

ÖRGÜT ADALETİNİN ÇALIŞANLAR ÜZERİNDEKİ PERFORMANS VE İŞ TATMİNİNE ETKİSİ: NEVŞEHİR İLİ ÖRNEĞİ

Su Ünlü^{1*} 

Özet: Çalışma ortamındaki adalet algısının işgörenlerin iş ortamındaki çalışma performansını etkileyen önemli unsurlardan biri olduğu düşüncesinden yola çıkılarak; Nevşehir Valiliği'nde çalışan personellerin örgütsel adalet algı düzeylerinin demografik özelliklere göre farklılaşıp farklılaşmadığı, örgütsel adaletle ve iş tatmini ile bireysel iş performansı arasındaki ilişki incelenmiştir. Çalışmanın örneklem grubunu, Nevşehir İl Valiliği'nde görev yapan 104 personel oluşturmuştur. Araştırmada nicel araştırma yöntemi benimsenip, "Betimsel – İlişkisel Tarama Modeli" kullanılarak veriler elde edilmiştir. Veri toplama aracı olarak "Örgütsel Adalet Ölçeği", "Minnesota İş Tatmini Ölçeği" ve "Performans Tutum Ölçeği" kullanılmıştır. Verilerin analizinde korelasyon testinden yararlanılmıştır. Araştırma sonucunda; örgütsel adalet algısı ile çalışanların bireysel performans algıları arasında, örgütsel adalet algısı ile çalışanların iş tatmini algıları arasında ve iş tatmini ile çalışanların bireysel performans algıları arasında pozitif ilişki olduğu tespit edilmiştir.

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

THE EFFECT OF ORGANIZATIONAL JUSTICE ON PERFORMANCE AND JOB SATISFACTION ON EMPLOYEES: THE CASE OF NEVŞEHİR PROVINCE

Abstract: This research is based on the idea that justice perception in the workplace is one of the most important factors that affect working performance of employees. In this sense, it has been studied that whether the levels of organizational justice perception of employees in Nevşehir governorship differ or not according to their demographic features. In addition the relation between organizational justice, job satisfaction and working performance has been investigated. The sample group of the study is composed of 104 employees who worked in Nevşehir governorship. Quantitative research method was used in this study and data were obtained using descriptive – relational data model. Attitude scales of organizational justice and job satisfaction scale and performance were used as data collection tool. As a result of the research; it has been determined that there is a positive relationship between the perception of organizational justice and the individual performance perceptions of the employees, between the perception of organizational justice and the perceptions of the employees' job satisfaction, and between the job satisfaction and the individual performance perceptions of the employees.

Keywords: Perception, Employee, Organizational Justice, Personal Performance, Job Satisfaction.

¹**Adres:** Kayseri Üniversitesi 15 Temmuz Yerleşkesi Talas/Kayseri, Türkiye.

***Sorumlu Yazar:** s_unlu@yahoo.com

Atıf: Ünlü, S. (2022). Örgüt Adaletinin Çalışanlar Üzerindeki Performans ve İş Tatminine Etkisi: Nevşehir İli Örneği. Bilge Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi, 6(1): 49-58.

GİRİŞ

Örgütsel adalet kavramı, çalışan bireylerin iş yaşamında gerçekleşen sosyal ve fiziksel olaylara ilişkin adalet algısıyla bir bütün olarak ele alınır (Folger ve Cropanzano, 1998). İlk kez Adams'ın eşitlik teorisiyle başlamış olan bu algı, kişilerin çalışma ortamlarındaki iş arkadaşlarıyla kıyaslama yaparak hissettikleri eşitlik düşüncelerinin iş verimi üzerindeki etkileriyle ilgilidir (Luthans, 1981:197). Adalet kavramının olduğu bir çalışma ortamının çalışan üzerindeki etkisi ile işyerindeki diğer ölçütlerin ilişkisini araştırmaktadır (İşcan, 2010). Farklı bir açıdan bakıldığında işverenin işgörene karşı gösterdiği davranışlar, aldığı kararlar ve bu davranışlarla kararları işgörenlerin adil olarak değerlendirip bu konuyla ilgili herhangi bir şikayetin olmaması örgütsel adaletin başarıya ulaştığına dair bir ölçüt olabilir (Pfeffer ve Langton, 1993).

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

İşyerlerindeki örgütsel adalet kavramı incelendiğinde üç ana tema üzerinden değerlendirildiği görülmektedir. İşçi kazanımları üzerine yapılan bu sınıflandırma “kazanç (dağıtım adaleti)”, “işlemler (işlemsel adalet)” ve “kişilerarası ilişkiler (kişilerarası bilgilisel adalet)” olarak üçe ayrılır. Dağıtım adaletinde kazanılan hak ve ücretlerin paylaşımıyla, işlem adaletinde kararlar alma sürecinde kullanılan yöntem ve işlemlerin nasıl algılandığıyla ve kişilerarası ilişkiler ise işlemler hakkında karar verilirken kişilere gösterilen saygı ve özenle alakalıdır.

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

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

1. ÖRGÜTSEL ADALET KAVRAMININ TANIMI VE ÖZELLİKLERİ

Örgütsel adaletin, birçok farklı etkenle ilişkisinden dolayı çeşitli şekillerde tanımı yapılmıştır. Bu tanımlar yapılırken asıl gerçeklerin bazen adil olarak kabul görmediği, bir kararın adil olması için işgörenlerin onu adil olarak

algılanması gerektiği kabul edilmiştir. Bundan dolayı adaletin sübjektif ve zamanla değişebilen bir algıya olduğu kabul edilmiştir (Folger ve Cropanzano, 1998). Bununla birlikte bireylerin çalıştıkları işyerlerinde alınan kararların adil olduğu hakkındaki düşüncesi de farklı olabilmektedir. Bu da, o örgütte adaletin olup olmadığıyla ilgili kesin bir yargıya varmamızı engellemektedir.

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

Örgütsel adalet, işyerlerinde işçi işveren veya işçi ile alınan kararlar arasındaki problemlerin tespitini sağlamaktadır. Çalışanların adil bulmadıkları kararların, durumların çözümü için birleştirici bir mekanizma sağlanabilmektedir (Dilek, 2005). İşyerindeki sorunları hızlı bir şekilde tespit edilerek; bu sorunlar kronik olmadan adaletli, hukuka uygun bir şekilde ve yerinde olarak çözümlenmesini, böylece işyerinde güvenin ve işbirliğinin artmasını, sorunların tam zamanında ve doğru çözümlenmesini, işveren ile işçi arasında saygının oluşmasının temelini atmaktadır.

