

Örgütsel Adalet Algısı ile İş Performansı Arasındaki İlişki

Hüsna DOĞAN*

Öz: Örgütsel adalet, örgüt içinde toplumsal veya ekonomik olarak meydana gelen bütün karşılıklı değişimlerin algılanan adaletini ve iş görenlerin yöneticileriyle, iş arkadaşlarıyla ve örgütle ilişkilerini içermektedir. Örgütsel adalet kavramının üç farklı boyutu vardır. Bu boyutlar; dağıtımsal adalet, prosedürel adalet ve etkileşimsel adalettir. Bu çalışmanın amacı örgütsel adalet algısı ile iş performansı arasındaki ilişkiyi belirlemektir. Başka bir ifade ile performans değerlendirme sisteminin adaletli algılanmasının işgörenin performansına katkı sağlayıp sağlamadığı araştırılmaktadır. Bu amaçla Afyonkarahisar’da beş yıldızlı termal otellerde 254 kişiye anket uygulanmıştır. Analiz sonuçlarında örgütsel adalet ile iş performansı arasında pozitif ve oldukça anlamlı sonuçlar tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel Adalet, İş Performansı, Termal Oteller

Jel Kodları: D23, D63, M12, M54

The Relationship between Perception of Organizational Justice and Job Performance

Abstract: Organizational justice refers to perceived justice in all interactions happening within the organization in social or economic terms and the relationships of workers with their managers, coworkers and the organization. The notion of organizational justice has three separate dimensions. These dimensions consist of distributional justice, procedural justice and interactional justice. In other words, the subject of the study consists of whether any contributions are made to the performance of the worker by the justice perception of the worker related to the performance evaluation system. With this purpose in mind, a questionnaire was implemented on 254 people working in five star thermal hotels in Afyonkarahisar. The findings of analysis suggested positive and quite significant relations between organizational justice and work performance.

Keywords: Organizational Justice, Job Performance, Thermal Hotels

Jel Classification: D23, D63, M12, M54

GİRİŞ

Örgütlerin artan rekabet ortamında başarıyı hedeflemeleri bakımından "insan" faktörünün gözden kaçırılmaması düşüncesi örgütlerin misyon ve vizyon gibi temel örgüt kültürü unsurları bakımından büyük önem taşımaktadır. İnsanın psiko-sosyal bir varlık olması ve üretim faktörleri içinde farklı bir yere ve öneme sahip olması tartışılmaz bir gerçektir. Bu düşünceden hareketle örgütlerdeki insan kaynağının yönetimi de ayrı bir önem taşımaktadır (Cin, 2010: 1).

Örgütlerin girdileri arasında ayrı bir yeri olan işgören faktörü günümüz değişen rekabet ortamında örgütlerin en büyük ve önemli rekabet gücünü oluşturmaktadır. Çünkü işgörenlerin başarısı örgütün başarısını doğrudan etkilemektedir. İşgörenlerin performans düzeyi ne kadar yüksek olursa örgütlerin de verimliliği o kadar yükselmekte, boş geçen süreler azalmakta ve kalite düzeyi de o ölçüde artmaktadır. Örgütlerde işgören, işinin gereklerini yerine getirmekle, yönetici de işgörenlerini maddi ve manevi açıdan gözetmekle yükümlüdür. Örgütlerin işgörelere adil davranmaları, onlara uygun bir çalışma ortamı yaratmaları işgörelere motive etmekte ve örgüte karşı olan duygu ve düşüncelerini etkilemektedir (Aktaş, 2010: 1).

Örgütsel adalet, örgüt içinde toplumsal veya ekonomik olarak meydana gelen bütün karşılıklı değişimlerin algılanan adaletini ve işgörelere yöneticileriyle, iş arkadaşlarıyla ve örgütlerle ilişkilerini içermektedir. Örgütsel adalet kişilerin çalıştıkları örgütlerde yöneticilerin kendilerine adil davranıp davranmadığını anlamada seçtikleri yöntemler ve adaletin işle ilişkili olan diğer değişkenleri nasıl etkilediğidir. Örgütsel adalet kavramında üç farklı boyutun işlendiği görülmektedir. Bu boyutlar; dağıtımsal adalet, prosedürel adalet ve etkileşimsel adalettir. Dağıtımsal adalet; ödül, ceza ve terfi gibi örgüt içinde dağılımın işgörelere tarafından adil bir şekilde algılanması anlamına gelir ve örgütlerde adaletin başlangıcı olarak kabul edilmektedir (Çakmak, 2005: 22). Prosedürel adalet ücret, terfi, çalışma koşulları ve performans değerlemesi gibi unsurların belirlenmesinde ve ölçümünde kullanılan prosedür ve politikaların adil olma derecesi olarak ifade edilebilir (Özler, 2012: 44). Etkileşimsel adalet ise yöneticilerin prosedürleri işgörelere kabul ettirmesi ve uygulaması esnasında göstermiş olduğu davranış ve tutumların ne derece adil olduğunu belirtmektedir. Söz konusu bu üç adalet boyutu da birbiriyle ilişkilidir (Niehoff ve Moorman, 1993: 534).

İş görenlerin performansları; görev ve bağlamsal performans olmak üzere 2 boyuta

ayrılmaktadır. Görev performansı herhangi bir işin başarıyla yerine getirilmesi anlamına gelirken, bağlamsal performans iş ile doğrudan ilgili olmayan daha çok astlarıyla, üstleriyle, iş arkadaşlarıyla, müşterilerle sosyal ilişkilerinin niteliği ile ilgilidir (Van Scotter, 2000; (Werner, 2000). Her iki boyutun da iş performansını önemli ölçüde etkilemektedir.

Bu çalışmanın amacı örgütsel adalet algısı ile iş performansı arasındaki ilişkiyi belirlemeye yöneliktir. Bu amaçla örgütsel adaletin boyutlarını oluşturan etkileşimsel, prosedürel ve dağıtımsal adalet ile Afyonkarahisar'da beş yıldızlı termal otellerde çalışanların iş performansı arasındaki ilişki incelenmiştir.

Konuya ilişkin ulusal literatür incelendiğinde örgütsel adalet ile iş performansı arasındaki ilişkiyi ölçen bir takım çalışmalar olduğu görülmektedir. Ancak otel veya termal işletmelerinde örgütsel adalet ile performans arasındaki ilişkiyi inceleyen bir çalışmaya rastlanamamıştır. Bununla birlikte çalışanların iş performansları görev ve bağlamsal olmak üzere iki farklı boyutta incelenmiştir. Çalışanların iş performansları ile ilgili daha gerçekçi ve doğru sonuçları elde edebilmek için iki aşamalı performans anketi hazırlanmıştır. Birincisi, çalışanların kendilerini değerlendirdikleri (öz değerlendirme) bir ölçek geliştirilmiş daha sonra çalışanların üstleri tarafından değerlendirildikleri (üst değerlendirme) ölçek geliştirilerek üstlerine yöneltilmiştir. En sonunda her iki değerlendirmenin ortalaması alınmıştır. Bundan dolayı işgörenlerin performanslarının daha güvenilir ve gerçekçi bir şekilde tespit edilebileceği söylenebilir. Bu yüzden çalışma oldukça önemlidir ve literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Çalışmanın birinci bölümünde örgütsel adalet ile iş performansı arasındaki ilişkiyi inceleyen geçmiş çalışmalar sistematik bir şekilde özetlenmiştir. Araştırmanın ikinci bölümünde araştırmanın amacı ve önemi, evren ve örnekleme, veri toplama yöntemi ve aracı, ölçekleri ve kısıtları, bağımlı ve bağımsız değişkenleri, araştırmanın yöntemi ve modeli anlatılarak hipotezler geliştirilmiştir. Üçüncü bölümde örgütsel adalet ile iş performansı arasındaki ilişkiyi ölçmek amacıyla istatistikî analizler kullanılmıştır. Son bölümde ise araştırmanın genel bir değerlendirilmesi yapılarak önerilerde bulunulmuştur.

