevik, Nükhet ve Korkmaz, Oya. (2014). Türkiye'de Yaşam Doyumu ve İş Doyumu Arasındaki İlişkinin İki Değişkenli Sıralı Probit Model Analizi. *Niğde Üniversitesi İİBF Dergisi*, Cilt:7, Sayı:1. 126-145.

Kızılçelik, Sezgin ve Erjem, Yaşar. (1994). *Açıklamalı Sosyoloji Terimler Sözlüğü*. Ankara: Atilla Kitapevi.

Kitapçı, Hakan ve Sezen, Bülent. (2002). Çalışanların Tatminini Belirleyici Unsurlar Üzerine Bir Araştırma: Kariyer Süreci Örneği. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt:12, Sayı:1. 219-230.

Koca, Ayşe İpek. (2010). Kariyer Seçiminde Kariyer Değerleri İle Demografik Faktör İlişkisi: Çukurova Üniversitesi'nde Bir Araştırma. *Çukurova Üniversitesi İİBF Dergisi*, Cilt:14, Sayı:1. 56-70.

Kocaoğlu, Mehmet. (2014). *John Rawls Adalet Teorisi ve Temel Kavramları*. Ankara: İmaj Yayınevi.

Kocaoğlu, Mehmet. (2014). *Robert Nozick Adalet Teorisi ve Temel Kavramları*. Ankara: İmaj Yayınevi.

Koçel, Tamer. (2001). İşletme Yöneticiliği. İstanbul: Beta Yayınları.

Konovsky, M. A. (2000). Understanding Procedural Justice and Its Impact on Business Organizations. *Journal of Management*, Vol:26, No:3. 489-511.

Köknel, Özcan. (1999). *Kişilik*. İstanbul: Altın Kitaplar Yayınevi.

Köseoğlu, Özer. (2005). Belediyelerde Performans Yönetimi. *Türk İdare Dergisi*, Haziran, Sayı:447.

Krausert, Achim. (2009). *Performance Management for Different Employee Groups*. Berlin Heidelberg: Physica –Verlag.

Kula, S. (2011). *Occupational Stress and Work-Related Wellbeing of Turkish National Police (TNP) Members*. unpublished dissertation. Orlando: University of Central Florida.

Kurt, Esra. (2013). *Algılanan Sosyal Destek Ve İş Performansı İlişkisinde İşe Bağlılığın Aracı Etkisi: Turizm İşletmelerinde Bir Araştırma*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Ankara: Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Kurudirek, Muharrem Alparslan. (2014). *Örgütsel Adalet Algısı Ve İş Doyumu İlişkisi: Doğu Anadolu Bölgesi Gençlik Hizmetleri Ve Spor İl Müdürlüğü Çalışanları Üzerine Bir Çalışma*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Erzurum: Atatürk Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü.

Kuzulugil, Şebnem. (2012). Kamu hastaneleri çalışanlarında iş tatminini etkileyen faktörlerin incelenmesine yönelik bir araştırma. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, Cilt:41, Sayı:1. 129-141.

Küçük, Ferit. (2007). Çalışanlarının İşe Güdülenmesinde Herzberg'in Motivasyon – Hijyen Faktörlerinin Önemi: Belediye Çalışanlarına Yönelik Bir Uygulama. *Finans Politik & Ekonomik Yorumlar*, Cilt:44, Sayı:511. 75-94.

Lambert, Eric. (2003). The impact of organizational justice on correctional staff. *Journal of Criminal Justice*, 31. 155-168.

Lawler, Edward E. (1994). From job-based to competency-based organizations. *Journal Of Organizational Behavior*, Vol:15. 3-15.

Leventhal, Gerald S. (1976). What Should be Done With Equity Theory ? New Approaches to The Study of Fairness in Social Relationships. This chapter is scheduled to appear in a book on "*Social Exchange Theory*" edited by K.J. Gergen, M.S. Greenberg,& R.H. Willis, tobe published by John Wiley in 1977.

Lipponen, J., Olkkonen, Maria-Elena. and Moilanen, M. (2004). Perceived procedural justice and employee responses to an organizational merger. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 13 (3). 391–413.

Locke, Edwin A. (1970). Job satisfaction and job performance: A theoretical analysis. Organizational Behavior and Human Performance, Volume:5, İssue:5. 484-500.

Lowe, Rosemary H. & Vodanovich, Stephan J. (1995). A field study of distributive and procedural justice as predictors of satisfaction and organizational commitment. *Journal of Business and Psychology*, Volume:10, No:1. 99–114

Markus, Leanne H., Cooper-Thomas, Helena D. and Allpress, Keith N. (2005). Confounded by Competencies? An Evaluation of the Evolution and Use of Competency Models. *New Zealand Journal of Psychology,* Vol:34, No:2, July. 117-126.