Örgütsel adalet işyerlerindeki adalet kavramı üzerinde psikolojik bir değerlendirme olarak da nitelendirilebilir. Örgütün içerisindeki sosyal ve ekonomik değişikliklere karşı kişinin patronuna, çalışma arkadaşlarına, kurumuna karşı verdiği psikolojik tepkileri ile adalet algısını inceler (Aykut, 2007). Çalışanın söz hakkının olduğu, görüşüne değer verildiği, çalışana ait çözüm önerisinin hayata geçirildiği durumlarda, kişilerin özgüvenlerinin ve motivasyonlarının yükseleceği görülmüştür. Tüm çalışanların yaptıkları işler karşılığında aldıkları değer adil olarak algılandığında, gerek çalışma ortamı içindeki moral, motivasyonları yükselmiş gerekse çalışanların adalet hakkında daha olumlu görüşleri tespit edilmiştir.

Çalışanların uygulamaların adil olduğuna dair oluşan inancı, örgütsel adaletin temel inceleme alanıdır. Meydana gelen bu algı tutumlara, tutumlar da ileride olumlu ya da olumsuz davranışlara neden olur ve örgütsel yaşamı şekillendirir. İşyerinde oluşan adil olmama duygusu; işyerine olan bağlılık ve güveni azaltıp, çalışma verimini düşürüp ileride bireyin psikolojik ve sosyal hayatını etkileyerek, dolaylı olarak toplum ve işyeri düzenini olumsuz etkiler (Eker, 2006).

Çalışanların adaletli olmayan bir ortamda çalıştıkları düşüncesi ile birlikte işyerine karşı aidiyet duygusunun giderek azalması; performanslarının düşmesi, iş ortamındaki diyaloglarının azalması, sosyalleşeceği ortamlardan kaçınma, verilen görevlere ve talimatlara uymama, iş güvenliğini tehlikeye atma, iş sağlığına özensiz davranma, olumsuz davranışlar içersine girme, işi bırakma gibi birçok olumsuz durumlara sebep olabilmektedir. Çalışanlar bir adaletsizlikle karşılaştıklarında; adaletin nasıl olması gerektiğine yönelik gerek eylemsel olarak gerekse sözlü veya tamamen tepkisiz duruş sergileyebilmektedirler.

Akıllarında olması gerekenin ne olduğu ve bu durum karşısında ne yapılması gerektiğiyle ilgilenirler. Ve bu sorgulama sonucunda adil davranış nedir sorusunun cevabı ortaya çıkar.

Çalışanların adil bir ortamda çalışmalarını sağlamak örgütsel adalet hakkındaki meşguliyetlerini azaltarak adalet algısı nasıl gerçekleştirilmeli konusunu düşünmesini gerektirmez. İşverenler bu düşünce ile işçilerin adalet algılarını tespit etmeli ve çalışma sistemlerini düzenlerken göz önünde bulundurmalıdır. Onun içindir ki; gerçek adaletin olup olması önemli değildir, önemli olan hissedilen adalettir. İşveren de çalışanlara istedikleri adaleti (tüm bireyleri gözetecek şekilde) verebilmeli ve adil görünebilmelidir. Bunu sağlarken toplumun gelenek-görenekleri, kültürü ve içinde bulunduğu zamanın adalet algısına olan etkilerini göz önünde bulundurabilmelidir.

1.1. Örgütsel Adalet Kavramının Türleri ve Boyutları

Örgütsel adalet, iş yerlerindeki rollerle haklar konusunda bir otorite işlevi olarak literatürde boyutlara ayrılmıştır.

1.1.1. Dağıtımsal Adalet

Örgütsel adalet kavramının çıkışında ilk tanımlanan boyuttur. Bir örgüt içerisindeki kazanılmış hakların, ücretlerin adaletli bir şekilde nasıl paylaşım yapılacağıyla ilgilenmektedir. Bireyler, çalıştıkları işler karşılığında verilen hakların, ücretlerin adaletli olarak karşılığını alıp almadıklarıyla ilgilenmektedirler. Bu karşılıklara; ücretleri, izinleri, terfileri, ceza-ödülleri, statü ve rolleri gibi örnekler verilebilir. Bireyler aynı zamanda, çalışma ortamında kendi çabalarıyla elde ettikleri sonuçları daima başka çalışanlarla karşılaştırmaktadırlar. Gösterdikleri uğraş ve başardıkları performans karşılığında elde ettikleri kazanımları diğerleriyle karşılaştırarak, işyeri adaleti ile ilgili algı oluştururlar. Bunun sonucunda ise; ya adaletli davranıldığını düşünülüp performansları ve bağlılıkları artmakta ya da adaletsizlik düşüncesine kapılıp, verimliliklerinin giderek azalarak işten ayrılmaya varabilecek düzeyde olumsuz düşüncelere sebebiyet verebilmektedir. Aynı şekilde Adams tarafından ilk defa öne sürülen Eşitlik Teorisi'nde de, eşit katkının eşit kazanıma yol açması gerekliliği savunulmuştur (İşcan ve Naktiyok, 2004). Eşitlik Teorisi'nde, katkıların kazanımlara oranlanması kabul edilmiş ve her birey için bu oranın eşit olması gerektiği belirtilmiştir. Dağıtımsal adalet de bu teoriden köken almıştır.

1.1.2. Prosedürel Adalet

Dağıtımsal adalet sisteminin yeterli olmaması ve çalışanların adalet algılarına yeterli düzeyde açıklık getirilememesiyle, yetmişli yıllarda prosedürel adalet konusuna farklı bir boyut tanımlanmıştır. 1975 yılında ilk kez Thibaut ve Walker tarafından hukuk alanında yapılan araştırmayla, prosedürel adalet kavramının temelleri atılmıştır. Kavramın sosyal alandan örgütsel alana geçişi ise, Folger ve Greenberg (1985) sayesinde olmuştur. Genel olarak değerlendirildiğinde de prosedürel adaletin, dağıtımın sonuçlarından çok dağıtımın nasıl yapılacağı ile ilgilendiği görülmektedir.