1. LİTERATÜR TARAMASI

1.1. Örgütsel Adalet Kavramı

Beugre'ye göre örgütsel adalet, örgüt içinde toplumsal veya ekonomik olarak meydana gelen bütün karşılıklı değişimlerin algılanan adaletini ve işgörenlerin yöneticileriyle, çalışma arkadaşlarıyla ve örgütle ilişkilerini içermektedir (Beugre, 1998: 3). Moorman (1991) örgütsel adaleti kişilerin çalıştıkları örgütlerde yöneticilerin kendilerine adil davranıp davranmadığını anlamada seçtikleri yöntemler ve adaletin işle ilişkili olan diğer değişkenleri nasıl etkilediği ile ilgili olarak ifade etmiştir. Greenberg'e (1990) göre örgütsel adalet; örgüt içinde işgörelere ne kadar adil davranıldığına ilişkin algıları ve bu algıların örgütler bakımından başka sonuçları (örgüte bağlılık, iş tatmini vs.) nasıl etkilediğini ele alan bir kavramdır. James (1993) ise örgütsel adaleti, kişilerin ve grubun, örgütün kendilerine karşı tutumlarının ne ölçüde adil olduğuna ilişkin algıları ve bu algıları göz önünde bulundurarak vermiş oldukları tepkiler olarak tanımlarken (Moorman, 1991, James, 1993, akt. Irak, 2004: 27). Folger ve Cronpanzano (1998) ise ortaya çıkan ödül ve cezaların ne şekilde idare edileceğine ilişkin kurallar ve sosyal normlar olarak ifade etmiştir. Bu kurallar ve sosyal normlar, ödül ve cezaların neye göre paylaştırılacağını, bu paylaşımın nasıl yapıldığını gösteren işlem ve bireylerarası uygulamalara dayalı kural ve normlardır (Taşçıoğlu, 2010). Örgütsel adalet ile ilgili yapılan bütün bu tanımlara baktığımızda daha çok algılanan bir örgütsel adalet ifadesinden bahsedilmiştir. Bunun nedeni de çalışanların kendilerine ne kadar adaletli davranıldığından çok, kendisine yapılan bu davranışları ne derece adaletli olarak algıladığının daha önemli olmasıdır (Kazancı, 2010: 9).

1.2. İş Performansı Kavramı

İş performansı, "belirli bir işin yerine getirilmesi ve tamamlanması" (Chiu, 2004: 82); "bir iş, fiil, eser yapma, yerine getirme, çalışma ve işleme" (Öncer, 2000: 134); "bir işi yapan bireyin, o işle amaçlanan hedefe yönelik olarak neye ulaşabildiği ve neyi sağlayabildiğinin nicel ve nitel olarak ifadesi" (Akal, 1992: 1); "bir işin miktar, nitelik, zaman ve maliyet etkinliği dikkate alınarak yapılması" (Smith ve Goddard, 2002: 250) anlamlarına gelmektedir.

İş performansı boyutlarıyla ilgili en temel yaklaşım Borman ve Motowidlo'ya (1993) aittir. Borman ve Motowidlo, performansla ilgili iki çeşit işgören davranışı tanımlamıştır. Bunlar rol içi (görev) ve rol dışı (bağlamsal) iş performansı davranışlarıdır. Rol içi iş performansı ve rol

dışı iş performansı, örgütsel davranış için çok önemli iki faktördür. Her iki davranış türünün de farklı biçimlerde örgütsel etkililiğe katkıda bulunduğu varsayılır (Kurt, 2013: 7).Görev performansı, işgörenlerin kendilerine verilen bir görevi ne kadar iyi bir şekilde tamamlayıp tamamlamadıklarını; bağlamsal performans ise işgörelerin kendi görevleri haricinde diğer işlere gönüllü olarak katılımı, takım çalışması ve prosedürlere uyma, örgütün amaçlarını benimseme gibi davranışlara sahip olma ile açıklanmaktadır (Akgün, 2009: 2).

1.3. Örgütsel Adalet ile İş Performansı Arasındaki İlişki

Örgütsel adalet ile ilgili yapılmış çalışmalar incelendiğinde araştırmacılar örgütsel adalet ile iş tatmini, iş motivasyonu, örgütsel vatandaşlık, örgütsel bağlılık, örgütsel güven ve iş doyumunu arasındaki ilişkileri incelemişlerdir. Bu çalışmaların dışında performans değerlendirme sonuçları ve iş performansı ile örgütsel adalet arasındaki ilişkiyi araştıran çalışmalar da mevcuttur. Bu çalışmanın amacı çerçevesinde aşağıda örgütsel adalet ile iş performansı arasındaki ilişkiyi araştıran çalışmalar özetlenecektir.

Örgütsel adalet algısının iş performansını artırabileceği düşüncesi, Colquitt vd. (2001) ve Cohen-Charash ve Spector (2001) tarafından ortaya atılmıştır. Cohen-Charash ve Spector (2001) çalışmalarında prosedürel adaletin iş performansı üzerinde etkili olduğunu savunmuşlardır. Bununla birlikte Greenberg (1990) işgörenler haksız davranıldığı algısı oluştuğunda, tavır ve davranışlarını değiştirerek, daha az üretkenlik gösterme veya hiç üretken olmama inancında birleşmeye başladıklarını ifade etmiştir. Benzer şekilde Williams (1999) ve Moon vd. (2008) gibi yazarlar, dağıtımsal adalet algısının artmasının iş performansını olumlu yönde etkilediğini belirlemişlerdir. Konovsky ve Pugh (1994), Organ ve Konovsky (1996), Uen ve Chien (2004), Aryee, Chen ve Budhwar (2004) gibi yazarlar ise etkileşimsel adalet algısı ile iş performansı arasında pozitif ilişkiler elde etmişlerdir. Bu çalışmaların dışında Lam, Schaubroeck ve Aryee (2002), Suliman (2007) prosedürel adaletin görev performansı üzerinde olumlu etkisinin olduğunu tespit etmişlerdir. Çakmak (2005) performans değerlendirme sistemleri ile örgütsel adalet algısı arasındaki ilişkiyi test etmiştir. Araştırma sonucunda çalışanların performans değerlendirme sistemine ilişkin dağıtımsal, etkileşimsel ve prosedürel adalet algılarının eğitim düzeyleri ve mavi-beyaz yakalı olmalarına göre anlamlı farklılıklar gösterdiği tespit edilmiştir. Buna karşın yaşlarına, örgüt içi kıdemlerine göre performans değerlendirme sistemine ilişkin dağıtımsal, etkileşimsel ve prosedürel adalet algılarının anlamlı bir farklılık göstermediği saptanmıştır. Yavuz (2010) ise Ankara'da kamu

ve özel sektörde çalışanların örgütsel adalet algılamalarında bir farklılaşma olup olmadığını araştırmıştır. Çalışma sonucunda özel sektör çalışanlarının örgütsel adalet algılamalarının, kamu çalışanlarının örgütsel adalet algılamalarına göre yüksek olduğu belirlenmiştir. Robinson (2004) örgütsel adalet ile iş performansı arasında ilişki araştırmış ve örgütsel adaletin iş performansının önemli bir belirleyicisi olduğu sonucuna varmıştır. Ayrıca prosedürel adalet ile görev performansı ve bağlamsal performans arasında pozitif bir ilişki olduğunu tespit etmiştir. Benzer şekilde Wang vd. (2010) örgütsel adalet ile işgörenlerin performansları arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Çalışma Çin işletmelerde çalışan 793 kişi üzerinde uygulanmıştır. Araştırma sonucunda örgütsel adaletin görev performansı üzerinde olumlu etki yaptığı saptanmıştır.