Marshall, Gordon. (1999). *Sosyoloji Sözlüğü* (çev: Osman Akınhay-Derya Kömürcü). Ankara: Bilim ve Sanat Yayınları.

Martin, J. (1981). Relative Deprivation: A Theory of Distributive İnjustice for An Era of Shrinking Resources. In L.L. Cummings & B.M. Staw (Eds.). *Research in Organizational Behavior*, Vol:3. Greenwich, CT: JAI Press. 53-107.

Mendras, Henri. (2008). *Sosyolojinin İlkeleri*. İstanbul: İletişim Yayınları.

Mayatürk Akyol, Evrim ve Budak, Gönül. (2013). Yetkinliğe Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi: Çok Uluslu Bir Firma Örneği. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İİBF Dergisi*, C:XV, S:II. 155-174.

Mcfarlin, Dean B. & Sweeney, Paul D. (1992). Distributive and procedural justice as predictors of satisfaction with personal and organizational outcomes. *Academy of Management Journal*, Volume:35, No:3. 626–637.

Mercanlıoğlu, Çiğdem. (2012). Örgütlerde Performans Yönetimi İle İşgörenlerin Motivasyonu Arasındaki İlişki. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, Cilt:4, Sayı:1. 41-52.

Meriçöz, Serhan. (2015). *Çalışanların Örgütsel Adalet Algılarının İş Tatminine ve İş Performansına Olan Etkisi: Ampirik Bir Çalışma*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Mete, Mehmet ve Aksoy, Cenk. (2015). Çalışanların Adalet Algıları Açısından Örgütsel Güven İle Örgütsel Bağlılığın Karşılaştırılması: Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, Yaz, Cilt:14, Sayı:54. 233-246.

Mete, Mehmet ve Karahan, Mehmet. (2014). Çalışanların İş Tatminine Etki Eden Faktörlerin Belirlenmesine Yönelik Bir Çalışma: Tekstil Sektöründe Bir İşletme Örneği. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt:15, Sayı:2. 15-32.

Meydan, Cem Harun ve Şeşen, Harun. (2011). *Yapısal Eşitlik Modellemesi AMOS Uygulamaları,* Ankara: Detay Yayınları.

Meyer, Marshall W. and Gupta, Vipin. (1994). The Performance Paradox. *Research in Organizational Behavior*, 16. 309-369.

Miller, Janice S. (2001). Self-Monitoring And Performance Appraisal Satisfaction: An Exploratory Field Study. *Human Resource Management*, Winter, Vol: 40, No:4. 321-332.

Moorman, Robert H. (1991). Relationship Between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behaviors: Do Fairness Perceptions Influence Employee Citizenship?. *Journal of Applied Psychology*, Vol:76, No:6. 845-855.

Morgan, Robert M. And Hunt. Shelby D. (1994). The Commitment-Trust Theory Of Relationship Marketing. *Journal Of Marketing*, Vol: 58, No: 3. 20-38.

Mossholder, Kevin W. Bennet, Nathan. And Martin, Christopher L. (1998). A multilevel analysis of procedural justice context. *Journal Of Organizational Behavior*, Vol:19. 131-141

Mullins, L. J. (2007). *Management and Organisational Behaviour* (8th ed). Harlow: FT Prentice Hall

Naktiyok, Atılhan. (2002). Motivasyonel Değerler Ve İş Tatmini: Yöneticiler Üzerinde Bir Uygulama. *Atatürk Üniversitesi İİBF Dergisi*, Sayı:3-4. 164-168.

Niehoff, B. P. and Moorman, R. H. (1993). Justice as a mediator of the relationship between methods of monitoring and organizational citizenship behavior. *Academy of Management Journal*. 527-556.

Nojani, M.I., Arjmandnia, A.A., Afrooz, G.A., Rajabi, M. (2012). The study on relationship between organizational justice and job satisfaction in teachers working in general, special and gifted education systems. Procedia - Social and Behavioral Sciences, Volume:46. 2900–2905.

Nyhan, R.C. (2000). Changing the Paradigm-Trust and Its Role in Public Sector Organizations. *American Review of Public Administration*, Vol:30 No:1. 87-109.

Okakın, Neslihan ve Şakar, Müjdat. (2013). *İnsan Kaynakları Yöneticisinin El Kitabı*. İstanbul: Beta Basım Yayım.

Onaran, Oğuz. (1981). *Çalışma Yaşamında Güdülenme Kuramları*. Ankara Ü. Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayınları No: 470, Ankara: Sevinç Matbaası, http://kitaplar.ankara.edu.tr/dosyalar/pdf/109.pdf

Ören, Kenan. (2014). *Çalışma Sosyolojisi*. Ankara: Nobel Yayıncılık.

