

Makalenin geliş tarihi: 16.09.2020

1. hakem rapor tarihi: 05.11.2020

2. Hakem rapor tarihi: 24.11.2020

Kabul tarihi: 25.11.2020

ÖRGÜTSEL ADALETİN BİREYSEL PERFORMANS ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: BİR İNŞAAT FİRMASI ÖRNEĞİ (Araştırma Makalesi)

Bahar SUVACI (*)

Görkem ÜNAL (**)

Öz

Adalet bir toplum içindeki bireyin nasıl yaşayacağı ve davranacağına dair bir kılavuzdur. Örgütsel adalet ise, çalışanlar tarafından örgüt yönetiminin vermiş olduğu kararların ve gerçekleştirdikleri uygulamaların nasıl algılandığını ifade etmektedir. Bu çalışmanın amacı, örgütsel adalet algısının çalışanların bireysel performansları üzerindeki etkisini belirlemektir. Bu amaçla Bursa'da faaliyet gösteren bir inşaat firmasının 19 beyaz yaka ve 134 mavi yaka olmak üzere 153 çalışanından anket yöntemi kullanılarak veriler toplanmıştır. Elde edilen veriler üzerinden araştırmada kullanılan örgütsel adalet ve performans değerlendirme ölçeklerine faktör analizi uygulanmıştır. Ayrıca örgütsel adalet ölçeğinde yer alan alt boyutların çalışanların performans düzeyleri ile aralarındaki ilişkiyi belirlemek üzere korelasyon analizleri yapılmıştır. Örgütsel adalet algısının çalışan performansı üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla da regresyon analizi gerçekleştirilmiştir. Analiz sonuçlarına göre örgütsel adalet ve örgütsel adaletin alt boyutlarından prosedürel ve dağıtım sal adalet algıları ile performans ortalamaları arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Regresyon analizi sonuçlarına göre ise performans üzerindeki değişimin % 23,2'sinin örgütsel adalet ile açıklanabildiğini göstermektedir.

Anahtar Kelimeler: Adalet, Örgütsel Adalet, Performans, Bireysel Performans, İnşaat Firması.

JEL: M54

*) Dr. Öğr. Üyesi, Anadolu Üniversitesi, Yönetim ve Organizasyon Ana Bilim Dalı
(e-posta: bsuvaci@anadolu.edu.tr). ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-1082-0497>

**) Yüksek Lisans Öğrencisi Anadolu Üniversitesi, Yönetim ve Organizasyon Ana Bilim Dalı
(e-posta: gorkemunal_@hotmail.com). ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-1424-2206>

The Effect of Organizational Justice on Individual Performance: Case of a Construction Company

Abstract

Justice is a guide to how an individual in a society will live and behave. Organizational justice, on the other hand, expresses how employees' management management decisions and practices are perceived. The purpose of this study is to determine the effect of organizational justice perception on the individual performance of employees. For this purpose, data were collected from 153 employees, 19 white collar employees and 134 blue collar employees, of a construction company operating in Bursa, using a survey method. Factor analysis was applied to the organizational justice and performance evaluation scales used in the research based on the data obtained. In addition, correlation analyzes were conducted to determine the relationship between the sub-dimensions of the organizational justice scale and the performance levels of the employees. Regression analysis was also conducted to determine the effect of organizational justice perception on employee performance. According to the results of the analysis, it has been determined that there is a positive relationship between the organizational justice and the sub-dimensions of organizational justice and the perceptions of procedural and distributive justice and performance averages. According to the results of the regression analysis, 23.2% of the change on performance can be explained by organizational justice.

Keywords: *Justice, Organizational Justice, Performance, Individual Performance, Construction Firm.*

JEL: M54

1. Giriş

Bireyler doğuştan itibaren yetiştikleri fiziki, dini, kültürel ve sosyal ortamdan dolayı farklı algı ve görüşlere sahiptir. Çalışma koşullarında görev paylaşımı ve dağıtım yapılırken; objektif ve ahlaki kurallar dâhilinde kişilerin özelliklerine göre farklı yaklaşımlar yapılabilir. Benzer özelliklere sahip bireylere aynı yaklaşım uygulanabilirken farklı özelliklere sahip kişilere farklı yaklaşım seçenekleri uygulanmaktadır. Bu durum kişilerin işe adapte olabilme sürelerini kısaltırken yaptıkları işi sahiplenebilme kapasitelerini de yükseltmiş olacaktır.

İnsanlar genellikle çevrelerinde olup bitenlerin ne kadar adil olduğunu değerlendirmekte ve karşılaştıkları adaletsizliklere farklı şekillerde tepki vermektedir. İnsanların adalet algılarını sık sık değerlendirdikleri ortamlardan biri, günlük hayatlarında en çok zaman geçirdikleri yer olan işyerleridir. İşyerleri ile ilgili değerlendirmelerde bulunurken bireyler, aldıkları ücretlerin ne kadar adil olduğunu, yöneticilerinin kendilerine ne kadar adil davrandıklarını, işyerinde ödül dağıtımının ne kadar adil olduğu gibi konuları irdelemektedir. Buradan yola çıkarak örgütsel adalet kavramı çalışanların iş yaşamında gerçekleşen sosyal ve fiziksel olaylara ilişkin adalet algısıyla bir bütündür denilebilir (Folger, Cropanzano, 1998). İlk kez Adams'ın (1965) eşitlik teorisiyle başlayan bu algı; kişilerin

çalışma ortamındaki iş arkadaşlarıyla kıyaslama yaparak hissettikleri eşitlik düşüncesinin iş verimi üzerindeki etkileri ile ilgilidir. Adalet algısı, adaletli bir çalışma ortamının çalışanlar üzerindeki etkisini ve işyerindeki diğer ölçütlerle ilişkisini araştırmaktadır. Başka bir açıdan bakıldığında işverenin işgörene karşı gösterdiği davranışları ve aldığı kararları işgörenlerin adil olarak değerlendirmesi ve bu konu hakkında bir şikâyetinin olmaması örgütsel adaletin sağlandığına dair bir ölçüt olabilir. Çalışanların hak ettiklerinin kendilerine verilmesi olarak ifade edilebilecek olan örgütsel adalet ile çalışanların performansları üzerinde bir etkisinin bulunabileceği düşüncesi, bu çalışmanın çıkış noktasını oluşturmuştur.