Nasurdin ve Khuan (2007) dağıtımsal ve prosedürel adaletin işgörenlerin görev ve bağlamsal performansları üzerindeki etkisini araştırmışlardır. Araştırma Malezya'da iletişim sektöründe çalışan 136 çalışana uygulanmıştır. Regresyon ve korelasyon yöntemlerinden yararlanılan çalışma sonucunda dağıtımsal adalet ile görev performansı arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki; buna karşın görev performansı ile prosedürel adalet arasında anlamlı olmayan bir ilişki tespit edilmiştir. Bununla birlikte prosedürel adaletin bağlamsal performans üzerinde etkili olduğunu; ancak dağıtımsal adalet üzerinde ise etkili olmadığını belirlemiştir. Erdinç (2009) ise Antalya'da dört ve beş yıldızlı otel çalışanları üzerinde örgütsel adalet ile performans arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Araştırmaya 288 kişi katılmıştır. Yapılan korelasyon analizleri sonucunda örgütsel adalet algısı ile performans arasında %95 güven aralığında anlamlı ilişkiler bulunmuştur. Ayrıca adalet algısı yüksek olan çalışanların bağlamsal performanslarının da yüksek olduğu belirlenmiştir. Wu ve Wang (2008) tarafından da benzer sonuçlar elde edilmiştir. Naderi, Hoveida ve Siadat (2010) örgütsel adalet ile performans değerlendirme sistemi arasındaki ilişkiyi İran'da faaliyette bulunan İsfahan petrol rafineri şirketi çalışanları açısından araştırmışlardır. Çalışma sonucunda performans değerlendirme bileşenleri ile örgütsel adalet arasında pozitif ve anlamlı bir korelasyon belirlemiştir. Benzer şekilde Haghighi, Ahmadi ve Ramin (2009) ise bir organizasyonda dağıtım ve prosedürel adalet algılarının işgörenlerin performansını etkilediğini tespit etmişlerdir. Ancak dağıtım ve prosedürel adalet algısı ile performans arasında güçlü bir korelasyon yoktur. Elamin ve Alomaim (2011) örgütsel adalet ile çalışanların performansları arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Çalışanlar performanslarını sadece kendileri (öz değerlendirme) değerlendirerek ölçmüşlerdir. Çalışma Suudi Arabistan'da farklı işletmelerde

çalışan 793 kişi üzerinde uygulanmıştır. Ampirik analizlerde korelasyon ve regresyon yöntemlerinden yararlanılmışlardır. Araştırma sonucunda dağıtımsal ve etkileşimsel adalet algısı ile iş performansı arasında pozitif bir ilişki; buna karşın iş performansı ile prosedürel adalet arasında negatif bir ilişki bulmuşlardır. Benzer şekilde Sökmen, Bilsel ve Erbil (2013) örgütsel adaletin performans üzerindeki etkisini araştırmışlardır. Çalışmalarında Ankara'da gösteren bir bankanın genel merkezinde 130 çalışan ile bir örneklem oluşturarak regresyon analizi yapmışlardır. Yapılan analizler sonucunda örgütsel adaletin iş performansı üzerinde olumlu etkilerinin olduğu tespit edilmiştir.

Kaleem, Jabeen ve Twana (2013) Pakistan'da faaliyette bulunan 13 firma çalışanları açısından örgütsel adaletin iş performansı üzerindeki etkisini araştırmışlardır. Analizlerde korelasyon ve regresyon yöntemlerini kullanmışlardır. Yapılan analizler sonucunda dağıtımsal, prosedürel ve etkileşimsel adalet algısı ile iş performansı arasında pozitif bir ilişki tespit etmişlerdir. Benzer şekilde Al-Rawashdeh (2013) araştırmasında, Ürdün Gümrük Bölümü'nde örgütsel adaletin iş performansı üzerindeki etkisinin araştırmıştır. Bu amaçla 536 kişiye anket uygulamıştır. Geliştirilen modeller sonucunda tüm örgütsel adalet boyutları ile iş performansı arasında pozitif ve oldukça anlamlı ilişkilerin varlığını ortaya koymuştur. Moazzezi, Sattari ve Bablan (2014) İran'da 147 üniversite çalışanı üzerine yaptıkları çalışmalarında örgütsel adalet ile iş performansı arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Yazarlar örgütsel adaleti; etkileşimsel, dağıtımsal, prosedürel, enformasyonel ve organizasyonel adalet olmak üzere beş boyuta ayırmışlardır. Çalışma sonucunda dağıtımsal, prosedürel ve organizasyonel adalet ile iş performansı arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki; buna karşın iş performansı ile etkileşimsel ve enformasyonel adalet arasında anlamlı olmayan bir ilişki tespit edilmiştir. Manouchehri, Razavi ve Emamgholizadeh (2014) İran banka çalışanları açısından örgütsel adalet ile iş performansı arasındaki ilişkiyi araştırmışlardır. Araştırma toplam 242 banka çalışanına uygulanmıştır. Yazarlar Niehoff ve Moorman (1993) geliştirdiği 20 soruluk örgütsel adalet ölçeğinden ve Sai Nick'in geliştirdiği 24 soruluk iş performansı ölçeğinden yararlanmışlardır. Çalışmada iş performansı; nicelik, iş kalitesi, bilgi ve yetenek, yaratıcılık ve yenilik, esneklik olmak üzere beş boyuta ayrılmıştır. Çalışma sonucunda örgütsel adalet ile iş performans arasında pozitif ve anlamlı bir korelasyon elde etmişlerdir. Ayrıca yaratıcılık ve yenilik, iş kalitesi, esneklik performans boyutları ile örgütsel adalet arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki; buna karşın bilgi ve yetenek, nicelik performans boyutları ile örgütsel adalet algısı arasında anlamlı olmayan bir ilişki tespit edilmiştir.

2. METODOLOJİ

2.1. Çalışmanın Amacı

Bu çalışmanın amacı örgütsel adalet algısı ile iş performansı arasındaki ilişkiyi tespit etmektir. Bu amaçla örgütsel adaletin boyutlarını oluşturan etkileşimsel, prosedürel ve dağıtımsal adalet algısı ile Afyonkarahisar'da 5 yıldızlı termal otellerde işgörenlerin iş performansı ve alt boyutları olan görev performansı ile bağlamsal performans arasındaki ilişki incelenmiştir.