Örücü, Edip. ve Kanbur, Aysun. (2008). Örgütsel-Yönetsel Motivasyon Faktörlerinin Çalışanların Performans ve Verimliliğine Etkilerini İncelemeye Yönelik Ampirik Bir Çalışma: Hizmet ve Endüstri İşletmesi Örneği. *Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, Cilt:15, Sayı:1. 85-97.

Örücü, E., Kılıç, R. ve Şimşir, S. (2010). Organizasyonlarda İş Tatmini Uygulamaları Ve Örgütsel Bağlılığa Etkisi Üzerine Bir Araştırma. *Akademik Fener Dergisi*, Sayı:13. 1-14.

Örücü, E., Yumuşak S., ve Bozkır, Y. (2006). Kalite Yönetimi Çerçevesinde Bankalarda Çalışan Personelin İş Tatmini ve İş Tatminini Etkileyen Faktörlerin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F, Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, Cilt:13, Sayı:1. 39-51.

Övgü Çakmak, Kadriye. (2005). *Performans Değerlendirme Sistemlerinde Örgütsel Adalet Algısı ve Bir Örnek Olay Çalışması*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Özaydın, Mehmet Merve. ve Özdemir, Ömer. (2014) "Çalışanların Bireysel Özelliklerinin İş Tatmini Üzerindeki Etkileri: Bir Kamu Bankası Örneği. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 6/1. 251-281.

Özdemir, İsmail. (2007). *Performans Değerleme Yöntemleri; Performans Değerleme Yöntemi Tercihlerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma ve Model Önerisi*. Yayımlanmamış Doktora Tezi. İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Özdevecioğlu, Mahmut. (2003). Algılanan Örgütsel Adaletin Bireylerarası Saldırgan Davranışlar Üzerindeki Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı:21. 77-96.

Özdevecioğlu, Mahmut. ve Aktaş, Aylin. (2007). Kariyer Bağlılığı, Mesleki Bağlılık Ve Örgütsel Bağlılığın Yaşam Tatmini Üzerindeki Etkisi: İş-Aile Çatışmasının Rolü. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı:28, Ocak-Haziran. 1-20.

Özen İşbaşı, Janset. (2000). *Çalışanların yöneticilerine duydukları güvenin ve örgütsel adalete ilişkin algılamalarının örgütsel vatandaşlık davranışının oluşumundaki rolü: Bir turizm örgütünde uygulama*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Antalya: Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Özen İşbaşı, Janset. (2001). Çalışanların Yöneticilerine Duydukları Güvenin ve Örgütsel Adalete İlişkin Algılamalarının Vatandaşlık Davranışının Oluşumundaki Rolü. *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, Ekim (1). 51-90.

Özen Kutanis, Rana. ve Mesci, Muammer. (2010). Örgütsel Adaletin Çalışanların İş Tatminine Etkisi: Turizm Alanında Eğitim Veren Bir Yükseköğretim Kurumuna Yönelik Bir Örnek Olay Çalışması. *Selçuk Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, Sayı:19. 527-552.

Özer, Gökhan. ve Günlük, Mehmet. (2010). Örgütsel Adaletin Muhasebecilerin İş Memnuniyeti ve İşten Ayrılma Eğilimine Etkisi. *Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 9 (2). 459-485.

Özer, M. Akif. (2009). Performans Yönetimi Uygulamalarında Performansın Ölçümü ve Değerlendirilmesi. *Sayıştay Dergisi*, Sayı:73.

Özer, Mustafa. ve Bakır, Bilal. (2003). Sağlık Personelinin Motivasyonuyla İlgili Etmenlerin Belirlenmesi. *Gülhane Tıp Dergisi*, 45(2). 117-122.

Özer, Pınar Süral. ve Urtekin, Gülden Eker. (2007). Örgütsel Adalet Algısı Boyutları ve İş Doyumu İlişkisi Üzerine Bir Araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı:28, Ocak-Haziran. 107-125.

Özgen, H., Öztürk A. ve Yalçın A. (2002). İnsan Kaynakları Yönetimi. Adana: Nobel Kitapevi.

Özgüven, İbrahim Ethem. (2003). Endüstri Psikolojisi. Ankara: Pdrem Yayınları.

Özmen, Ömür N.T., Arbak, Y. ve Özer, P.S. (2007). Adalete Verilen Değerin Adalet Algıları Üzerindeki Etkisinin Sorgulanmasına İlişkin Bir Araştırma. *Ege Akademik Bakış*, Cilt:7, Sayı:2. 19–35.