Prosedürel adalet, sonuç odaklı olarak dağıtım işlemleri aşamasında kullanılan süreçlerle kararları kapsamakta ve bireylerin çalışarak hak ettikleri kazançların dağıtım

aşamasının ne kadar adaletli olduğuyla ilgilenmektedir (Greenberg, 1990). Bu kazançlara örnek olarak terfiler, ödüller, çalışma koşulları ve sosyal imkanlar verilebilir. Alınan kararların ve verilme süreçleri ile prensiplerin adil olup olmadığıyla prosedür adaleti ilgilenmektedir (Erdoğan, 2009).

1.1.3. Etkileşimsel Adalet

Örgütsel adalet kavramının üçüncü boyutu olan etkileşimsel adalet, Bies ve Moag tarafından ilk kez 1986 yılında adaletin iletişiminin bir kriteri olarak tanımlanmıştır. Bireylerin arasındaki ilişkileri baz alan, örgüt alanında ise işçi ile işveren arasındaki davranışları inceleyen boyuttur. İşçilerin adalet algılarının sadece dağıtım süreci ve prosedürel süreçten etkilenmeyip, aynı zamanda çalışma ortamlarındaki gördükleri muamelelerden ve iletişim olanaklarından da etkilendikleri görülmektedir. Bunun yanısıra çalışanların aralarındaki ilişkilerde sergiledikleri tavırlar da etkileşimsel adaletin alanına girmektedir.

1.2. Çalışanların Örgütsel Adalet Algılarının Önemi ve Değeri

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

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

2. BİREYSEL PERFORMANS TANIMI VE GEREKLİLİĞİ

Sürekli gelişip değişen bir sistemde varlıklarını devam ettirmeye çalışan örgütler dinamik bir yapı sergilemektedirler. Sürekli yenilenen bu sistem hem örgütü hem de örgüt içinde yer alan diğer faktörleri bir dönüşüme zorlamaktadır. Bir bakımdan bu zorunluluk hem örgüt bütünü hem de bireysel performans açısından bakıldığında avantaja dönüşebilmektedir. Aksi durumda bu zorunluluğa uyum sağlayamayan örgütlerin varlığı risk altına girebilir.

Bir yönetimde üstlerin görevi olup örgüt geleceğine etki eden stratejik planlama aşamasında, demokratik bir yapıyı örgütü kapsayacak şekilde vizyon ve misyon stratejilerinin benimsenmesi performans için önemli bir gelişmedir. Bu tarz bir yaklaşımın esas mantığıysa, örgütte bulunan bireyin

ile kuruluşun çıkarlarının örtüşmesinin sağlanmasıdır. Dolayısıyla bireylerin ve kuruluşların amaçları birbirleri ile uyum sağlarsa, performansta da mutlak bir düzeyde artış beraberinde getirecektir. Fakat bir örgütte bu ortamı sağlamak, iç ve dış çevredeki farklılıklar sebebiyle zorlu bir süreçtir. Öyle ki, bazı durumlarda performansın artış beklentisine girmeyip performansta bir düşüşe sebebiyet vermemeye odaklanılacaktır. Bireysel olarak performansta bir artış o örgütün performansının artışı anlamında değildir; fakat başlangıç olarak bir aşamasıdır. Bireysel performans boyutu, değişken durumlara göre farklılık gösterecektir. Bireysel performans gereklerinden en temel olanlarının ortaya konulmasının yanı sıra, bireysel performansa etki eden örgütsel konu da bireysel performans bir bütün içinde değerlendirilir.

2.1. Bireysel Performansa Etki Eden Temel Unsurlar

Örgütsel düzeyde bir başarının odak noktası olan performansta artış, kendi kendine ortaya çıkan bir aşama değildir. Performansın stratejik anlamda algılanması ve yönetilmesi gerekmektedir. Performans yönetimi, bir örgütte insan kaynaklarının en üst seviyede potansiyelini gerçekleştirme bağlamına yönelik olarak motive edilip sistemli bir şekilde yönetilmesidir (Hume, 1998: 35).

Performans yönetimi, örgüt içerisinde iki boyut kapsamında değerlendirilebilmektedir. İlk boyut, örgüt bütünlüğünü kapsayan örgütsel performans; ikinci boyut ise, bireysel performanstır (Barutçugil, 2002: 47). Bir kuruluşun performansının artması ya da azalması, bireysel boyutta da göz önünde bulundurulması gereken bir faktördür. Bireyler çalışma hayatlarının içerisinde bazı konulardaki çalışmalarını için takım olarak da bir araya gelebilirler. Böyle durumlarda takım performansın konusundan söz edilebilmektedir. Fakat yine de bir takımın performansı, birey performansının da bir göstergesi olarak ele alınabilmektedir.

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

2.1.1. Yönetimsel Unsurlar

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

2.1.2. Bireyden Kaynaklanan Unsurlar

Bireysel performansa etki eden diğer bir etmen ise, bireyin kendisinin içerisinde bulunduğu durum ve niteliklerden

ortaya çıkan unsurlardır. Bu kapsamda söz konusu edilebilecek başlıca unsurlar; bireyin kültürel yapısı, sosyo – demografik özellikleri (cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, medeni durum vb.), uzman olduğu alan gelir düzeyi gibi etmenlerdir.

2.1.3. Diğer Unsurlar

Bu kategoriye de; bireyin zorunlu sebebiyetten dolayı özel alanlardaki mesleklerde çalışması, bu mesleklerde sosyal güvence alanındaki eksiklikler, herhangi bir ekonomik kriz dönemlerinde ağırlaşan şartlar, çalışılan yer ile ikamet ettiği yer arasındaki uzaklık ve madde bağımlılığı gibi, bireyin performansına olumsuz etki eden etmenler girmektedir (Barutçugil, 2002/a: 261 – 263; Barutçugil, 2002/b: 95 – 96; Barutçugil, 2004: 90 – 91).

2.2. Örgütsel Adalet Algısının Bireysel Performansa Etkisi

İşletmeler ve işgörenlerinin verimliliği ve etkinliği üzerine büyük bir tesiri olan performansın ne kadar gerekli olduğunun anlaşılması ve bu sürecin işgörenler tarafından onaylanması, bu performans sürecinin doğru ve adaletli bir şekilde algılanmasıyla mümkün olmaktadır (Kavanagh vd., 2007). İlk olarak, örgütün adalet yapısında var olan bilgi ve tecrübe birikimlerinin katılımcı ya da hedef doğrultulu performans değerlendirme sürecine uyarlanması gerekir. Bu performans değerlendirme sürecinde ayrıca, adalet algısına şekil veren faktörlerinde tespit edilmesi adına hareket edilmelidir. Bu şekilde oluşturulan tüm performans yönetim modelleri, insan odaklı ve onların beklentilerini esas alan bir temel yaklaşım içerisinde olabilmektedirler. Öyle ki, bireysel performans ile işgörenlerin örgütsel adalet algıları birbirleriyle etkileşim içerisinde yani doğrudan aralarında bir ilişki bulunmaktadır (Yung vd., 2011).