2. Örgütsel Adalet Kavramı

Örgütsel adalet işyerlerinde işçi ve işveren veya işçi ve alınan kararlar arasındaki problemlerin tespitini sağlar. Çalışan tarafından adil bulunmayan karar ve durumların çözümünü birleştirici bir mekanizmayla da sağlayabilmektedir. Sorunların işyerinde daha hızlı tespiti, sorunlar kronikleşmeden adil, hukuka uygun ve yerinde çözümlerin bulunabilmesini, bu sayede işyerinde güven ve işbirliğinin artması, sorunların zamanında ve doğru şekilde çözümlenmesini, işveren ve işçi arasında saygı ve sevginin oluşmasını desteklemektedir (Dilek, 2005). Örgütsel adalet işyerlerindeki adalet algısı üzerinde bir psikolojik değerlendirme olarak da değerlendirilebilir. Örgüt içindeki sosyal ve ekonomik değişikliklere karşın bireyin patronuna, çalışma arkadaşlarına ve kurumuna karşı verdiği ruhsal tepkileri ve adalet algılamasını inceler (Aykut, 2007). İşçinin söz hakkının olduğu, görüşlerine değer verildiği ve işçiye ait çözüm önerilerinin hayata geçirildiği durumlarda bireylerin özgüveninin ve motivasyonunun arttığı görülmüştür (Atalay, 1990). Herkes çalıştığı iş karşılığında aldığı çıkışları adil olarak algıladığında, hem çalışma ortamı içindeki moral ve motivasyon yüksek olmuş hem de kaynağın bol olduğu durumlarda işçilerin adalet hakkında daha az söylendiği de tespit edilmiştir (Atalay, 1990). Ters bir açıdan bakılırsa da örgütsel adalet, adaletin örgüt içerisindeki yansımalarını inceler. Bireylerin iş ortamının ast-üst ilişkisinden nasıl etkilendiği ve işyeri çalışma ortamında neden gerekli olduğunu anlamamıza yardımcı olur (Greenberg, 1990). Kuralların daima adaletli olduğu, kazançların daima eşit dağıtıldığı ve eşitsizliğe bağlı oluşan kayıpların telafi edildiği işyerlerinde çalışanların adalet algısı fazla ve iş doyumunu yüksek olmaktadır (İşcan ve Naktiyok, 200).

Örgütsel adaletle ilgili yapılan çalışmalarda kaç boyutta inceleneceğine dair birçok fikir ortaya atılarak, 3 ana boyutta incelemeler yapılmaktadır. Birincisi, örgüt içerisinde yapılan işin karşılığı olarak elde edilen mal veya kazançların bölüştürülmesiyle ilgilenen dağıtımsal adalet, ikincisi kararların nasıl alınacağına dair işlem adaleti ve sonuncu olarak da insanlar arası ilişkileri inceleyen etkileşimsel adalettir. *Dağıtımsal adalet*, bir örgütteki kazanılan hak, mal ve ücret gibi çıktuların nasıl pay edileceğiyle ilgilenmektedir. Bireyler sundukları iş karşılığı elde ettikleri kazanımların adaletli dağıtılıp dağıtılmadığıyla ilgilenir. Bu kazanımlara örnek olarak ücret, izin, terfi, ceza, ödül, statü ve roller verilebilir. Bireyler çalışma ortamında kendi çabaları sonucu elde ettikleri sonuçları dai-

ma başka çalışanlarla karşılaştırır. Bunun sonucunda ya adil davranıldığını düşünüp iş performansı ve iş bağlılığı artacak ya da adil olunmadığı fikrine kapılıp iş verimliliği azalıp işten ayrılma kararına varabilecek kadar olumsuz düşüncelere sahip olabilirler. Dağıtımsal adaletin yetersiz kalması ve bireylerin adalet algılamalarına yeterli açıklık getirememesi üzerine 1970'li yıllarda prosedürel adalet için yeni bir boyut tarif edildi. 1975 yılında ilk kez Thibaut ve Walker'ın tarafından hukuk alanında yapılan araştırmayla temeli atılmıştır. *Prosedürel adalet*, sonuçların dağıtım işlemi esnasında kullanılan süreç ve kararları kapsar. Bireylerin iş eylemi nedeniyle hak ettiği kazançların dağıtım sürecinin ne kadar adil olduğuyula ilgilenir (Greenberg, 1990). Bu kazançlar arasında ödül, terfi, sosyal imkânlar ve çalışma koşulları sayılabilir. Alınan kararların, kararların verilme sürecinin ve prensiplerinin ne kadar adil olduğu da prosedür adaletini ilgilendirir (Erdoğan, 2009). Örgütsel adaletin üçüncü boyutu olan etkileşimsel adalet Bies ve Moag tarafından ilk kez 1986 yılında adaletin iletişim kriteri olarak tanımlanmıştır. Kişiler arası ilişkiyi temel alan örgüt alanında ise işçi ve işveren arasındaki tavır ve davranışları inceleyen boyuttur. Çalışanların adalet algısının sadece dağıtım ve prosedürel süreçten etkilenmediğini çalışma ortamında maruz kaldıkları muamele ve iletişim olanaklarından da etkilendiği görülmüştür. Bunun yanında çalışanlar arası ilişkide de maruz kaldıkları tavırlar etkileşimsel adaletin inceleme alanına girer. Etkileşimsel adaleti yöneticiler hakkında oluşan davranışsal adalet olarak da özetleyebiliriz (Moorman, 1991). Dağıtım kararı sırasında bireylere neyin nasıl söyleneceğinin davranışsal biçimidir (Özdevecioğlu, 2003). *Etkileşimsel adalet* işverenlerin karar alırken ve açıklarken takındıkları tavır ile oluşan adalet anlayışıdır (Moorman, 1991). Örgütsel adaletin beşeri yönünü temsil eder. Ceza ve ödül verilirken izlenen yol, bunu ifade etme biçimi ve çalışanlara yaklaşım biçimi inceleme alanına girer (Seymen, 2009).