Paşamehmetoğlu, Ayşın ve Yeloğlu, Hakkı Okan. (2014). Motivasyon. Ünsal Sığrı-Sait Gürbüz (Editörler). *Örgütsel Davranış*. İstanbul: Beta Basım Yayım,

Pekel, Hüseyin Nail. (2001). *İşletmelerde Motivasyon-Verimlilik İlişkisi Devlet Hava Meydanları İşletmesi Antalya Havalimanı Çalışanları Arasında Bir Örnek Olay Araştırması*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Peker, Ömer. (1995). *Yönetimi Geliştirmenin Sürekliliği*. Ankara: TODAİE Yayınları No:258.

Pelit, Elbeyi. ve Öztürk, Yüksel. (2010). Otel İşletmeleri İşgörenlerinin İş Doyum Düzeyleri: Sayfiye ve Şehir Otel İşletmeleri İşgörenleri Üzerinde Bir Araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 2/1. 43-72.

Polatçı, Sema ve Özçalık, Fatih. (2015). Çalışanların Örgütsel Adalet Algıları İle Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları Etkileşiminde Pozitif Ve Negatif

Duygusallığın Aracılık Etkisi. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt:17, Sayı:2. 215-234.

Poyraz, Kemal. ve Kama, Bülent. (2008). Algılanan İş Güvencesinin, İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, C:13, S:2. 143-164.

Rawls, John. (1999). *A Theory Of Justice (Revised Edition)*. USA: The Belknap Press Of Harvard University Press.

Reitz, Joseph. (1987). *Behavior in Organizations (Third Edition)*. USA: Irwin Inc.

Robbins, S.P., Decenzo, D.A. and Coulter, M. (2013). *Yönetimin Esasları*. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.

Robbins, S.P. ve Judge T.A. (2013). *Örgütsel Davranış-Organizational Behavior*. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.

Saari, Lise M. and Judge, Timothy A. (2004). Employee Attitudes And Job Satisfaction. *Human Resource Management*, Winter, Vol:43, No:4. 395-407.

Sabuncuoğlu, Zeyyat. (2013). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Beta Yayınları.

Sabuncuoğlu, Zeyyat. ve Tüz, Melek. (2008). *Örgütsel Psikoloji*. Bursa: Alfa Basım Yayım.

Şahin, I. (2010). *Organizational Social Capital and Perceived Performance of Drug Law Enforcement Departments: A Case Study of Turkey*. Unpublished dissertation. Orlando: University of Central Florida.

Sargut, A. Selami ve Özen, Şükrü. (2010). *Örgüt Kuramları*. Ankara: İmge Kitapevi.

Sat, Sultan. (2011). *Örgütsel ve Bireysel Özellikler Açısından İş Doyumu İle Tükenmişlik Düzeyi Arasındaki İlişki: Alanya'da Banka Çalışanları Üzerinde Bir İnceleme*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Adana: Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Savaş, Ahmet Tuğrul. (2005). *Kariyer Yönetiminde Performans Değerlendirme Sisteminin Rolü*. İstanbul: Çantay Yayınları.

Schmidtz, David. (2010). *Adaletin Unsurları*. Ankara: Liberte Yayınları.

Schmitt, M., Maes, J. and Widaman, K. (2009). Longitudinal effects of egoistic and fraternal relative deprivation on well-being and protest. *İnternational Journal of Psychology*. 1–9.

Schneider, B. and Alderfer, C. (1973). Three Studies of Measures of Need Satisfaction in Organizations. *Administrative Science Quarterly*, Vol:18 No:4. 489-505.

Scott, Heather. (2005). Moving Into Management: How 360 Appraisal Worked for Me. *Management in Education*, Vol:18, İssue:5. 31-37.

Schultz, Duane P. ve Schultz, Sydney Ellen. (2002). *Modern Psikoloji Tarihi*. İstanbul: Kaknüs Yayınları.

Semerci, Ali Sinan. (2005). *İş Motivasyonu ve Sonuçları: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası'nda Bir Uygulama*. Uzmanlık Yeterlilik Tezi. Ankara: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü.

Serinkan, Celalettin. ve Bardakçı, Ahmet. (2009). Pamukkale Üniversitesindeki Akademik Personelin İş Tatminleri ve Tükenmişlik Düzeylerine İlişkin Bir Araştırma. *Manas Journal of Social Studies*, Volume:11, İssue:21. 115-132.

Serpil, M. Rüya. (2014). *Örgütsel Adalet Algısının Ve İş Tatmininin Çalışanların İş Performansına Olan Etkileri: Ampirik Bir Çalışma*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: İstanbul Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Sevimli, Figen ve İşcan, Ömer Faruk. (2015). Bireysel ve İş Ortamına Ait Etkenler Açısından İş Doyumu. *http://www.onlinedergi.com/* MakaleDosyalari/51 /PDF2005_1_7.pdf: Erişim:07.02.2015

Sheldon, Alexander and Ruderman, Marian. (1987). The Role of Procedural and Distributive Justice in Organizational Behavior. *Social Justice Research*, Vol:1, Issue:2, Jun. 177-198.