Kurumsal performansın artması için işletme yönetiminin temel yapısında yer alan örgüt, yönetici ve işgörenler açısından örgütsel adalet algısının yüksek seviyede gerçekleşmesi büyük önem arz etmektedir. Bu bir örgüt için ele alındığında; kurumsal performans da örgütsel adalet algısının uygulanması ve işgörenler tarafında hoş karşılanacak siteme olan güvenleri artacak, bu da performanslarına pozitif bir etki yapacaktır. Bu işgörenler, bu benimsedikleri sistemin daha aktif bir şekilde işlenmesine ve sürdürülebilirliğinin sağlanması için artı bir çaba içerisinde olacaklardır. Bu da kurumsal performansın artmasına olumlu bir katkıda bulunacaktır. Konu ile ilgili araştırmalar doğrultusunda da, örgütsel adalet ile bireysel performans arasında doğru bir orantı olduğu belirlenmiştir. Yani örgütsel adaletin sağlandığı ortamlarda, hem bireysel hem de takımsal performans da artış görülmektedir (Eker, 2006: 34 – 35).

3.İŞ TATMİNİ ÇERÇEVESİ VE BİREYSEL PERFORMANS İLE İLİŞKİSİ

İş tatmini; işgörenin işe karşı olan genel tutumu olarak bilindiğine göre, işe karşı olumlu tutumu meydana getiren unsurları iş tatminini yaratan değişkenler şeklinde görmek daha doğru olacaktır. Çünkü iş tatmini, bir işgöreni değişik özellikteki ve çok sayıdaki unsurun etkilemesi sonucu meydana gelen duygusal bir durumu belirtmektedir. Dolayısıyla bu değişkenlerden sadece biri, işgörenin iş tatmini seviyesini belirlemede yeterli olmayacaktır. Bu

yüzden tatmin çok boyutlu olup, bir dizi kompleks örgütsel ve bireysel sonuçlarla beraber değerlendirilmektedir (Öztekin, 2008: 9).

İş tatmini çalışanların örgüt içerisindeki refah düzeylerini ve davranış şekillerini etkilediğinden, çalışan bireylerin iş tatmini seviyeleri periyodik aralıklarla incelenerek iş tatmini seviyelerinin neden az olduğunun sebepleri araştırılarak gerekli tedbirler alınabilir. Bu şekilde, bireylerin yaptıkları işin tatminine ait görüşleri belirlenerek, tatmin düzeyleri üst seviyelere çıkarılabilir. İşin boyutlarında değişime gidilmesinin, işten alınan tatmin üzerinde etkili diğer faktörleri değiştirmekten daha uzun süreli etkileri olabilmektedir (George ve Jones, 2005: 92).

3.1. İş Tatmini İle Bireysel Performans Arasındaki İlişki

İş tatminiyle bireysel başarı arasındaki ilişkiler değerlendirildiğinde, bireylerin iş tatmininin örgütün genel olarak etkinliğini anlama adına önemli bir konu olduğu ve bireyin işinden duyduğu memnuniyetle ortaya koyacağı performansı arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki bulunduğu görülmektedir (Özpehlivan, 2015). Çalışanlarının işlerinden tatmin olmasını sağlayabilen örgütler ve işletmeler, çalışanlardan daha yüksek düzeyli performans sergilemelerini isteyebilme hakkını da elde etmiş olurlar. Bireyin işini sevmesi ve işine karşı olumlu duygular beslemesi; örgütün beklentisi olan yüksek performans konusunda işini kaybetmeme, işyerine katkı sunma, statüsünü koruma amacı gibi etkenlerden dolayı yaptığı işte yüksek performans gösterme eğiliminde olabilecektir.

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

- Yönetim Yetenekleri (Cummings, 1973; Hackman ve Oldham, 1975; Baker, 1988; Campbell vd., 1993; Hayajneh, 2000; Christen vd., 2006);
- İş ve Çalışma Koşulları (Baker, 1988; Christen vd., 2006; Yazıcıoğlu, 2010);
- Ücret (Hackman ve Oldham, 1975; Mohrman vd., 1989; Baker, 1988; Campbell vd., 1993; Gül ve Oktay, 2009);
- Terfi (Greene, 1972; Campbell vd., 1993; Hayajneh, 2000);
- Çalışma Arkadaşları (Greene, 1972; Baker, 1988; Campbell vd., 1993; Hayajneh, 2000; Christen vd., 2006; Yazıcıoğlu, 2010);

“Dış Çevre Boyutu” ise; gelişen global ve ekonomik koşullar altında örgütlerin artık küreselleştiği ve büyüyen işletmelerin birçok dış faktörle (tedarikçiler, danışmanlar, müşavirler vb.) etkileşim ve iletişim içerisinde olmaları dolayısıyla bireysel iş tatmininin bu unsurlardan etkilenmesi olasılığı düşünüldükçe kavramın alt boyutlarına dahil edilmiştir.

3.2. İş Tatmini İle Örgütsel Adalet Arasındaki İlişki

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

Günümüz işletmeleri küresel rekabetin getirdiği teknolojik yatırımlarla güncel olmakta ve rakipleri ile mücadele etmenin yollarını aramaktadırlar. Üretim, satış ve servis teknolojilerine yapılan yatırımlar, gerek maliyetlerin düşürülerek fiyat anlamında üstünlük sağlanabilmesi ve gerekse de hız anlamında üreticilere büyük katkılar sağlamaktadır. Yine üretilen ürünün belirli standartlarda ve kalitede üretilebilmesi, kuşkusuz teknolojik ekipmanlar sayesinde gerçekleşmektedir.