Çalışanın adil olmama hissiyle aidiyet duygusunun azalması; iş performansının düşmesi, kişisel diyalogunun azalması, sosyal ortamlardan kaçınma, genel görev ve talimatlara aykırı davranma, iş güvenliğini tehlikeye sokma, iş sağlığına özen göstermeme, düşmanca hal ve davranışlar içinde bulunma, işi bırakma gibi olumsuz durumlara neden olabilmektedir (Folger ve Cropanzano, 1998). Çalışanlar adil olmayan uygulamalarla karşılaştığında adaletin, hakkın ve hukukun ne olduğunu betimlemeye yönelik eylemsel-sözel tepki veya tamamen tepkisiz bir duruş sergileyebilirler. Akıllarında gerçeğin ve adilin ne olduğu ve ne yapılması gerektiğiyle ilgili sorular oluşur. En son olarak karar verdikleri adil davranış algısı ve davranışları ortaya çıkar. Adalet ihtiyacını karşılayabilmek hem çalışanın bu konudaki meşguliyetini azaltır hem de adaleti sağlamak amacıyla oluşturduğu subjektif adalet tasarımlarını düşünmesini engelleyebilir. İşverenlerin bu anlayışla işçilere ait adalet davranışları tespit edebilmeli ve çalışma planları tasarlanırken göz önünde bulundurmalıdır.

3. Örgütsel Adalet ve Performans Arasındaki İlişki

Performans sistemleri işyerlerindeki kazançların dağılımını belirleyen, kişilerin performans ölçütlerini objektif olarak değerlendirmeye çalışan, çalışanların performansını

artırmayı hedefleyen, insan kaynakları yönetiminin şekillenmesinde yardımcı olan ve personelin hangi konularda eğitim almasının tespitinde kullanılan ölçütlemelerdir (Erdoğan, 1998). Greenberg (1986), performans sürecinin tüm çalışanlara adil olarak uygulanmasının ve iki taraflı sağlıklı iletişimin, çalışanların adalet duygusunu tatmin ettiğini belirtmiştir. Kendi performansı hakkında üstleriyle rahatça iletişime geçilen işyerlerinde çalışanların adalet algıları daha yüksek olmaktadır (Kanfer ve Sawyer 1987). İşe ait özelliklerin performans değerlendirme sürecinde kullanılıyor olması çalışanların daha adil algılamasını sağlayacak ve performanslarının artırılmasında teşvik edici olacaktır.

Örgütsel adalet çalışanların performans değerlendirme sistemlerini kabullenmesine yardımcı olur. Sistemin adil olduğunu kabul etme sistemin başarısını arttıran en önemli faktördür (Erel, 1997). Adil bir performans değerlendirme sistemi de çalışanlar arasındaki performans farklarını ortaya koyabilmektedir (Can, 2001). Performans değerlendirme sistemleri çalışanlara ait performans hedefleri belirlemesi ve kazançların dağıtımıyla ilgili planlamalarda kullanılması, örgütsel adaletin gözlenmesinde bir aracı olarak kullanılabilir. Performans değerlendirmenin örgütsel adaletin boyutlarıyla sıkı bir ilişkisi mevcuttur. Performans değerlendirme süreci hakkında bireylerin haberdar edilmesi ve süreç üzerinde kontrolü sağlamalarına izin verilmesi, örgütsel adalet algısını ve performans değerlendirme sisteminin başarısını olumlu etkilemektedir (Kavanagh, 2007).

Performans değerlendirme sistemleri adil ve çalışanların adalet duygusunu tatmin edebilir düzeyde olmalıdır. Sık yapılan değerlendirmeler sayesinde işveren, çalışanlarının performansları hakkında objektif bir bilgiye sahip olmakta, böylece çalışanlarla performans düzenlenmesi konusunda daha sağlıklı iletişime geçerek eksikler hakkında çalışanları daha doğru yönlendirebilmektedir.

4. Örgütsel Adaletin Çalışanların Performansları Üzerinde Etkisinin Belirlenmesi

Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bu çalışmanın amacı, çalışanların örgütsel adalet algısının performansları üzerinde bir etkiye sahip olup olmadığını ortaya koymaktır. Çalışma, ülkemiz ekonomisinde önemli bir yer tutan inşaat sektöründe çalışanların örgütsel adalet algılarının performansları üzerindeki etkisini belirlemeye çalışması ve çalışanların performanslarını olumsuz yönde etkileyebilen adaletsiz davranışları ortaya koyması açısından önemlidir.