2.2. Araştırmanın Evren ve Örneklemi

Araştırmanın evrenini Afyonkarahisar'da faaliyette bulunan beş yıldızlı termal otel işletmelerindeki çalışanlar oluşturmaktadır. Afyonkarahisar merkezde, Gazlıgöl'de ve Sandıklı'da toplam 8 tane beş yıldızlı termal otel bulunmaktadır. Ayrıca söz konusu 8 tane beş yıldızlı otelin insan kaynakları departmanı ile görüşülmüş toplam çalışan sayısı 1510 olarak tespit edilmiştir. Bu çalışmada Afyonkarahisar'da faaliyette bulunan beş yıldızlı termal otel işletmelerinden 7 tanesine toplam 350 anket teslim edilmiş ve bu otellerin çalışanlarından toplam 265 anket geri dönüş sağlanmıştır. Eksik veya hatalı anket dolduran 11 anket çıkarılarak toplamda 254 anket analize dahil edilebilmiştir. 1510 evren için %90 güven seviyesinde örneklem büyüklüğü 230 kişi, %95 güven seviyesinde örneklem büyüklüğü ise 307 kişidir (Serper, 2004: 33). Bu çalışmanın güven seviyesi %90-95 arasındadır. Ayrıca örneklem sayısından kaynaklanan hatası ise %95 güven seviyesinde %5,61'dir.

2.3. Araştırmanın Ölçekleri

Bu çalışmada Afyonkarahisar'da faaliyette bulunan beş yıldızlı termal otel çalışanlarının örgütsel adalet algıları 3 farklı adalet boyutu (prosedürel, dağıtımsal ve etkileşimsel) ile incelenmiştir. Niehoff ve Moorman'ın (1993) geliştirdiği ölçekte dağıtım, prosedür ve etkileşim olmak üzere 3 farklı ve toplam 20 sorudan oluşan örgütsel adalet algısı mevcuttur. Örgütsel adalet ölçeği 5'li Likert ölçeği ile hazırlanmıştır. 5'li likert ölçeğinde sorulara katılım düzeylerini belirlemek için 1=kesinlikle katılmıyorum, 2=katılmıyorum, 3=kısmen katılıyorum, 4= katılıyorum ve 5=kesinlikle katılıyorum şeklinde ifade edilmiştir. Niehoff ve Moorman (1993) geliştirdiği örgütsel adalet ölçeğinin orijinal alpha katsayısını 0,90 olarak hesaplamışlardır. Ölçeğin orijinal formu için dağıtımsal adaletin alpha katsayısını 0,74; prosedürel adaletin alpha katsayısını 0,85 ve etkileşimsel adaletin alpha katsayısını 0,92

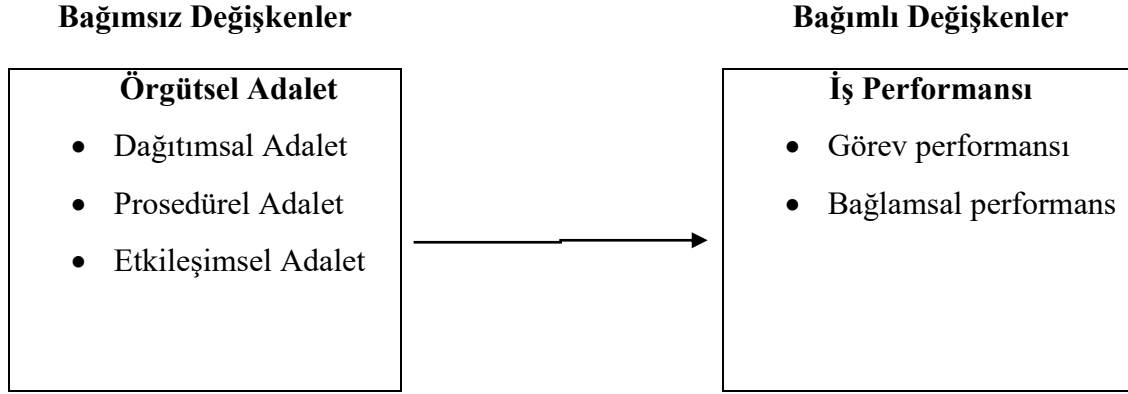
olarak tespit etmişlerdir. Bu çalışmada ise örgütsel adalet ölçeğinin alpha katsayısı 0,95,6 olarak hesaplanmıştır.

İşgörenlerin iş performansını belirlemek için kullanılan ölçeğin yer aldığı üçüncü bölümde, çalışanların kendilerini değerlendirdikleri iki boyutlu iş performansı anketi yer almaktadır. Borman ve Motowidlo (1993) geliştirdiği iş performansı ölçeğinin orijinal alpha katsayısını 0,79 olarak hesaplamışlardır. Bu çalışmada iş performansı ölçeğinin alfa katsayısını %96,7 üstlerin astları değerlendirdiği ölçeğin alfa katsayısını ise %89,7 olarak elde edilmiştir.

Dördüncü bölümde, işgörenlerin üstleri tarafından değerlendirildikleri iş performansı anketi yer almaktadır (Borman ve Motowidlo, 1993). İlk dört soru görev performansı ile ilgili iken, kalan 20 soru bağlamsal performans ile ilgilidir. Her bir başarı kriteri ile ilgili derecelendirme “1= Çok düşük, 2= Düşük, 3= Orta, 4= Yüksek ve 5= Çok yüksek” şeklinde yapılmıştır. En son hesaplama yapılırken, 5,00-4,21 arası “çok yüksek”, 4,20-3,41 arası “yüksek”, 3,40-2,61 arası “orta”, 2,60-1,81 arası “düşük” ve 1,80-1,00 arası “çok düşük” derecelendirmesi yapılmaktadır. Bu derecelendirme Parilla (2013), Choeikan (2014) gibi pek çok yazar tarafından benzer şekilde gruplara ayrılmıştır. İşgörenlerin iş performansları, kendi performanslarını değerlendirmeleri ile üstlerinin değerlendirmelerinin ortalaması alınarak hesaplanmıştır.

2.4. Araştırmanın Modeli Ve Hipotezleri

Bu çalışmanın amacı örgütsel adalet algısı ile iş performansı arasındaki ilişkiyi belirlemektir. Araştırmada 3 tane bağımlı değişken kullanılmıştır. Bunlardan ilki işgörenlerin görev performansları, ikincisi bağlamsal performansları, sonuncusu ise görev ve bağlamsal performanslarının bileşimi olan iş performanslarıdır. Araştırmadaki bağımsız değişkenler ise dağıtımsal adalet, prosedürel adalet ve etkileşimsel adalettir. Söz konusu bağımlı ve bağımsız değişkenlerin ilişkisi başka bir ifade ile araştırman modeli Şekil 2’de gösterilmiştir.



Şekil 1. Araştırmanın Modeli

Yukarıda tanıtilan bağımlı ve bağımsız değişkenler kullanılarak ve literatürde yer alan çalışmalar Folger ve Konovsky (1989), Chai-Amonphaisal ve Ussahawanitchakit (2008), Naderi, Hoveida ve Siadat (2010), Elamin ve Alomaim (2011), Kaleem, Jabeen ve Twana (2013), Manouchehri, Razavi ve Emamgholizadeh (2014), Cheng (2014) esas alınarak aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir.