Sheldon, Alexander and Russ, Terry Lee. (1985). Procedural and Distributive Justice Effects: The Role of Social Context. *The 93rd Annual Convention of the American Psychological Association*, Los Angeles, California, August 23-27.

Shen, Wei. (1999). Relative Deprivation, Relative Standing and Their İmpacts on Executive Turnover in The Ceo Succession Context: A Social Psychological Framework. *Academy of Management Proceedings*. 1-6.

Silah, Mehmet. (2005). *Endüstride Çalışma Psikolojisi*. Ankara: Seçkin Yayıncılık

Simon, S.K., Lami, J.S. and Samuel, A. (2002). Relationship between organizational justice and employee work outcomes: a cross-national study. *Journal of Organizational Behavior*, 23. 1-18.

Soydan, Suna. (2011). *Çalışanların İş Tatmini İle Örgütsel Adalet Algısı Arasındaki İlişkiye Yönelik Temizlik Ürünleri Sektöründe Bir Araştırma*.

Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Söyük, Selma. (2007). *Örgütsel Adaletin İş Tatmini Üzerine Etkisi ve İstanbul İlindeki Özel Hastanelerde Çalışan Hemşirelere Yönelik Bir Çalışma*. Yayımlanmamış Doktora Tezi. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Spector, P. E. (1985). Measurement of human service staff satisfaction: Development of the job satisfaction survey. *American Journal of Community Psychology*, 13 (6). 693-713.

Steers, Richard M., Mowday, Richard T. and Shapiro, Debra L. (2004). The Future of Work Motivation Theory. *Academy of Management Review*, Vol:29, No:3. 379–387.

Sudin, Suhaimi. (2011). Fairness of And Satisfaction With Performance Appraisal Process. *Journal of Global Management*, Vol:2, No:1. 66-83.

Şahal, Eda. (2005). *Akademik Örgütlerde Örgüt Kültürü ve İş Tatmini Arasındaki İlişki: "Akdeniz Üniversitesi'nde Doktora Yapan Araştırma Görevlilerinin Örgüt Kültürüne ve İş Tatminine Yönelik Algı ve Kanaatleri*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Antalya: Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Şahin, Çağatay Edgücan. (2011). *Beşeri Sermaye ve İnsan Kaynakları*. Ankara: Tan Yayınları.

Şakar, Müjdat. (2013). *İş Hukuku ve Sosyal Güvenlik Hukuku*. İstanbul: Beta Yayınları.

Şam, Güner. (2013). *Motivasyon Faktörlerinin İşçi Psikolojisi Üzerine Yansımaları: Tekstil İşçileri Üzerine Bir Uygulama*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Edirne: Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Şengül, Cengiz ve Sönmezöz, Feyza. (2016). Motivasyon'a Niçin İhtiyacımız Vardır. http://w3.gazi.edu.tr/~cafoglu/motivasyon1.htm erişim: 02.02.2016.

Şerif, Muzaffer. ve Şerif, Carolyn W. (1996). *Sosyal Psikolojiye Giriş II*. İstanbul: Sosyal Yayınlar.

Şimşek, Muhittin. ve Nursoy, Mustafa. (2002). Toplam Kalite Yönetiminde Performans Ölçme (Örnek Uygulamalar). İstanbul: Hayat Yayınları.

Şimşek, M. Şerif. (2010). Yönetim ve Organizasyon. Konya: Eğitim Akademi Yayınları.

Şimşek, Ömer F. (2007). *Yapısal Eşitlik Modellemesine Giriş Temel İlkeler ve Lisrel Uygulamaları*. Ankara: Ekinoks Yayınları.

Şimşek, M.Ş., Akgemci, T. ve Çelik, A. (2011). *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*. Ankara: Gazi Kitapevi.

Şimşek, M.Ş. ve Öge, H.S. (2011). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Konya: Eğitim Akademi Yayınları.

Tan, Özge. (2009). *Performans Değerlendirme Sistemine İlişkin Örgütsel Adalet Algısının Sistemden Duyulan Memnuniyet Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Tansel, Ali Erol. (2007). *Toplam Kalite Yönetimi İle Performans Değerlemesi İlişkisi Ve Toplam Kalite Yönetimi Uygulayan İşletmelerde Kullanım Alanları*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Sivas: Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Tarım, Mehveş. (2004). Sağlık Organizasyonlarında Performans Ölçme ve Dengeli Puan Cetveli (Balanced Scorecard). *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi,* Cilt:7 Sayı:2. 233-248.