4.1. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırmanın evrenini Bursa'da inşaat sektöründe faaliyet göstermekte olan inşaat firmaları oluşturmaktadır. Bunların arasından kolayda örnekleme yöntemi kullanılarak Türkiye'de faaliyet göstermekte olan bir şirketler grubunun Bursa'da faaliyet gösteren inşaat firması örneklem olarak seçilmiştir. Şirketler Grubu'nun Bursa'daki firmasında 225 çalışan bulunmaktadır. Araştırmamız çerçevesinde şirket çalışanlarının tümüne ulaşılmak istenmiştir. Fakat şirket yönetiminin bazı katı kuralları olduğundan ve bu kural dışına

çıkılmasını istemediğinden dolayı anket uygulamasına özellikle mavi yakalı çalışanlara belirli bir zaman diliminde müsaade etmiştir. Bu sebeple beyaz yakalı (19) çalışanların tümüne ulaşılmış olup, mavi yakalı çalışanların ise (134)'üne ulaşılmıştır. Çalışma toplamda 153 kişi üzerinde yürütülmüştür.

4.2. Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırmanın en büyük sınırlılığı tek bir ilde ve tek bir işletmede gerçekleştirilmiş olmasıdır. Bu nedenle elde edilen sonuçlar tüm sektöre ya da ülkeye genelleme yapılamaz.

4.3. Veri Toplama Tekniği

Araştırmada verilerin toplamada anket yöntemi kullanılmıştır. Ankette yer alan sorulara verilen cevaplar örneklemdaki çalışanlar ile birebir görüşülerek elde edilmiştir. Örgütsel adalet algısı ve performans değerlendirme sisteminden duyulan memnuniyeti ölçmek için Renan Ersöz Baykal'ın (2013) yılında yüksek lisans tezinde kullanarak alan yazına kazandırmış olduğu ölçeklerden faydalanılmıştır. Ankette 7'li likert ölçeği kullanılmıştır. Buna göre ölçekte 1.Kesinlikle katılmıyorum, 2.Katılmıyorum, 3.Kısmen katılmıyorum, 4.Kararsızım, 5.Kısmen katılıyorum 6.Katılıyorum, 7.Kesinlikle katılıyorum ifade etmektedir.

Anket formunda toplamda 62 soru yer almaktadır. Anketin ilk bölümünde çalışanların demografik özelliklerini belirlemek üzere sorulmuş 7 soru bulunmaktadır. İkinci bölümde örgütün performans değerlendirme sistemini belirlemek için sorulmuş 6 soru bulunmaktadır. Üçüncü bölümde performans değerlendirme sürecinde genel adalet algısı ve örgütsel adalet algısının alt boyutlarından prosedürel, etkileşimsel ve dağıtımsal adalet algısı ile ilgili 45 soru bulunmaktadır. Anketin son kısmında ise çalışanların performans değerlendirme sisteminden algılamış oldukları memnuniyeti ölçek amacıyla sorulmuş 4 soru yer almaktadır.

4.4. Araştırma Etiği

Araştırma iki araştırmacı tarafından gerçekleştirilmiştir. Yapılan alan yazın taraması ve analizler çalışmada ayrıntılı bir şekilde açıklanmıştır. Araştırmanın anket uygulaması özel sektörde faaliyet göstermekte olan bir şirketler grubunun Bursa'da faaliyet gösteren inşaat firmasında gerçekleştirilmiştir. Anket çalışması 1 Aralık ile 31 Aralık 2019 tarihleri arasında gerçekleştirildiği ve 1 Ocak 2020 tarihinden önce yapıldığı için Etik Kurul onayı ve izin belgesi alınmamıştır. Anket formunda, anketin yapılış amacı ve cevapların gizliliği hakkında bilgi verilmiştir. Araştırma verilerinin güvenirliliği için güvenilirlik ölçümü yapılarak yazsızlık sağlanmıştır.

4.5. Bulgular ve Yorum

Anketin birinci kısmında katılanların genel olarak özelliklerini belirlemek amacıyla sorulmuş sorular bulunmaktadır. Katılımcıların bu sorulara vermiş oldukları cevaplara ilişkin veriler aşağıda Tablo 1’de yer almaktadır.

Tablo 1. Katılımcıların Demografik Özelliklerinin Sıklık ve Yüzde Dağılımları

Katılımcıların Demografik Özellikleri	Sayı	Yüzde %
Cinsiyet		
Kadın	6	3,9
Erkek	147	96,1
Toplam	153	100
Yaş grupları		
20 yaş ve altı	-	-
21-29 yaş	66	43,1
30-39 yaş	56	36,6
40 yaş ve üzeri	31	20,3
Eğitim Düzeyi		
Lise altı	41	26,8
Lise	92	60,1
Lisans ve Lisansüstü	20	13,1
Medeni Durum		
Bekâr	47	30,7
Evli	106	69,3
İşletmede Çalışma Süresi		
0-1 yıl	38	24,8
1-3 yıl	61	39,9
5 yıl ve üzeri	54	35,3
Çalışma Hayatında Bulunma Süresi		
0-1 yıl	7	4,6
1-3 yıl	12	7,8
3-5 yıl	29	19,0
5-10 yıl	49	32,0
10 yıl ve üzeri	56	36,6
Statü		
Mavi yaka	134	87,6
Beyaz yaka	19	12,4