H₁: İşgörenlerin dağıtımsal adalet algıları ile iş performansları arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır.

H_{1a}: İşgörenlerin dağıtımsal adalet algıları ile görev performansları arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır.

H_{1b}: İşgörenlerin dağıtımsal adalet algıları ile bağlamsal performansları arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır.

H₂: İşgörenlerin prosedürel adalet algıları ile iş performansları arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır.

H_{2a}: İşgörenlerin prosedürel adalet algıları ile görev performansları arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır.

H_{2b}: İşgörenlerin prosedürel adalet algıları ile bağlamsal performansları arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır.

H₃: İşgörenlerin etkileşimsel adalet algıları ile iş performansları arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır.

H_{3a}: İşgörenlerin etkileşimsel adalet algıları ile görev performansları arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır.

H_{3b}: İşgörenlerin etkileşimsel adalet algıları ile bağlamsal performansları arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır.

3.BULGULAR

Bu çalışmada örgütsel adalet algısı ile iş performansı arasındaki ilişkisi araştırılmıştır. Başka bir ifade ile örgütsel adaletin boyutlarını oluşturan dağıtımsal, prosedürel ve etkileşimsel adalet ile Afyonkarahisar’da beş yıldızlı termal otellerinde işgörenlerin iş performansı ve alt boyutları olan görev performansı ile bağlamsal performans arasındaki ilişki incelenmiştir.

a. 3.1.Tanımlayıcı İstatistikler

Çalışmanın bu kısmında demografik değişkenlere, örgütsel adalet boyutlarına ve işgören performanslarına ilişkin frekans ve yüzde değerleri verilmiştir. Araştırmada toplam 254 kişiye anket uygulanmıştır.

Araştırmanın bu bölümünde yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi, medeni durum, otelde hangi bölümde çalıştığı, hangi unvana sahip olduğu, aynı işletmede çalışma süresi, tecrübesi gibi demografik değişkenlerin frekans ve yüzde değerleri verilmiştir

Tablo 1. Katılımcılara İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Cinsiyet	Frekans	Yüzde
Kadın	96	37,8
Erkek	158	62,2
Yaş	Frekans	Yüzde
15-21	22	8,7
22-28	111	43,7
29-35	73	28,7
36-42	28	11,0
43-49	17	6,7
50 ve üzeri	3	1,2
Eğitim Düzeyi	Frekans	Yüzde
İlköğretim	46	18,1
Lise	130	51,2
Ön-lisans	46	18,1
Lisans	28	11,0
Lisansüstü	4	1,6
Medeni Durum	Frekans	Yüzde
Bekar	96	37,8
Evli	158	62,2
Çalıştığı Bölüm	Frekans	Yüzde
Resepsiyon	29	11,4
Kat Hizmetleri	33	13,0
Lokanta	39	15,4
Mutfak	29	11,4
Muhasebe	26	10,2
Diğer	98	38,6

Ünvan	Frekans	Yüzde
İşgören [†]	166	65,4
Alt kademe yöneticisi	43	16,9
Orta kademe yöneticisi	34	13,4
Üst kademe yöneticisi	11	4,3
Çalışma Süresi	Frekans	Yüzde
1 yıldan az	64	25,2
1-5 yıl	132	52,0
6-10 yıl	43	16,9
11-15 yıl	14	5,5
16-20 yıl	1	,4
Meslekte Çalışma Süresi	Frekans	Yüzde
1 yıldan az	29	11,4
1-5 yıl	104	40,9
6-10 yıl	82	32,3
11-15 yıl	28	11,0
16-20 yıl	7	2,8
21 yıl ve üzeri	4	1,6
İş Yeri Sayısı	Frekans	Yüzde
Bir	47	18,5
İki	84	33,1
Üç	72	28,3
Dört ve Üzeri	51	20,1

Tablo 1’de araştırmaya katılanların tanımlayıcı istatistikleri gösterilmiştir. Araştırmaya katılanların %37,8’i kadın ve %62,2’si erkektir. Araştırmaya katılanların önemli bir kısmının erkeklerden oluştuğu görülmektedir. Ankete katılanların önemli bir kısmı (%43,7) 22-28 yaş grubunda yer almaktadır. Termal otel çalışanlarından iki kişiden birinin (%51,2) lise mezunu olduğu görülmektedir. %69,3’ü ise lise ve ilköğretim mezunudur. Termal otel çalışanlarından %62’si evli ve %37,8’i ise bekarıdır.

Ankete katılanların %11,4’ü resepsiyon, %13’ü kat hizmetleri, %15,4’ü lokanta, %11,4’ü mutfak, %10,2’si muhasebe bölümünde çalışmaktadır. %38,6’sı ise bu bölümler dışında çalışmaktadır. Araştırmaya katılanların %65,4’ü düz çalışan, %16,9’u alt kademe yöneticisi, %13,4’ü orta kademe yöneticisi ve %4,3’ü üst kademe yöneticisidir.

Araştırmaya katılanların büyük bir çoğunluğu (%77,2) beş yıldan daha az sürede aynı işletmede çalışmaktadır. Ayrıca 1 yıldan az sürede işletmede çalışanların yüzdesi ise %25,2’dir. Katılımcıların yarısı (%52,3) beş yıldan daha az tecrübeye sahiptir. Ayrıca 1 yıldan az tecrübeye sahip veya kısmen tecrübesiz çalışanların yüzdesi ise %11,4’tür. Ankete

[†]Resepsiyon, Lokanta, Muhasebe, Mutfak vs. bölümünde çalışan ancak yönetici olmayan işgörenleri göstermektedir.

katılanların %18,5'i bir kez %33,1'i iki kez, %28,3'ü üç kez ve %20,1'i ise dört ve daha fazla iş yeri değiştirmiştir.

Tablo 2. Örgütsel Adalet Boyutlarına İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

DEĞİŞKENLER	Ortalama	Standart Sapma
Dağıtimsal Adalet	3,29	0,8757
Prosedürel Adalet	3,38	0,8954
Etkileşimsel Adalet	3,40	0,9321
Örgütsel Adalet	3,36	0,8145

4,21 – 5,00 Çok Yüksek; 3,41 – 4,20 Yüksek; 2,61 – 3,40 Orta; 1,81 – 2,60 Düşük; 1,00 – 1,80 Çok Düşük

Tablo 2’de örgütsel adalet boyutlarına ilişkin tanımlayıcı istatistikler yer almaktadır. Çalışanların dağıtimsal, prosedürel ve etkileşimsel adalet düzeylerinin “orta” olduğu görülmektedir. Ancak en düşük örgütsel adalet boyutu dağıtimsal adalet (3,29) ve en yüksek ise etkileşimsel adalet (3,40) olduğu anlaşılmaktadır. Genel örgütsel adalet düzeyi “orta” (3,36) olarak söylenebilir.