Rekabetin mücadeleden öte kıyasıya bir yarış halini aldığı ve artık ülkelerin hatta kıtaların birbirleri ile yarışır hale geldiği bu çağda fiyat, kalite ve hız işletmelerin en önem verdiği konulardan olmuştur. Ancak tüm bu gelişmelere rağmen, çağımız yeniyi hızla tüketmekte ve inovasyon kavramı tüm bu gelişmelerin önüne geçmektedir. Bu durum da inovasyonun temelini oluşturan fikir ve düşünce akımlarını yani bunun kaynağı olan insanı ön plana çıkarmaktadır.

Günümüzde insan unsuru yaşamın ve ticari hayatın içerisinde siliniyor gibi görünse de, esasında tüm bunların çıkış kaynağını oluşturan tek şey yine insandır. Akılcı hareket eden işletmeler, bu olgunun ışığında belirledikleri prensipleri ile işgörenlerini memnun etme adına yaptıkları yatırımlarla fark oluşturan tasarım, teknik ve sistem çıktıları elde edebilmektedirler. Ayrıca çalışanın işletmedeki yapıyı, işleyişi ve kurumsal dengeyi algılaması, özümsemesi belirli bir sürecin sonunda gerçekleşmektedir. Bu süreç içerisinde bireyin işletmede kalmasını sağlayan, devamlılığına olanak veren, örgüt değerlerini benimsemesi için kaynak oluşturan ana etkenin iş tatmini olduğu düşünülmektedir. Bu durum da bireyin örgüte bağlanıp, örgütün bir parçası olduğunu kabullenmesini gerektirmektedir. Buradan hareketle işinden tatmin olan ve işine bağlı işgörenler, örgüt ve işletmelerin istediği çalışan profilini teşkil etmektedirler (Glisson ve Durick, 1988).

İşinden tatmin olan bireyin emek verdiği örgüte bağlı bir birey olacağı düşünüldüğünde (Blau ve Boal, 1987; Currihan, 1999; Bull, 2005; Mattila, 2006; Barker, ve Emery, 2007), örgütün çıkarları doğrultusunda hareket etmesi ve örgütün değerlerini benimsemesi beklenebilir. Bu kapsamdan hareketle iş tatmininin örgütsel bağlılığı olumlu yönde etkilediği düşünülmekte, yapılan ampirik çalışmalardan elde edilen olumlu sonuçlar da (Rusbult, 1980; Glisson ve Durick, 1988; Nauman, 1993; Knoop, 1995; Currihan, 1999; Kirkman ve Shapiro, 2001; Parnell ve Crandall, 2003; Bull, 2005; Mattila, 2006; Barker ve Emery, 2007) bu durumu desteklemektedir.

4. YÖNTEM

Çalışmada nicel araştırma yöntemi benimsenmiş olup, “Betimsel – İlişkisel Tarama Modeli” kullanılarak veriler elde edilmiştir. Betimsel Tarama; çalışmalara konu olan değerler veya olayları olduğu gibi araştırıp ortaya koymaya

çalışan bir araştırma türüdür. İlişkisel Tarama; iki veya daha fazla sayıdaki değişken arasında olan değişimin olay ya da olgu üzerindeki derecesini belirlemeyi amaçlamış olan bir araştırma modelidir.

Çalışma Nevşehir İl Valiliği personellerinin örgütsel adalet, bireysel iş performansı ve iş tatmini algıları arasındaki ilişkiyi olduğu gibi ortaya koymayı hedeflediği için betimsel olarak; bu kavramların medeni durum, cinsiyet, eğitim durumu ve yaş gibi değişkenler tarafından nasıl etkilendiğini göstermek bakımından ilişkisel niteliktedir.

4.1. Evren ve Örneklem

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

4.2. Veri Toplama Araçları

Çalışmada veri toplama aracı olarak anket kullanılmıştır. Anket dört bölümden oluşmaktadır. Birinci Bölüm'de; katılımcıların demografik (medeni durum, cinsiyet, eğitim durumu, yaş) özellikleri belirlenmeye çalışılmıştır. İkinci Bölüm'de, personelin kurumlarındaki örgütsel adaletle ilişkin algı düzeylerini tespit edilmiştir. Üçüncü Bölüm'de, çalışanların bireysel performanslarını ölçmek için "Performans Değerlendirme Ölçeği" kullanılmıştır. Dördüncü Bölüm'de ise, personelin iş tatmini algılarını ölçmek için "Minnesota İş Tatmini Ölçeği" kullanılmıştır. Çalışmada, Niehoff ve Moorman (1993) tarafından geliştirilip Gürpınar (2006) tarafından da Türkçe uyarlaması yapılan "Örgütsel Adalet Ölçeği" kullanılmıştır (Kara, 2011: 70). Anketteki her bir maddeye verilen yanıt kodları, bu derecelere uygun olarak olumsuzdan olumluya doğru 1.00 ile 5.00 arasında değişmektedir. Yapılan analizde ölçeğin geçerliliğinin yüksek olduğu görülmüş olup iç tutarlık katsayısı için hesaplanan Cronbach's Alfa 0.94 olarak belirlenmiştir.

Fuentes vd. (2004) ile Rahman ve Bullock (2005) tarafından geliştirilen 7'li Likert Tipi "Çalışan Performansı Ölçeği"

maddesi ile Kirkman ve Rosen (1999) tarafından geliştirilen ve Çöl (2008) tarafından Türkçe'ye uyarlanan ölçek kullanılmıştır (Şehitoğlu, 2010: 121). "Performans Ölçeği", tek grupta (bireysel performans) değerlendirilmiştir. Uygulamada yapılan çalışma sonucunda Cronbach's Alfa güvenilirlik katsayısı 0.95 olarak belirlenmiştir.

Araştırmada kullanılan bir diğer ölçek; Weiss vd. (1967) tarafından iş doyumunu ölçmek amacıyla geliştirilen ve 20 sorudan oluşan Minnesota İş Doyum Ölçeği'dir. Baycan (1985) tarafından Türkçe'ye çevrilip, geçerlilik ve güvenilirlik çalışmaları yapılmıştır. Uygulamada yapılan çalışma sonucunda Cronbach's Alfa güvenilirlik katsayısı 0.96 olarak belirlenmiştir.