Örnekleme bulunan çalışanların inşaat sektöründe faaliyet göstermeleri ve bu sektörde genellikle erkek çalışanların ağır bastığı bir sektör olması nedeniyle katılımcıların büyük bir kısmı (147) erkektir. Yaş dağılımlarına bakıldığında ise, işletme çalışanlarının %79,7'sinin (122 kişi) 20-39 yaş aralığında bulunan gençlerden oluştuğu belirlenmiştir. Bunun nedeninin araştırmanın gerçekleştirildiği sektörün zor ve yıpratıcı bir sektör olan inşaat sektörü olması ve bu nedenle de genellikle fiziksel olarak daha aktif ve güçlü hissedilen yaş olan 20-39 yaş arasındaki gençlerden oluştuğu söylenebilir. Eğitim seviyesi olarak da yine kafa gücünden ziyade kas gücü kullanımının ağır bastığı bir sektörde faaliyet gösteren çalışanlar olarak katılımcıların büyük çoğunluğunun (%60,1) lise mezunu olduğu görülmektedir. Katılımcıların büyük çoğunluğu (%69,3'ü) evlidir ve bu sektörde çalışma tecrübesi 5 yıldan daha çok olan çalışan oranı (%68,6) da oldukça yüksektir. Katılımcıların %87,6'sı mavi yakalı çalışandır.

Çalışmada örgütsel adalet algısı ve bu algının alt boyutları ile performans ölçüm verileri dağılımlarına ilişkin betimsel istatistik analizi yapılmıştır. Söz konusu işletmede mavi yakalı çalışanlara hedefe yönelik/katılımcı, beyaz yakalı çalışanlara derecelendirme ve 360 derece performans değerlendirme sistemi uygulanmaktadır Analize ilişkin sonuçları aşağıda Tablo 2'de göstermek mümkündür.

Tablo 2. Örgütsel Adalet Algısı ve Performans Ölçüm Verilerine İlişkin Betimsel İstatistikler

	Min.	Maks.	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma
Örgütsel Adalet Ölçüm Verileri	1,09	5,88	4,56	1,03
Prosedürel Adalet Ölçüm Verileri	1,07	4,89	4,14	0,72
Etkileşimsel Adalet Ölçüm Verileri	1,00	5,75	3,94	1,07
Dağıtımsal Adalet Ölçüm Verileri	1,20	7,00	5,61	1,31
Performans Ölçüm Verileri	1,00	7,00	5,48	1,58

Örgütsel adalet algısı ve bu algının alt boyutları ile performans ölçüm verilerinin tutarlı olup olmadıklarını test etmek amacıyla Friedman çift yönlü ANOVA testi yapılmıştır. Örgütsel adalet algısı ölçüm verileri $\chi^2= 2828,915$ df 44 p=.000, örgütsel adalet algısının alt boyutlarından prosedürel adalet algısı ölçüm verileri $\chi^2= 1527,206$ df 26 p=.000, etkileşimsel adalet algısı ölçüm verileri $\chi^2= 417,135$ df 11 p=.000, dağıtımsal adalet algısı ölçüm verileri $\chi^2= 4,672$ df 3 p=.023 ve performans ölçüm verileri ise $\chi^2= 21,727$ df 3 p=.000 olarak çıkmıştır. Friedman çift yönlü Anova testine göre çıkan sonuçların (ankete verilen cevapların) tutarlı olduğu söylenebilir (p<0,05).

Ayrıca örgütsel adalet algısı ölçüm verilerine ilişkin aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri (4,56±1,03), örgütsel adaletin alt boyutlarından prosedürel adalet

algısı ölçüm verileri (4,14±0,72), etkileşimsel adalet algısı ölçüm verileri (3,94±1,07), dağıtimsal adalet algısı ölçüm verileri (5,61±1,31) olarak bulunmuştur.

Bu bulgu, işletmelerde çalışanların örgütsel adalete ilişkin algılarının yüksek olduğunu göstermektedir. Performans ölçüm verilerine ilişkin betimsel istatistik sonuçları incelendiğinde ise aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri (5,48±1,58) bulunmuştur. Bu bulgu, işletmelerde çalışanların performans düzeyi algılarının yüksek olduğunu göstermektedir. Yani diğer bir deyişle performans değerlendirme fonksiyonuna ilişkin algıların yüksek olduğu anlamına gelmektedir. Örgütsel adaletin alt boyutlarına bakıldığında en yüksek algının dağıtimsal adalet ölçüm verilerinde olduğu görülmektedir. Genel olarak bakıldığında ise örgütsel adalet ölçüm verilerinin ve alt boyutlarının aynı zamanda performans ölçüm verilerinin standart sapma değerlerinin homojen dağıldığı ve çalışanların anketlere verdikleri cevapların aşırı sapmadan uzak olduğu söylenebilir. Verilerin homojen dağılıp dağılmadığının kontrolü için ki-kare homojenlik testi yapılmıştır. Test sonuçlarına göre örgütsel adalet ölçüm verileri ($\chi^2= 359.026$, $p<0,05$) ve performans ölçüm verileri ($\chi^2= 45.059$, $p<0,05$) olarak çıkmıştır ve ölçüm verilerinin homojen dağılım gösterdiği görülmüştür.

Örgütsel adalet, örgütsel adaletin alt boyutlarından prosedürel, etkileşimsel ve dağıtimsal adalet ile performans değerlendirme fonksiyonuna ilişkin ölçeklerin güvenilirlikleri Cronbach Alpha (α) katsayısı ile ölçümlenmiştir. Bu yöntem güvenilirlik analizinde sıkça kullanılan bir yöntemdir. Çalışmamızda güvenilirliğe ilişkin demografik ve diğer istatistiki veriler haricinde 7'li Likert tipi olmak üzere toplamda 49 soru yer almaktadır ve her bir boyut ayrı ayrı ölçümlenmiştir. Analiz bulgularını aşağıda Tablo 3'de göstermek mümkündür.