Tınaz, Pınar. (1999). Performans Değerleme Sistemlerinin Önemi ve Türkiye'deki Uygulamalarına İlişkin Bir İnceleme. *Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı:5, Manisa. 389-406.

Tokat, Bülent. ve Dil, Meltem. (2006). Performans Değerlemenin İş Tatminini Arttırmadaki Rolünün Belirlenmesine Yönelik Bir Uygulama. *İktisat İşletme ve Finans Dergisi*, Cilt:21, Sayı:239. 46-58.

Toker, Boran. (2007). Demografik Değişkenlerin İş Tatminine Etkileri: İzmir'deki Beş Ve Dört Yıldızlı Otellere Yönelik Bir Uygulama. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 8 (1). 92-107.

Top, M., Gider, Ö. ve Ünalan, D. (2010). Hastane Sektöründe İş Performansını Etkileyen Örgütsel Değişkenlerin (Faktörlerin) İncelenmesi: Kayseri ve Kocaeli İllerindeki Hemşireler Üzerine Bir Alan Araştırması. *İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadı Enstitüsü Dergisi*, Sayı:66. 71-96.

Totawar, Abhishek Kumar and Nambudiri, Ranjeet. (2014). How does Organizational Justice influence Job Satisfaction and Organizational Commitment? Explaining with Psychological Capital. *Vikalpa: The Journal for Decision Maker*, Volume:39, İssue:2, April-June. 83-97.

Tozlu, Ahmet ve Kurtipek, Rıdvan. (2015). Motivation Theories and Encouraging Public Employees Based on Individual Performance Evaluation. *Tisk Akademi II*. 271-285.

Töremen, Fatih ve Tan, Çetin. (2010). Eğitim Örgütlerinde Adalet: Kavramsal Bir Çözümleme. *Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi*, 14. 58-70.

Tuna, Muharrem. (2013). Örgütsel Adalet: Kamu Ve Özel Sektör Kuruluşlarında Bir Araştırma. *The Journal of Academic Social Science Studies*, Volume:6, Issue:8, October. 997-1023.

Tuncer, Polat. (2013). Örgütlerde Performans Değerlendirme ve Motivasyon. *Sayıştay Dergisi*, Sayı:88, Ocak-Mart. 87-108.

Tuncer, Polat. (2011). *Yönetimde Değişim ve Değişim Yönetimi Teknikleri*. Bursa: Ekin Yayınevi.

Tural, Mehmet. (2007). *Örgütlerde Performans Yönetimi: Bir Kamu Kuruluşundaki Performans Değerleme Sisteminin İncelenerek Karşılaşılan Sorunların Tespit ve Çözümüne Yönelik Bir Araştırma*. Yayımlanmamış Doktora Tezi. Adana: Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Turner, Bryan S. (2001). *Statü*. Ankara: Ütopya Yayınları

Tutar, Hasan. (2007). Erzurum'da Devlet ve Özel Hastanelerde Çalışan Sağlık Personelinin İşlem Adaleti, İş Tatmini ve Duygusal Bağlılık Durumlarının İncelenmesi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, C:12, S:3. 97-120.

Tyler, Tom R. (1991). Using Procedures to Justify Outcomes: Testing the Viability of a Procedural Justice Strategy for Managing Conflict and Allocating Resources in Work Organizations. *Basic and Applied Social Psychology*, 12 (3). 259-279.

Ugboro, Isaiah and Obeng, Kofi. (2000). Top Management Leadership, Employee Empowerment, Job Satisfaction and Customer Satisfaction in Total Quality Management Organizations: An Empirical Study. *Journal of Quality Management*, Number:5. 247-272.

Uryan, Y. (2010). *Organizational Safety Culture and Individual Safety Behavior: A Case Study of the Turkish National Police Aviation Department*. Unpublished dissertation. Orlando: University of Central Florida.

Urlu, Fatih. (2010). *İş Tatmini Unsurları: Sakarya Üniversitesi Araştırma Görevlileri Örneği*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Adapazarı: Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Uyargil, Cavide.(2010). Performans Değerlendirme. *İnsan Kaynakları Yönetimi* İ.Ü. İşletme Fakültesi İnsan Kaynakları Yönetimi Anabilim Dalı. İstanbul: Beta Basım Yayım.

Uyargil, Cavide. (2008). İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi. İstanbul: Arıkan Basım Yayım.

Yaman, Rabia. (2009). *Örgüt Kültürünün İş Tatmini Üzerine Etkileri (Bir Araştırma)*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Yavuz, Mustafa. (2010). The Effects of Teachers' Perception of Organizational Justice and Culture on Organizational Commitment. *African Journal of Business Management*, Vol:4 (5). 695-701.