4.3. Verilerin Analizi

Araştırmada bağımlı, bağımsız değişkenlere ilişkin ortalama ve standart sapma değerleriyle demografik değişkenlere, örgütsel adalet algısına, bireysel performansa ve iş tatminine ilişkin frekans dağılımları sunulmuştur. Bağımlı ve bağımsız değişkenlere verilen yanıtların çalışanların demografik özelliklerine (sosyo – ekonomik özellikler) göre farklılık gösterip göstermediği Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA Testi) ve Independent Samples (t – Testi) ile analiz edilmiştir. Örgütsel adalet, iş tatmini ve bireysel performans algıları arasındaki ilişkilerin belirlenmesi amacıyla korelasyon analizi uygulanmıştır. Araştırmada verilerin analizi için SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) paket programı kullanılmıştır. Analizler % 95 güven aralığında gerçekleştirilmiştir.

5. BULGULAR

5.1. Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Frekans Analizi

Katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin bulguların frekans ve yüzdeleri aşağıda belirtildiği şekilde gerçekleştirilmiştir.

Tablo 1. Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Frekans Analizi

		Frekans	Yüzde
Cinsiyet	Erkek	44	42,3
	Kadın	60	57,7
Medeni Durum	Evli	62	59,6
	Bekâr	42	40,4
Yaş	30 Yaş Altı	33	31,7
	31 – 45 Yaş Arası	46	44,2
	46 – 50 Yaş Arası	21	20,2
	51 Yaş ve Üzeri	4	3,8
Eğitim Durumu	İlköğretim	9	8,7
	Lise	26	25,0
	Üniversite	64	61,5
	Lisansüstü	5	4,8

Katılımcıların demografik özellikleri incelendiğinde; % 42,3'ünün erkek ve % 57,7'sinin kadın; % 59'unun evli, % 39,4'nün bekâr ve % 1'inin dul; % 31,7'sinin 30 yaşın

atlında, % 44,2'sinin 31 – 45 yaş arasında, % 20,2'sinin 46 – 50 yaş arasında ve % 3,8'inin 51 yaş ve üzerinde olduğu görülmektedir. Buna bağlı olarak, kurumda çalışanların

ağırlıklı olarak 31 – 45 yaş aralığında olduğu söylenebilir. Araştırmaya katılanlardan ilköğretim mezunu olanların % 8,7, lise mezunu olanların % 25, üniversite mezunu olanların % 61,5 ve lisansüstü mezunu olanların % 4,8 olduğu görülmektedir. Buna göre de, kurumda üniversite mezunlarının çoğunlukta olduğu söylenebilir.

5.2. Örgütsel Adalet Algısı, İş Tatmini ve Bireysel Performans Algısı Arasındaki İlişkilere Yönelik Bulgular

Tablo 2. Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Frekans Analizi

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

* p < 0.01

Örgütsel adalet algısının çalışanların bireysel performans algıları üzerinde etkisi olup olmadığını tespit edebilmek için Pearson Korelasyon Analizi kullanılmıştır. Elde edilen bulgular Tablo 2’de gösterilmiştir. Buna göre örgütsel adalet algısı (r = 0.819, p < 0.01) çalışanların bireysel performans algıları üzerinde yüksek düzeyde pozitif, anlamlı ve güçlü bir etkisinin olduğu görülmektedir. Bu durumda, H_{1a} hipotezi

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

H1a: Örgütsel adalet algısı ile çalışanların bireysel performans algıları arasında ilişki yoktur.

H1b: Örgütsel adalet algısı ile çalışanların bireysel performans algıları arasında ilişki vardır.

desteklenmektedir.

H2a: Örgütsel adalet algısı ile çalışanların iş tatmini algıları arasında ilişki yoktur.

H2b: Örgütsel adalet algısı ile çalışanların iş tatmini algıları arasında ilişki vardır.

Tablo 3. Örgütsel Adalet Algısının İş Tatmini Üzerindeki Etkisi

	Örgütsel Adalet Algısı	İş Tatmini
Pearson Korelasyonu (r)	1.000	0,872*
Anlamlılık Değeri (p)		0.000(*)
Sayı (n)	104	104

* p < 0.01

Örgütsel adalet algısının çalışanların iş tatmini algıları üzerinde etkisi olup olmadığını tespit edebilmek için Pearson Korelasyon Analizi kullanılmıştır. Elde edilen bulgular Tablo 3’te gösterilmiştir. Buna göre örgütsel adalet algısı (r = 0.872, p < 0.01) çalışanların iş tatmini algıları üzerinde yüksek düzeyde pozitif, anlamlı ve güçlü bir etkisinin olduğu

görülmektedir. Bu durumda, H_{2b} hipotezi desteklenmektedir.

H3a: İş tatmini ile çalışanların bireysel performans algıları arasında ilişki yoktur.

H3b: İş tatmini ile çalışanların bireysel performans algıları arasında ilişki vardır.

Tablo 4. İş Tatmini Algısının Bireysel Performans Üzerinde Etkisi

	İş Tatmini Algısı	Bireysel Performans
Pearson Korelasyonu (r)	1.000	0,949*
Anlamlılık Değeri (p)		0.000(*)
Sayı (n)	104	104

* p < 0.01

İş tatmini algısının çalışanların bireysel performans algıları üzerinde etkisi olup olmadığını tespit edebilmek için Pearson Korelasyon Analizi kullanılmıştır. Elde edilen bulgular Tablo 4’te gösterilmiştir. Buna göre iş tatmini algısı (r = 0.949, p < 0.01) çalışanların bireysel performans algıları üzerinde yüksek düzeyde pozitif, anlamlı ve güçlü bir etkisinin olduğu görülmektedir. Bu durumda, H_{3b} hipotezi desteklenmektedir.

6. SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Bu çalışma, örgütsel adalet ile iş tatmini algılarının çalışanların bireysel performansını ne derece etkilediği hususundadır. Buna benzer daha önce yapılan çalışmalarda da, örgütsel adalet algısı boyutlarının çalışan performansı üzerindeki etkisinin farklılaştığı görülmektedir. Öncelikle; işletmelerde mevcut adalet algısının, çalışanların performansı üzerinde pozitif ya da negatif bir etkisi olduğu varsayımın işletme yöneticileri tarafından bilinmesi gerekmektedir. Bu nedenle yöneticilerin işgörenler arasında örgütsel adalet algısını oluşturması gerekmektedir.

Yöneticilerle çalışanlar arasındaki ilişkinin adalet ilkeleri doğrultusunda olması örgütsel başarıyı beraberinde getirir.

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

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

Örgütlerin performansları ile işgörenlerin performansları birbirleri doğru orantılıdır. Çalışma performansları hakkında üstleriyle rahatça iletişime geçilebilen çalışanların adalet algıları diğer çalışanlara oranla daha yüksek olmaktadır.