Tablo 3. Performans Değerleme Ölçeği Güvenirlilik Analizi Sonuçları

Değişkenler	İfade Sayısı	Cronbach Alfa (α)
Prosedürel Adalet Ölçüm Verileri	27	.820
Etkileşimsel Adalet Ölçüm Verileri	12	.754
Dağıtimsal Adalet Ölçüm Verileri	4	.758
Örgütsel Adalet Ölçüm Verileri	45	.846
Performans Ölçüm Verileri	4	.976

Tablo 3'e bakıldığında değişkenlerin tümünün öngörülen değer (0,7) üzerinde olduğu görülmektedir. Bu sonuçtan dolayı ölçeğin güvenilirliğinin genel olarak yeterli olduğunu söylemek mümkündür. Araştırmada kullanılan örgütsel adalet ölçeğinin geçerliliği için açılımlayıcı faktör analizi yapılmıştır. Analiz sonuçlarını aşağıda Tablo 4'de göstermek mümkündür.

Tablo 4. Örgütsel Adalet Ölçeği Faktör Analizi Sonuçları

Madde No	Faktör Ortak Varyansı	Faktör Yük Değeri	Döndürme Sonrası Yük Değerleri		
			PA	EA	DA
1	,433	,473	,470		
2	,706	,827	,822		
3	,527	,702	,720		
4	,709	,761	,791		
5	,558	,728	,743		
6	,621	,781	,764		
7	,695	,817	,830		
8	,457	,645	,641		
9	,535	,698	,698		
10	,642	,769	,801		
11	,706	,827	,822		
12	,527	,702	,720		
13	,709	,761	,791		
14	,558	,728	,743		
15	,621	,781	,764		
16	,695	,817	,830		
17	,437	,636	,628		
18	,535	,698	,698		
19	,642	,769	,801		
20	,630	,760	,793		
21	,644	,730	,763		
23	,545	,723	,734		
24	,405	,590	,576		
25	,329	,561	,560		
27	,344	,492	,485		
28	,368	,488	,491		
39	,387	,499	,524		
22	,460	,620		,672	
26	,720	,766		,838	
29	,685	,783		,827	
30	,588	,723		,765	
31	,647	,734		,797	

32	,770	,810	,872	
33	,745	,785	,854	
34	,496	,663	,701	
35	,678	,773	,821	
36	,614	,747	,782	
37	,448	,600	,651	
38	,574	,676	,745	
41	,612	,781		,782
42	,582	,760		,762
43	,580	,753		,757
44	,697	,824		,829
Açıklanan Varyans Toplam=% 68,12 Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)=,758				

Açımlayıcı faktör analizi yapılmadan önce ölçüm verilerinin faktör analizine uygun olup olmadığını anlayabilmek için verilere Kaiser-Meyer-Olkin (KMO and Barlett's Tests) testi uygulanmıştır (KMO=,758, sig=,000). Uygulanan testin sonuçlarına göre KMO'nun, 60'dan yüksek olduğu ve Barlett testinin anlamlı çıktığı görülmüştür. Ölçeğe ilişkin açıklanan toplam varyans değerini yukarıdaki tabloda incelendiğimizde; analizi yapılan maddelerin öz değerinin 1'den büyük olan üç faktör altında toplandığı ve varyansın % 68,12'sini açıkladığı görülmektedir. Bu üç faktörü ayrı ayrı değerlendirdiğimizde birinci faktörün (prosedürel adalet) varyansın 32,81'ini, ikinci faktörün (etkileşimsel adalet) varyansın 19,11'ini ve üçüncü faktörün (dağıtimsal adalet) ise varyansın 16,21'ini açıkladığı görülmüştür. Belirlenen bu üç faktörün yük değerlerinin 0,473 ile 0,827 arasında oldukları gözlemlenmiştir. Bu üç faktördeki maddeleri daha anlaşılır açıklayabilmek amacıyla "rotated component matrix"i incelediğimizde; prosedürel adalet (PA) n=27 madde, etkileşimsel adalet (EA) n=12 madde ve dağıtimsal adalet (DA) n=4 madde ve üç faktörde yüksek yük değerlerinin olduğunu ve ölçek geçerliliğinin bir problem içermediği görülmüştür. Açımlayıcı faktör analizi sonrası doğrulayıcı faktör analizi de yapılmıştır. Ölçeğe ilişkin doğrulayıcı faktör analizi bulgularını da aşağıda Tablo 5'de göstermek mümkündür.

Tablo 5. Örgütsel Adalet Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Ölçek Modeli	ΔX^2	d	p	X^2/sd	FI	FI	RMSEA	RMR
Örgütsel Adalet Ölçeği	147.205	2	00*	2.04	92	95	.04	.02

Örgütsel adalet ölçeği uyum iyiliği sonuçları yukarıdaki tabloda incelendiğinde; p değerinin anlamlı çıktığı görülmektedir. Ki-kare/ serbestlik derecesinin ($\Delta X^2/sd$) 2.04 çıktığı ve kabul edilebilir uyum değerinde olduğu görülmektedir. Bu değer iki veya

altında olması iyi uyum olarak yorumlanmaktadır. Uyum iyiliği indeksinin (GFI) .92 çıktığı ve kabul edilebilir uyum değerinde olduğu görülmektedir. Bu değer 0,90'ın üzerinde olması başarılı bir model olarak yorumlanabilir. Karşılaştırmalı uygunluk indeksinin (CFI) .95 çıktığı ve kabul edilebilir uyum değerinde olduğu görülmektedir. Bu değer 1'e yaklaşması uyum iyiliğinin artacağı şeklinde yorumlanabilir. Yaklaşık hataların ortalama karekökünün (RMSEA) .04 çıktığı ve atık temelli uyum indeksinin de (RMR) .02 çıktığı görülmektedir. Bu değerlerin 0 ile .05 arası olması da iyi uyum olarak yorumlanabilir.