Tablo 3. İş Performansına İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler (Öz+Üst Değerlendirme)

DEĞİŞKENLER	Ortalama	Standart Sapma
Görev Performansı	4,19	0,8721
Bağlamsal Performans	4,18	0,8154
İş Performansı	4,185	0,8286

4,21 – 5,00 Çok Yüksek; 3,41 – 4,20 Yüksek; 2,61 – 3,40 Orta; 1,81 – 2,60 Düşük; 1,00 – 1,80 Çok Düşük

Tablo 3’te çalışanların görev, bağlamsal ve iş performanslarına ilişkin tanımlayıcı istatistiklere yer verilmiştir. Çalışanların öz değerlendirmeye ve üstleri tarafından değerlendirmeye göre görev performanslarının ortalaması 4,19; bağlamsal performanslarının ortalaması 4,18 olarak elde edilmiştir. İş performansının ortalaması ise 4,185 olarak belirlenmiştir. Tüm değerlendirmenin ortalamasında çalışanlarının performanslarının “yüksek” olduğu söylenebilir. İşgörenlerin performanslarının daha güvenilir ve gerçekçi belirlenebilmesi için görev ve bağlamsal performanslarının ortalamaları alınarak hesaplanmıştır.

b. 3.2.Örgütsel Adalet Algısı İle İş Performansı Arasındaki İlişki

Termal otel işletmelerinde işgörenlerin örgütsel adalet ve iş performansı düzeyleri belirlenmiş; örgütsel adalet düzeyinin “orta” ve iş performansı düzeyinin “yüksek” olduğu görülmüştür. Bu bölümde, örgütsel adaletin ve alt boyutlarının iş performansları arasındaki ilişkilerinin varlığı, yönü ve derecesi belirlenecektir. İş performansı; birinci olarak çalışanların kendileri ile ilgili değerlendirmeleri (öz değerlendirme), sonra üstlerinin değerlendirmeleri (üst değerlendirme) ve daha sonra her iki değerlendirmenin ortalaması alınarak hesaplanmıştır.

Tablo 4’te örgütsel adalet ile öz-değerlendirmeye dayalı performans arasındaki ilişki gösterilmiştir. Bununla birlikte iş performansının iki boyutu, görev ve bağlamsal performans boyutları ve örgütsel adaletin üç boyutu, dağıtımsal, prosedürel ve etkileşimsel adalet boyutları aralarındaki ilişkiler gösterilmiştir. Söz konusu ilişkiyi ölçmek için korelasyon yöntemi kullanılmıştır.

Tablo 4. Örgütsel Adalet Algısı ile İş Performansı Arasındaki İlişki (Öz Değerlendirme)

DEĞİŞKENLER VE PARAMETRELER	GÖREV PERFORMANSI	BAĞLAMSAL PERFORMANS	İŞ PERFORMANSI
Dağıtımsal Adalet	0,264**	0,189***	0,251***
Prosedürel Adalet	0,364**	0,312**	0,301**
Etkileşimsel Adalet	0,389***	0,375***	0,359***
Örgütsel Adalet	0,370***	0,343***	0,324***

*** ve ** sırasıyla % 1 ve % 5 düzeyinde anlamlılığı göstermektedir

İşgörenlerin örgütsel adalet algısı ile iş performansları (öz değerlendirme) arasındaki ilişkinin belirlenmesi amacıyla korelasyon analizi kullanılmıştır. İşgörenlerin örgütsel adalet algıları ile iş performansları arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu anlaşılmaktadır. Korelasyon katsayısı ($r=0,324$) olarak hesaplanmıştır. Başka bir ifade ile örgütsel adalet algısı arttıkça işgörenlerin performansları da artmaktadır.

Örgütsel adaletin alt boyutları incelendiğinde işgörenlerin dağıtımsal, prosedürel, etkileşimsel adalet algıları ile görev, bağlamsal ve iş performansları arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu anlaşılmaktadır. Başka bir ifade ile çalışanların dağıtımsal, prosedürel, etkileşimsel adalet algıları arttıkça işgörenlerin görev, bağlamsal ve iş performansları da artmaktadır.

Tablo 5. Örgütsel Adalet Algısı ile İş Performansı Arasındaki İlişki (Üst Değerlendirme)

DEĞİŞKENLER VE PARAMETRELER	GÖREV PERFORMANSI	BAĞLAMSAL PERFORMANS	İŞ PERFORMANSI
Dağıtımsal Adalet	0,203	0,229**	0,224**
Prosedürel Adalet	0,195	0,262**	0,301**
Etkileşimsel Adalet	0,275***	0,292***	0,285***
Örgütsel Adalet	0,295***	0,284***	0,303***

*** ve ** sırasıyla % 1 ve % 5 düzeyinde anlamlılığı göstermektedir

İşgörenlerin örgütsel adalet algısı ile iş performansları (üst değerlendirme) arasındaki ilişkinin belirlenmesi amacıyla korelasyon analizi kullanılmıştır. İşgörenlerin örgütsel adalet algıları ile iş performansları pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu anlaşılmaktadır. Korelasyon katsayısı ($r=0,303$) olarak hesaplanmıştır. Başka bir ifade ile örgütsel adalet algısı arttıkça işgörenlerin performansları da artmaktadır.

Örgütsel adaletin alt boyutları incelendiğinde işgörenlerin dağıtımsal ve prosedürel adalet algıları ile bağlamsal ve iş performansları arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Başka bir ifade ile işgörenlerin dağıtımsal ve prosedürel adalet algıları arttıkça işgörenlerin bağlamsal ve iş performansları da artmaktadır. Buna karşın dağıtımsal ve prosedürel adalet algıları ile görev performansı arasında pozitif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı olmayan bir ilişki vardır. İstatistiksel olarak anlamlı olmasa da ilişkinin pozitif olması ve korelasyon katsayısının (%20,3 ve %19,5) olması önemli bir sonuç olarak değerlendirilebilir. Başka bir ifade dağıtımsal ve prosedürel adalet algısı arttıkça görev performansı sırasıyla %20,3 ve %19,5 artmaktadır. Ancak bu ilişki istatistiksel olarak anlamlı değildir. Örgütsel adaletin diğer boyutu olan etkileşimsel adalet ile görev, bağlamsal ve iş performansları arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu anlaşılmaktadır. Başka bir ifade ile işgörenlerin etkileşimsel adalet algıları arttıkça işgörenlerin görev, bağlamsal ve iş performansları da artmaktadır.

Tablo 6. Örgütsel Adalet Algısı ile İş Performansı Arasındaki İlişki (Öz+Üst Değerlendirme)

DEĞİŞKENLER VE PARAMETRELER	GÖREV PERFORMANSI	BAĞLAMSAL PERFORMANS	İŞ PERFORMANSI
Dağıtımsal Adalet	0,275**	0,223**	0,269***
Prosedürel Adalet	0,312**	0,298**	0,312**
Etkileşimsel Adalet	0,345***	0,368**	0,334***
Örgütsel Adalet	0,339***	0,352***	0,348***

*** ve ** sırasıyla % 1 ve % 5 düzeyinde anlamlılığı göstermektedir

İşgörenlerin örgütsel adalet algısı ile iş performansları (öz+üst değerlendirme) arasındaki ilişkinin belirlenmesi amacıyla korelasyon analizi kullanılmıştır. Tablo 21’de işgörenlerin performansları kendileri ve üstleri tarafından değerlendirildiği korelasyon analizi sonuçları gösterilmiş ve değişkenler arasındaki korelasyon katsayıları belirlenmiştir. Analiz sonuçları incelendiğinde diğer korelasyon analizleri ile paralel sonuçlar belirlenmiştir. Tüm örgütsel adalet boyutları ile işgörenlerin performansları arasında pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır. Çalışmada geliştirilen tüm hipotezler kabul edilmiştir.