Yavuz, Sinem. (2010). *Örgütsel Adalet Algısının İş Tatminine Etkisi Üzerine Bir Araştırma*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Yayla, Atilla. (2003). *Liberalizm*. İstanbul: Plato Film Yayınları.

Yazıcıoğlu, İrfan. (2010). Örgütlerde İş Tatmini ve İşgören Performansı İlişkisi: Türkiye ve Kazakistan Karşılaştırması. *Bilig*, Güz, Sayı:55. 243- 264.

Yazıcıoğlu, İrfan ve Topaloğlu, Işıl Gökçe. (2009). Örgütsel Adalet ve Bağlılık İlişkisi: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 1/1. 3-16.

Yelboğa, Atilla. (2007). Bireysel Demografik Değişkenlerin İş Doyumu İle İlişkisinin Finans Sektöründe İncelenmesi. *Sosyal Bilimler Dergisi*, 4 (2), Aralık. 1-18.

Yelboğa, Atilla. (2012). Örgütsel Adalet ile İş Doyumu İlişkisi: Ampirik Bir Çalışma. *Ege Akademik Bakış*, Cilt:12, Sayı:2, Nisan. 171-182.

Yeşil, S. ve Dereli, S.F. (2012). Örgütsel Adalet Ve İş Tatmini Üzerine Bir Alan Çalışması. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı:1. 105-122.

Yeniçeri, Ö., Demirel, Y. ve Seçkin, Z. (2009). Örgütsel Adalet İle Duygusal Tükenmişlik Arasındaki İlişki: İmalat Sanayi Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. *KMU İİBF Dergisi*, Yıl:11, Sayı:16, Haziran. 83-99.

Yıldırım, Ali. (2010). *Etik Liderlik Ve Örgütsel Adalet İlişkisi Üzerine Bir Uygulama*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Karaman: Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Yıldırım, F. (2002). *Çalışma Yaşamında Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Adalet İlişkisi*. Yayımlanmamış Doktora Tezi. Ankara: Ankara Üniversitesi

Yıldırım, Fatma. (2007). İş Doyumu İle Örgütsel Adalet İlişkisi. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 62 (1). 253-278

Yıldız, S., Savcı, G. ve Kapu, H. (2014). Motive Edici Faktörlerin Çalışanların İş Performansına ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi. Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F., *Yönetim Ve Ekonomi Dergisi*, Cilt:21, Sayı:1. 233-249.

Yıldızhan, Yılmaz. (2011). *Örgütsel Adalet İle İş Doyumu Arasındaki İlişki: Eğitim Teknolojileri Genel Müdürlüğü Örneği*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Ankara: Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.

Yılmaz, Kürşad. (2010). Devlet Ortaöğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algıları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, (10) 1. 579-616.

Yumuşak, Sedat. (2008). İşgören Verimliliğini Etkileyen Faktörlerin İncelenmesine Yönelik Bir Alan Araştırması. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, C:13, S:3. 241-251.

Yürür, Senay. (2008). Örgütsel Adalet İle İş Tatmini Ve Çalışanların Bireysel Özellikleri Arasındaki İlişkilerin Analizine Yönelik Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, C:13, S:2. 295-312)

Zagladi, A.N., Hadiwidjojo, D., Rahayu, M. and Noermijati. (2015). The Role of Job Satisfaction and Power Distance in Determining The İnfluence of Organizational Justice Toward The Turnover İntention. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*. Volume:211, 25, November 42-48.

Zhang, Jin. and Zheng, Wei. (2009). How Does Satisfaction Translate İnto Performance? An Examination of Commitment and Cultural Values. *Human Resource Development Quarterly*, Vol:20, No:3. 331-351.

Wallace, Ruth A. ve Wolf, Alison. (2012). *Çağdaş Sosyoloji Kuramları Klasik Geleneğin Genişletilmesi*. Ankara: Doğu Batı Yayınları.

Wong, C.A. and Laschinger, Heather K.S. (2013). Authentic leadership, performance, and job satisfaction: the mediating role of empowerment. *Journal of Advanced Nursing*, Volume:69, İssue:4. 947-959.

Woodley, Hayden J.R. and Allen, Natalie J. (2014). The dark side of equity sensitivity. *Personality and Individual Differences*, Volume:67. 1-6.

http://www.bilgiustam.com/resimler/2013/09/4329_piramit-300x148.png&imgrefurl =http: //www.bilgiustam.com/maslowun-ihtiyaclar-hiyerarsisi-nedir erişim:2.01.2015

http://en.wikipedia.org/wiki/Procedural_justice. erişim. 23.02.2014

http://tdkterim.gov.tr/bts/ erişim. 1.06.2014

http://tdkterim.gov.tr/bts. erişim 19.20 23.2.2014

EKLER

EK 1: DEMOGRAFİK BİLGİLER ANKET FORMU

Bu anket, örgütsel adaletin, performans ve iş tatminine etkisi üzerine veri oluşturması amacıyla toplam 29 sorudan oluşturulmuştur. Sorulara eksiksiz, doğru ve içtenlikle cevap vermeniz, bu araştırmanın amacına ulaşılmasında büyük bir katkı sağlayacaktır. Değerli yardım ve katkılarınız için şimdiden teşekkür ederiz.