Araştırmada kullanılan performans değerlendirme fonksiyonu ölçeğinin geçerliliği için açılımlayıcı faktör analizi yapılmıştır. Analiz sonuçları aşağıda Tablo 6'da verilmiştir;

Tablo 6. Performans Değerlendirme Ölçeği Faktör Analizi Sonuçları

Madde No	Faktör Ortak Varyansı	Faktör Yük Değeri
1	,683	,826
2	,704	,839
3	,738	,859
4	,650	,806

Açıklanan Varyans Toplam=% 69,36 Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)=,740
Bartlett's Test of Sphericity Approx. Chi-Square=273,467 df=6 Sig=,000

Açılımlayıcı faktör analizi yapmadan önce ölçüm verilerinin faktör analizine uygun olup olmadığını anlayabilmek için Kaiser-Meyer-Olkin (KMO and Bartlett's Tests) testi yapılmıştır (KMO=,740, sig=,000). Uygulanan testin sonuçlarına göre KMO'nun ,60'dan yüksek olduğu ve Bartlett testinin anlamlı çıktığı görülmektedir. Ölçeğe ilişkin açıklanan toplam varyans değerini yukarıdaki tabloda incelediğimizde; analizi yapılan maddelerin öz değerinin 1'den büyük olan tek faktör altında toplandığı görülmektedir ve varyansın % 69,36'sını açıkladığı görülmektedir. Maddelerle ilgili tanımlanan tek faktörün yük değerlerinin 0,806 ile 0,859 arasında oldukları gözlemlenmiştir. Bu tek faktördeki soruların yüksek yük değerlerine sahip olduğunu ve ölçek geçerliliğinin bir problem içermediği söylenebilir. Açılımlayıcı faktör analizi sonrası doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Ölçeğe ilişkin doğrulayıcı faktör analizi bulgularını aşağıda Tablo 7'de göstermek mümkündür.

Tablo 7. Performans Değerlendirme Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analiz Sonuçları

Ölçek Modeli	ΔX^2	d	p	$\Delta X^2/sd$	FI	FI	RMSEA	RMR
Performans Ölçeği	17.402	0	00*	1.74	96	98	.01	.00

Performans değerlendirme fonksiyonu ölçeği uyum iyiliği sonuçları yukarıdaki tabloda incelendiğinde; p değerinin anlamlı çıktığı görülmektedir. Ki-kare/serbestlik derecesinin ($\Delta X^2/sd$) 1.74 çıktığı ve iyi uyum değerinde olduğu görülmektedir. Bu değer iki veya altında olması iyi uyum olarak yorumlanmaktadır. Ancak beş ve altı değerinde olması da kabul edilebilir uyum değeri olarak yorumlanmaktadır. Uyum iyiliği indeksinin (GFI) .96 çıktığı ve iyi uyum değerinde olduğu görülmektedir. Bu değer 0,90'ın üzerinde olması başarılı bir model olarak yorumlanabilir. Karşılaştırmalı uygunluk indeksinin (CFI) .98 çıktığı ve iyi uyum değerinde olduğu görülmektedir. Bu değer 1'e yaklaşması uyum iyiliğinin artacağı şeklinde yorumlanabilir. Yaklaşık hataların ortalama karekökünü (RMSEA) .01 çıktığı ve artık temelli uyum indeksinin de (RMR) .00 çıktığı görülmektedir. Bu değerlerin 0 ile .05 arası değerler olması iyi uyum olarak yorumlanabilir.

Çalışmada örgütsel adaletin alt boyutları ile performans düzeyleri arasındaki ilişkilere ayrı ayrı bakılmıştır. Buna göre örgütsel adaletin alt boyutlarından prosedürel adalet algısı ile performans düzeyleri ortalamaları arasında ki anlamlı ilişkiye gösteren “basit korelasyon” analizi aşağıda Tablo 8’de gösterilmektedir.

Tablo 8. Örgütsel Adaletin Alt Boyutlarından Prosedürel Adalet Algısı ile Performans Düzeyine İlişkin Basit Korelasyon Analizi Sonuçları

		(Y ₁)	(Y ₂)
Performans Ölçüm Verileri (Y ₁)	Korelasyon	1	
	Anlamlılık		
	N	153	
Örgütsel Adalet Alt Boyutu Prosedürel Adalet Ölçüm Verileri (Y ₂)	Korelasyon	,370**	1
	Anlamlılık	,000	
	N	153	153

** p<0,01 anlamlılık seviyesinde ilişki anlamlı

Örgütsel adaletin alt boyutlarından prosedürel adalet algısı ile performans ölçüm verileri arasında anlamlı ilişkiye ait yapılan korelasyon (Pearson) sonuçları yukarıdaki tabloda incelendiğinde; örgütsel adaletin alt boyutlarından prosedürel adalet algısı ölçüm verileri ile performans ölçüm verileri arasında ($r=+.370$, $p<0,01$) pozitif zayıf düzeyde ve istatistiksel bakımdan anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmektedir. Bu sonuç, işletmelerde çalışanların prosedürel adalete ilişkin algılarının arttığında performanslarının da aynı doğrultuda artacağına bir göstergesidir denilebilir.