SONUÇ

Bu çalışma örgütsel adalet algısı ile işgören performansı arasındaki ilişkiyi belirlemeye yöneliktir. Bu amaçla örgütsel adaletin boyutlarını oluşturan etkileşimsel, prosedürel ve dağıtımsal adaletin Afyonkarahisar’da beş yıldızlı termal otellerde çalışanların iş performansı arasındaki ilişki incelenmiştir. İşgörenlerin örgütsel adaletleri ile iş performansları arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla korelasyon analizinden yararlanılmıştır. İşgörenlerin dağıtımsal, prosedürel ve etkileşimsel adalet algıları ile görev ve bağlamsal performansları arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu anlaşılmaktadır. Başka bir ifade ile dağıtımsal, prosedürel ve etkileşimsel adalet algısı arttıkça işgörenlerin görev ve bağlamsal performansları da artmaktadır.

Örgütsel adalet ile iş performansı arasındaki ilişkiyi ölçen Konovsky ve Pugh (1994), Organ ve Konovsky (1996), Williams (1999), Colquitt vd. (2001), Cohen-Charash ve Spector (2001), Lam, Schaubroeck ve Aryee (2002), Uen ve Chien (2004), Aryee, Chen ve Budhwar (2004), Robinson (2004), Suliman (2007), Nasurdin ve Khuan (2007), Moon vd. (2008), Haghighi, Ahmadi ve Ramin (2009), Naderi, Hoveida ve Siadat (2010), Elamin ve Alomaim (2011), Kaleem, Jabeen ve Twana (2013), Al-Rawashdeh (2013), Moazzezi, Sattari ve

Bablan (2014), Manouchehri, Razavi ve Emamgholizadeh (2014) gibi yazarlarla paralel sonuçlar tespit edilmiştir. Çalışmada elde edilen bulguların literatürle tutarlı olduğu söylenebilir.

Örgütsel adalet işletmeler açısından son derece önemli bir kavramdır. Örgütsel adalet algısı işgörenler arasında takım ruhunun oluşmasını kolaylaştırmaktadır. Adil algılamalar olumlu davranışlara yol açar, işgörenlerin kendilerini örgütün değerli ve saygın üyeleri olarak hissetmelerini, diğer işgörenler ve yöneticileriyle uyumlu ilişkiler geliştirmelerini sağlar ve dolayısıyla işgörenin performansının yükselmesine neden olur. Adaletsiz tutumlar ve algılamalar örgütlerin amaçlarına ulaşmasını güçleştiren olumsuz davranışlara neden olmaktadır. Adil olarak alınmayan kararlarda işgörenlerin örgüte bağlılıkları giderek azalmakta ve sonucunda işi bırakmaktadırlar. Bu nedenle, yöneticilerin örgütsel adaletin önemini iyice öğrenmeleri gerekmektedir. Bu durum neticesinde işgörenin örgüte bağlılığı azalır ve dolayısıyla performansının da düşmesi beklenir. Özellikle işgörenlerin adaletsizlik karşısında gösterecekleri tepkilerin bilinmesinde yarar vardır. Termal otel yöneticileri bu kriterleri göz önünde bulundurarak çalışanların adalet algılarını çok iyi yönetmeleri gerekmektedir.

Örgütsel adalet ile iş performansı arasındaki ilişkiyi inceleyen bu çalışmaların bir takım kısıtları bulunmaktadır. Öncelikle çalışmada elde edilen bulgular Afyonkarahisar'da bulunan beş yıldızlı termal oteller açısından yorumlanmalıdır. Ayrıca 254 çalışan üzerinde uygulama yapılması çalışmanın bir diğer kısıtıdır. Bununla birlikte bir anket çalışmasında her zaman karşılaşılabilecek kapsam, örneklem, ölçüm ve cevaplama hataları bu çalışmada da söz konusu olabilir.

Gelecek çalışmalarda örgütsel adaletin iş performansı üzerindeki etkisi farklı sektörler için veya termal otel olmayan diğer 5 yıldızlı oteller için araştırılıp bu çalışmanın sonuçları ile karşılaştırılabilir. Ayrıca örgütsel adalet ile iş performansı arasındaki ilişkiyi ölçecek diğer çalışmalar, bu araştırmanın bir üst seviyesi olan müşterilerin de çalışanların performansını değerlendirerek işgören performansını hesaplayabilir.

KAYNAKÇA

- Akal, Z. (2000). *İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi*, Milli Prodüktivite Merkezi, 4. Baskı. Ankara.
- Akgün T. (2009). İzlenim Yönetimi Taktikleri İle İş Performansı Değerleme Puanları Arasındaki İlişki: Bir Uygulama. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi) Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Aktaş, E. (2010). Performans Değerlendirme Sistemlerinin Örgütsel Adalet Algısı Üzerine Etkisi. (Yayınlanmamış YL Tezi) Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.
- Al-Rawashdeh, E. T. (2013). Organizational Justice and its Impact upon Job Performance in the Jordanian Customs Department. *International Management Review*, 9(2), 29-35.
- Aryee, S., Chen, Z.X. & Budhwar, P.S. (2004). Exchange Fairness and Employee Performance: An Examination of the Relationship between Organizational Politics and Procedural Justice. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 94, 1- 14.
- Beugre, C. D. (1998). *Managing Fairness in Organizations*, Westport CT: Greenwood Publishing Group.
- Borman, W. C. & Motowidlo, S. J. (1993). Expanding the Criterion Domain to Include Elements of Contextual Performance. *Personnel Selection in Organizations*, New York: Jossey-Bass.
- Chai-Amonphaisal, K.& Ussahawanitchakit, P. (2008). Roles of Human Resource Practices and Organizational Justice in Affective Commitment and Job Performance of Accountants in Thai Firms. *Review of Business Research*, 8(2), 47-58.
- Cheng, S.Y. (2014). The Mediating Role of Organizational Justice on the Relationship Between Administrative Performance Appraisal Practices And Organizational Commitment. *The International Journal of Human Resource Management*,25(8), 1131-1148.
- Chiu, S-K. (2004). The Linkage of Job Performance to Goal Setting, Work Motivation, Team Building, and Organizational Commitment in the High-Tech Industry in Taiwan. H. Wayne Huizenga School of Business and Entrepreneurship Nova Southeastern University, Doctor of Business Administration.
- Choeikan, W. (2014). The Staff's Opinion towards Organization Climate in their Work at Pathumthani Land Office" *The Fourth International Congress on Interdisciplinary Research and Development*, 30 - 31 May 2014, Thailand, <http://www.inrit2014.com/inrit2014/Proceedings2014/P-92.pdf>, 01.07.2014.
- Cin, İ. G. (2010). 360 Derece Performans Değerlendirme Yöntemi İle İşgörenlerin Örgütsel Adalet Algısı Arasındaki İlişkilerin Analizi: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama. Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
- Cohen-Charash, Y. & Spector, P.E. (2001). The role of Justice in Organizations, A meta-Analysis, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86(2), 278-321.
- Colquitt, J.A., Conlon, D.E., Wesson, M.J., Porter, C.O. & Ng, K.Y. (2001). Justice at the Millennium: A Meta-Analytic Review of 25 Years of Organizational Justice Research. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 425– 445.