Ali Kemal Ceylan

1. YAŞ **:** ☐ 20 ve altı ☐ 21-30 ☐ 31-40 ☐ 41-50 ☐ 50' den fazla

2. CİNSİYET **:** ☐ Bayan ☐ Erkek

3. EĞİTİM **:** ☐ İlköğretim ☐ Lise ☐ Üniversite ☐ Lisans Üstü

4. MEDENİ DURUMU **:** ☐ Evli ☐ Bekâr

5. İŞ TECRÜBESİ (YIL OLARAK) **:** ☐ 1-5 ☐ 6-10 ☐ 11-15

☐ 16-20 ☐ 20'den fazla

6. AYLIK GELİR DÜZEYİNİZ**:** ☐ 1000 ve Altı ☐ 1000-2000 ☐ 2000-3000

☐ 3000-4000 ☐ 4000-5000 ☐ 5000 ve Üstü

7. GÖREVİNİZ **:** ☐ Şef ☐ Ustabaşı ☐ Teknisyen ☐ Operatör

☐ İşçi ☐ Diğer (lütfen belirtiniz)…….....

8. ORGANİZE SANAYİ BÖLGESİ BİRİMİ**:** ☐ Batman ☐ Diyarbakır

☐ Mardin ☐ Şanlıurfa ☐ Gaziantep

EK 2: ÖRGÜTSEL ADALET ÖLÇEĞİ

Lütfen aşağıdaki soruların size uygun olan cevaplarını karşılarındaki kutucuklara **[X]** işareti koyarak seçiniz.	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen katılıyorum	Katılıyorum	Tamamen katılıyorum
1. Bu işletmede çalışma programım adildir.					
2. Ücret düzeyimin adil olduğunu düşünüyorum.					
3. İş yükümün yeterince adil olduğunu düşünüyorum.					
4. İşyerimden aldığım ödüllerin adil olduğunu düşünüyorum.					
5. Ortaya koyduğum performansım elde ettiğim sonuçlar ile orantılıdır.					
6. İş ile ilgili sorumluluklarımın adil olduğunu düşünüyorum.					

EK 3: İŞ TATMİNİ ÖLÇEĞİ

Lütfen aşağıdaki soruların size uygun olan cevaplarını karşılarındaki kutucuklara **[X]** işareti koyarak seçiniz.	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen katılıyorum	Katılıyorum	Tamamen katılıyorum
1. Yaptığım iş karşılığında iyi bir ücret aldığımı düşünüyorum.					
2. Emrinde çalıştığım yöneticim, yaptığımız işlerde yeterince iyidir.					
3. Verilen bir işi iyi yaptığımda, bununla ilgili hak ettiğim takdiri görürüm.					
4. Mesai arkadaşlarımı severim.					
5. Çalıştığım işyerinde kurum içi iletişimin iyi olduğunu düşünüyorum.					
6. İşyerimde sunulan imkânların en az diğer kurumların sunduğu imkânlar kadar iyi olduğunu düşünüyorum.					
7. İşyerimde bana verilen görevleri zevkle yaparım.					
8. İşyerimdeki kural ve düzenlemeler, verilen görevleri daha iyi bir şekilde yapmamı sağlar.					
9. Yaptıkları işlerde başarılı olanlar işle ilgili daha iyi pozisyonlarda görevlendirilirler.					

EK 4: PERFORMANS ÖLÇEĞİ

Lütfen aşağıdaki soruların size uygun olan cevaplarını karşılarındaki kutucuklara **[X]** işareti koyarak seçiniz.	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen katılıyorum	Katılıyorum	Tamamen katılıyorum
1. Birimimizde herkes yoğundur, çok az boş zaman vardır.					
2. Birimimizde herkes en iyi çabayı gösterir.					
3. Örgütümüz bilgi ve becerilerimin verimliliği artıracak yolları aramamda bana yardımcı olur.					
4. Örgütümüzün verimliliği yüksektir.					
5. Genellikle aynı gruptaki is arkadaşlarımla yaptığımız işlerin kalitesi yüksektir.					
6. Genellikle, Kurumumuz çalışanları arasında saygı; sınıf ve statü gözetmeksizin eşittir.					