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

Çalışanların işyerlerinde kendilerine karşı adil olunmadığı hissiyle aidiyet duygularının giderek azaldığı, performanslarının düştüğü, sosyal ortamlardan kaçındığı, verilen görevlerle talimatlara aykırı şekilde davrandığı gözlemlenebilmektedir.

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

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

Bu çerçevede yapılan araştırmada; Nevşehir İli Valilik personelinin genel olarak örgütsel adalet, bireysel performans ve iş tatmini algı düzeyleri orta düzeyde olduğu görülmüştür.

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

Örgüt ile işgören arasında aktif bir ilişki bulunmaktadır. Bu ilişkinin sağlıklı bir biçimde devam ettirilmesi ancak örgüt ile işgören arasındaki uyuma bağlıdır. Bir örgütte sadece maddi bir beklenti için işini yapan bir işgören ya da sadece

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

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

Kurumlarda yönetim kademeleri arasında işbirliği sağlanmalıdır. Alt kademede yer alan yönetici ve işgörenler, işletmelerin karar alma aşamalarında söz sahibi olması gerekmektedir. Özellikle de işgörenleri ilgilendiren kararlar alındığında, işgörenlerin fikirlerine başvurulması gerekmektedir. Fikrine başvuru alan işgören, bu davranıştan hoşnutluk duymakta ve bu da performansına pozitif etki yapmaktadır. Aynı şekilde işgörene daha üst sorumluluklar ve yetkiler verilerek, işgörenlerin kendilerine olan özgüvenlerini artırılması sağlanabilir.

TEŞEKKÜR

Bu çalışma Prof. Dr. Dursun BİNGÖL danışmanlığında tamamlanmış olunan “ Algılanan Örgütsel Adaletin Bireysel Performansa Etkisi ve İş Tatmininin Aracılık Rolünün İncelenmesi: Nevşehir Valiliği Çalışanlarına Yönelik Bir Uygulama” başlıklı yüksek lisans tezinden türetilmiştir. Katkılarından dolayı Prof. Dr. Dursun BİNGÖL’e teşekkür ederim.

KAYNAKLAR

AYKUT, S. (2007). Örgütsel Adalet, Birey – Örgüt Uyumuna İle Çalışanların İşle İlgili Tutumları (Pendik İlçesi Örneği). Yüksek Lisans Tezi. Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

BAKER, J. J. (1988). Causes of Failure in Performance Appraisal and Supervision. Connecticut: Amacom Publishing.

BARKER, K. J. and Emery, C. R. (2007). The Effect of Transactional and Transformational Leadership Styles on the Organizational Commitment and Job Satisfaction of Customer Contact Personnel. Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict, (3):297 – 309.

BARLING, J., MICHELLE, P. (1993). Interactional, Formal, and Distributive Justice in the Workplace: An Exploratory Study. The Journal of Psychology, 127(6):649 – 656.

BARUTÇUGİL, İ. (2002/a). Performans Yönetimi. İstanbul: Kariyer Yayınları

BARUTÇUGİL, İ. (2002/b). Duyguların Yönetimi. İstanbul:Kariyer Yayınları

Barutçugil, İ. (2004). Organizasyonlarda duyguların yönetimi. Kariyer Yayınları.

BAYCAN, A. (1985). An Analysis of Several Aspects of Job Satisfaction Between Different Occupational Groups. Yüksek Lisans Tezi. Boğaziçi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

BLAU, G. J., BOAL, K. B. (1987). Conceptualizing How Job Involvement and Organizational Commitment Affect Turnover and Absenteeism. *Academy of Management Review*, 12 (2):288 – 300.

BULL, I. H. F. (2005). Relationship Between Job Satisfaction and Organizational Commitment Amongst High School Teachers in Disadvantaged Areas in The Western Cape. Master Degree Thesis. University of the Western Cape Faculty of Economic and Management Science.

CAMPBELL, J.P., MCCLOY, R. A., OPPLER, S. C., SAGER, C.E.(1993). A Theory of Performance. Francisco: Jossey – Bass Publishers. Christen, M., Ganesh, I. and Sobermand, D. (2006). Job Satisfaction, Job Performance, and Effort: A Reexamination Using Agency Theory. *American Marketing Association, Journal of Marketing*, (70):137 – 150.

CHRİSTEN, M., IYER, G., SOBERMAN, D. (2006). Job satisfaction, job performance, and effort: A reexamination using agency theory. *Journal of marketing*, 70(1), 137-150.

CUMMİNGS, L. L. (1973). Performance in Organizations. Illionis: Scott and Foresman Publishing.

CURRİVAN, D. B. (1999). The Causal Order of Job Satisfaction and Organizational Commitment in Models of Employee Turnover. *Human Resource Management Review*, 9(4):495 – 524.

ÇÖL, G. (2008). Algılanan Güçlendirmenin İşgören Performansı Üzerine Etkileri. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 9(1):35 – 46.

DİLEK, H. (2005). Liderlik Tarzlarının ve Adalet Algısının; Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkilerine Yönelik Bir Araştırma. Doktora Tezi. Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.

EKER, G. (2006). Örgütsel Adalet Algısı Boyutları ve İş Doyumu Üzerindeki Etkileri. Yüksek Lisans Tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

ERDİNÇ, B. S. (2009). Turizm İşletmelerinde Çalışan Muhasebe Personelinin Örgütsel Adalet Algılamaları ve Adalet Türlerinin Performans Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesi. 17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı. Eskişehir: Osmangazi Üniversitesi Yayınları.

FOLGER, R., CROPANZANO, R. (1998). Organizational Justice and Human Resource Management. London: Sage Publications.

FOLGER, R., GREENBERG, J. 1985. “Procedural justice: an interpretative analysis of personal systems”. In *Research in personal and human resources management*, Edited by: Rowland, K. and Ferris, G. 141–183. Greenwich, CT: Jai Press.

FUENTES, F. M., ALBACETE, M., SAEZ, C. A. and MONTES, F. J. (2004). The Impact of Environmental Characteristics on TQM Principles and Organizational Performance. *Omega Review*, 32(6):425 – 442.

GEORGE, J. M., JONES, G. R. (2005). Understanding and Managing Organizational Behaviour. Upper Saddle River, N.J.: Pearson – Practice Hall.