- Çakmak, Ö. K. (2005). Performans Değerlendirme Sistemlerinde Örgütsel Adalet Algısı ve Bir Örnek Olay Çalışması. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Elamin, A. M. & Alomaim N. (2011). Does Organizational Justice Influence Job Satisfaction and Self-Perceived Performance in Saudi Arabia Work Environment?, *International Management Review*, 7(1), 38-49.
- Erdinç, M. (2006). 360 Derece Performans Değerlendirme Sisteminin Elektronik Ortama Uyarlaması Ve Bir Uygulama. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Folger, R. & Konovsky M. A. (1989). Effects Of Procedural and Distributive Justice on Reactions to Pay Raise Decisions, *Academy Of Management Journal*, 32 (1), 115-130.
- Greenberg, J. (1990). Organizational Justice: Yesterday, Today and Tomorrow. *Journal of Management*, 16(2), 399-432.
- Haghighi, M.A., Ahmadi I. & Ramin M.H. (2009). Surveying the Effect of Organizational Justice on Employee Performance. *Journal of Organizational Culture*, 7(20), 79-101.
- Irak, D.U. (2004). Örgütsel Adalet: Ortaya Çıkışı, Kuramsal Yaklaşımlar Ve Bugünkü Durumu. *Türk Psikoloji Yazıları*, 7(13), 25-43.
- James, K. (1993). The social Context of Organizational Justice: Culture, Intergroup, and Structural Effects of Justice Behaviors and Perceptions. In R. Cropanzano (Ed.), *Justice in the workplace: Approaching fairness in human resource management*, Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Publishing.
- Kaleem, M.M., Jabeen, B. & Twana, M.J. (2013). Organizational Justice in Performance Appraisal System: Impact on Employees Satisfaction and Work Performance. *International Journal of Management & Organizational Studies*, 2(2), 28-37.
- Konovsky, M.A. & Pugh S.D. (1994). Citizenship Behavior and Social Exchange. *Academy of Management Journal*, 37(3), 656-669.
- Kazancı, N. (2010). İlköğretim Okullarındaki Yöneticilerin Liderlik Stilleri İle Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algıları Arasındaki İlişki Düzeyi. (Yayınlanmamış YL Tezi). Sakarya Üniversitesi, Sakarya.
- Lam, S.S.K., Schaubroeck, J. & Aryee, S. (2002). Relationship Between Organizational Justice And Employee Work Outcomes: A Cross-national Study. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 1-18.
- Manouchehri, M., Razavi, H.R. & Emamgholizadeh S.(2014). Correlation Between Organizational Justice and Employees' Performance in Golestan Province Bank Melli Iran. *International Research Journal of Management Sciences*, 2 (2), 29-35.
- Moazzezi, M., Sattari, S. & Bablan, A. Z. (2014). Relationship Between Organizational Justice and Job Performance Of Payamenoor University Employees in Ardabil Province. *Singaporean Journal of Business Economics, and Management Studies*, 2(6), 57-64.
- Moon, H., Kamdar, D., Mayer, D.M. & Takeuchi, R. (2008). Me or we?, The Role of Personality And Justice as Other-Centered Antecedents to Innovative Citizenship

- Behaviors With in Organizations, *Journal of Applied Psychology*, 93(1), 84-94.
- Moorman, R. (1991). Relation Ship Between Organizational Justice And Organizational Citizenship Behaviors: Do Fairness Perceptions İnfluence Employee Citizenship? *Journal of Applied Psychology*, 76(6), 845-855.
- Naderi, M.R., Hoveida, R. & Siadat, A. (2010). Correlation Between Organizational Justice and Components of Evaluation of Employee Performance in Isfahan Oil Refining Company. *New Educational Approach*, 5(2), 97-112.
- Nasurdin, M. A. & Khuan S. L. (2007). Organizational Justice As An Antecedent Of Job Performance. *Gadjah Mada International Journal of Business*, 9(3), 325–343.
- Niehoff, B.P. & Moorman R.H. (1993). Justice As A Mediation Of The Relationship Between Methods Of Monitoring And Organizational Citizenship Behavior. *Academy of Management Journal*, 36, (3), 527-557.
- Organ, D.W. & Konovsky M. (1989). Cognitive Versus Selective Determinants of Organizational Citizenship Behavior. *Journal of Applied Psychology*, 74(1), 157-164.
- Öncer, M. (2000). İşyeri Ortamında Çalışanların Performanslarını Etkileyen Fiziksel Çevre Koşulları. *Verimlilik Dergisi*, Sayı.3, 133-152.
- Özler, D.E. (2012). *Örgütsel Davranışta Güncel Konular*, Bursa: Ekin Yayınevi.
- Parilla, E. S.(2013). Level of Management Practices of Micro and Small Businesses in Ilocos Norte. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 3(7), 439-466.
- Robinson, K. (2004). The Impact of Individual Differences on the Relationship between Employee Perceptions of Organizational Justice and Organizational outcome Variables. (PhD Dissertation). Alliant International University, San Diego.
- Serper, Ö. (2004). *Uygulamalı İstatistik 2. Beşinci Baskı*, Ezgi Kitabevi, Bursa.
- Smith, P. C. & Goddard, M. (2002). Performance Management and Operational Research: A Marriage Made in Heaven?. *The Journal of the Operational Research Society*, 53 (3), 247-255.
- Sökmen, A., Bilsel M. A. ve Erbil, C.(2013). Örgütsel Adaletin Çalışan Motivasyonu Ve Performansı Üzerindeki Etkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15(1), 41-60.
- Suliman, A.M.T. (2007). Links Between Justice, Satisfaction And Performance in The Workplace: A Survey in The UAE And Arabic Context. *Journal of Management Development*, 26(4), 294-311.
- Taşçıoğlu, H. (2010). *Örgüt Kültürünün Örgütsel Adalete Etkisi: Bir Örnek Olay*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Sakarya Üniversitesi, Sakarya.
- Uen, J.F. & Chien, S.H. (2004). Compensation Structure, Perceived Equity And Individual Performance of R and D Professionals. *Journal of American Academy of Business*, 4(½), 401- 405.
- Van, Scotter, J. R. (2000). Relationships Of Task Performance And Contextual Performance With Turnover, Job Satisfaction, And Affective Commitment. *Human Resource Management Review*, 10(1), 79-95.

- Wang, X., Liao J., Xia D., & Chang T. (2010). The Impact Of Organizational Justice On Work Performance-Mediating Effects Of Organizational Commitment And Leader-Member Exchange. *International Journal of Manpower*, 31(6), 660-677.
- Werner, J. M. (2000). Implications Of Ocb And Contextual Performance For Human Resource Management. *Human Resource Management Review*, 10(1), 3- 24.
- Williams, S. (1999). The Effects Of Distributive And Procedural Justice On Performance. *The Journal of Psychology*, 133(2), 183-193.
- Wu, X. & Wang C. (2008). The Impact of Organizational Justice on Employees' Pay Satisfaction, Work Attitudes and Performance in Chinese Hotels. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 7(2), 181-195.
- Yavuz, E. (2010). Kamu Ve Özel Sektör Çalışanlarının Örgütsel Adalet Algılamaları Üzerine Bir Karşılaştırma Çalışması. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 11 (2), 302-312.