GLİSSON, C., DURİCK, M. (1988). Predictors of Job Satisfaction and Organizational Commitment in Human Service Organizations. *Administrative Science Quarterly*, (33):61 – 81.

GREENBERG, J. (1990). Looking Fair versus being Fair: Managing Impressions of Organizational Justice. *Research in Organizational Behavior*, 12(1):111 – 157.

GREENE, C. N. (1972). The Satisfaction – Performance Controversy. *Business Horizons*, (15):31 – 41.

GÜL, H., OKTAY, E. (2009). Ücret, Kariyer, İş Tatmini ve Performans Arasındaki İlişkiler: Karaman Valiliği’nde Bir Uygulama. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (21):223 – 238

GÜRPINAR, G. (2006). An Empirical Study of Relationships Among Organizational Justice, Organizational Commitment, Leader – Member Exchange and Turnover Intention. Yüksek Lisans Tezi. Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

HACKMAN, J. R., OLDDHAM, G. R. (1975). Job Satisfaction and Job Performance: A Meta Analysis. *Psychological Bulletin*, (97):251 – 273.

HAYAJNEH, A. Y. (2000). Identification of the Influence of Organizational Variables on Hospital Staff Nurses Job Performance. PhD Dissertation. University of Iowa, USA.

HUME, D. A. (1998). Reward Management. USA: Blackwell Publishers Ltd.

İÇERLİ, L. (2010). Örgütsel Adalet: Kuramsal Bir Yaklaşım. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 5(1):67 – 92.

İŞCAN, Ö. F., NAKTİYOK, A. (2004). Çalışanların Örgütsel Bağdaşımının Belirleyicileri Olarak Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Adalet Algısı. *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 59(1):181 – 201.

İŞCAN, Ö.F., SAYIN, U. (2010). Örgütsel Adalet, İş Tatmini ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişki. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 24(4):195-216.

KARA, M. (2011). Resmi ve Özel İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet Algıları. Yüksek Lisans

Tezi. Harran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Şanlıurfa.

KAVANAGH, P., BENSON, J., BROWN, M. (2007). Understanding Performance Appraisal Fairness. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 45(2):132 – 150.

KİRKMAN, B. L., ROSEN, B. (1999). Beyond Self-management: Antecedents and Consequences of Team Empowerment. *Academy of Management Journal*, 42(1), 58-74.

KİRKMAN, B. L., SHAPIRO, D. L. (2001). The Impact of Cultural Values on Job Satisfaction and Organizational Commitment in Self – Managing Work Teams: The Mediating Role of Employee Resistance. *Academy of Management Journal*, (44):557 – 569.

KNOPP R. (1995). Relationships Among Job Involvement, Job Satisfaction and Organizational Commitment for Nurses. *Journal of Psychology*, (29):641 – 666.

LUTHANS, F. (1981). *Organizational Behavior*. New York: McGraw Hill.

MATTILA, R. R. (2006). The Relationship Between Burnout, Job Satisfaction, Turnover Intention, and Organizational Commitment in Its Workers. Dissertation. UMI Number: 3206570.

MOHRMAN, A. M., Resnick – West, S. M. and Lawler, E. E. (1989). *Designing Performance Appraisal Systems*. San Francisco: Jossey – Bass Publishers.

MOORMAN, R. H. (1991). Relationship Between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behaviors: Do Fairness Perceptions Influence Employee Citizenship? *Journal of Applied Psychology*, 76(6):845 – 855.

NAUMAN, E. (1993). Antecedents and Consequences of Satisfaction and Commitments Among Expatriate Managers. *Group Organization Management*, 18(2):153 – 187.

NİHOFF, B. N., MOORMAN, R. (1993). Justice as a Mediator of Relationship Between Methods of Monitoring and Organizational Citizenship Behavior. *Academy of Management Journal*, (36):527 – 556.

ÖZPEHLİVAN, M. (2015). Kültürel Farklılıkların İşletmelerde Örgüt İçi İletişim, İş Tatmini, Bireysel Performans ve Örgütsel Bağlılık Kavramları Arasındaki İlişkiye Etkileri: Türkiye – Rusya Örneği. Doktora Tezi. Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

ÖZTEKİN, Z. S. (2008). Orduda İş Tatmini: Subayların İş Tatminini Etkileyen Faktörler Üzerinde Karşılaştırmalı Bir Çalışma. Doktora Tezi. Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.

PARNELL, J. A., CRANDALL, W. (2003). Propensity for Participative Decision – Making, Job Satisfaction, Organizational Commitment, Organizational

Citizenship Behavior, and Intentions to Leave Among Egyptian Managers. *The Multinational Business Review*, (11):36 – 73.

PFEFFER, J., LANGTON, N. (1993). The Effect of Wage Dispersion On Satisfaction, Productivity and Working Collaboratively: Evidence from College and University Faculty. *Administrative Science Quarterly*, (38):382 – 407.

RAHMAN, S. U., BULLOCK, P. (2005). Soft TQM, hard TQM, and organisational performance relationships: an empirical investigation. *Omega*, 33(1), 73-83.

RUSBULT, E. (1980). Commitment and Satisfaction in Romantic Association: A Test of the Investment Model. *Journal of Experimental Social Psychology*, (16):164 – 193.

ŞEHİTOĞLU, Y. (2010). Örgütsel Sessizlik Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Algılanan Çalışan Performansı İlişkisi. Doktora Tezi. Gebze İleri Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.

THİABUT, J., WALKER, L. (1975). *Procedural Justice: A Psychological Analysis*. Hillsdale, Nj: Erlbaum.

WEISS, D. J., DAWIS, R. V., ENGLAND, G. W., LOFQUIST, L. H. (1967). *Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire*. Vol: 22, Minnesota Studies in Vocational Rehabilitation. Minneapolis: University of Minnesota Industrial Relations Center.

YAZICIOĞLU, İ. (2010). Örgütlerde İş Tatmini ve İş gören Performansı İlişkisi: Türkiye ve Kazakistan Karşılaştırması. *Bilgi Dergisi*, (55):243 – 264.

YAZICIOĞLU, İ., TOPALOĞLU, I. G. (2009). Örgütsel Adalet ve Bağlılık İlişkisi: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 1(1):3 – 16.

YUNG – HUSİEN, H., MAVONDO, L. F., KENNEDY, R. (2011). Organisational Justice and Salesforce Motivation. *Business and Management Research*, 2(1):87 – 96.