İşletmelerde örgütsel adaletin alt boyutlarından etkileşimsel adalet algısı ile performans düzeyleri ortalamaları arasında anlamlı ilişkiye ait “basit korelasyon” analizi yapılmıştır. Analize ilişkin sonuçları aşağıda Tablo 9’da gösterilmektedir.

Tablo 9. Örgütsel Adaletin Alt Boyutlarından Etkileşimsel Adalet Algısı ile Performans Düzeyine İlişkin Basit Korelasyon Analizi Sonuçları

		(Y ₁)	(Y ₂)
Performans Ölçüm Verileri (Y ₁)	Korelasyon	1	
	Anlamlılık		
	N	153	
Örgütsel Adalet Alt Boyutu Etkileşimsel Adalet Ölçüm Verileri (Y ₂)	Korelasyon	,108	1
	Anlamlılık	,185	
	N	153	153

** p<0,01 anlamlılık seviyesinde ilişki anlamlı

Örgütsel adaletin alt boyutlarından etkileşimsel adalet algısı ölçüm verileri ile performans ölçüm verileri arasında anlamlı ilişkiye ait yapılan korelasyon analizi (Pearson) sonuçları incelendiğinde; örgütsel adaletin alt boyutlarından etkileşimsel adalet algısı ölçüm verileri ile performans ölçüm verileri arasında ($r=+.108$, $p>0,01$) pozitif ve çok zayıf düzeyde bir ilişki olduğu ancak bu ilişkinin istatistiksel bakımdan anlamlı olmadığı görülmektedir. Fakat istatistiksel bakımdan anlamlı bir ilişki çıkmasa da korelasyonun ($r=.108$) olması ve pozitif değer alması önemli bir sonuç olarak yorumlanabilir. Başka bir ifade ile çalışanların etkileşimsel adaletle ilişkin algılarının arttığında performanslarının da aynı doğrultuda artacağına bir göstergesidir denilebilir. Fakat bu ilişki istatistiksel bakımdan anlamlı çıkmamıştır.

İşletmelerde örgütsel adaletin alt boyutlarından dağıtımsal adalet algısı ile performans düzeyleri ortalamaları arasında anlamlı ilişkiye ait “basit korelasyon” analizi yapılmıştır. Analize ilişkin sonuçlar aşağıda Tablo 10’da verilmektedir;

Tablo 10. Örgütsel Adaletin Alt Boyutlarından Dağıtımsal Adalet Algısı ile Performans Düzeyine İlişkin Basit Korelasyon Analizi Sonuçları

		(Y ₁)	(Y ₂)
Performans Ölçüm Verileri (Y ₁)	Korelasyon	1	
	Anlamlılık		
	N	153	
Örgütsel Adalet Alt Boyutu Dağıtımsal Adalet Ölçüm Verileri (Y ₂)	Korelasyon	,394**	1
	Anlamlılık	,000	
	N	153	153

** p<0,01 anlamlılık seviyesinde ilişki anlamlı

Örgütsel adaletin alt boyutlarından dağıtımsal adalet algısı ile performans düzeyi ortalamaları arasında anlamlı ilişkiye dair yapılan basit korelasyon (Pearson) sonuçları yukarıdaki tabloda incelendiğinde; örgütsel adaletin alt boyutu olan dağıtımsal adalet ölçüm verileri ile performans ölçüm verileri arasında ($r=+.394$, $p<0,01$) pozitif zayıf düzeyde ve istatistiksel bakımdan anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmektedir. Bu sonuç, işletmelerde çalışanların dağıtımsal adaletle ilişkin algılarının arttığında performanslarının da aynı doğrultuda artacağına bir göstergesidir denilebilir.

Korelasyon (Pearson) analizi yapılarak örgütsel adalet algısı ile performans ortalamaları arasındaki ilişki incelendikten sonra örgütsel adalet algısının çalışan performansı üzerindeki etkisinin incelenmesi için regresyon analizi yapılmıştır. Analize ilişkin sonuçları aşağıda Tablo 11’de göstermek mümkündür.

Tablo 11. Örgütsel Adalet Algısının Çalışan Performansı Üzerinde Anlamlı Etkisine İlişkin Basit Regresyon Analizi Sonuçları

Değişken	B	Standart Hata	Beta	t	p
Sabit*	,915	,686	-	1,334	184
Örgütsel Adalet	,937	,139	,481	6,749	000
R= ,481	R ² = ,232	F ₍₁₋₁₅₁₎ = 45,556		p=,000*	

* $p<0,05$ anlamlılık seviyesinde ilişki anlamlı

Not: Tablo 4.10’da etkileşimsel adalet algısı ile performans arasındaki ilişkiye basit korelasyon analizi ile bakıldığında iki değişken arasında istatistiksel bakımdan anlamsız bir ilişkinin olduğu görülmüştür. Bu nedenle uzman görüşü de alınarak örgütsel adalet ölçüm verileri ortalamalarından etkileşimsel adalet ölçüm verileri ortalamaları çıkartılarak regresyon analizinin yapılması uygun görülmüştür.

Yukarıdaki tabloda görüldüğü üzere F testinin önemlilik değeri 0,05’ten küçük olduğundan ($0,00<0,05$) regresyon modeli önemlidir [$F(1-151)= 45,556$, $p=,000$]. Dolayısıyla bulunan regresyon modeli, tahmin için kullanılabilir.

$$\hat{Y} = b_0 + b_1 X_1 + \varepsilon \quad (1)$$

Yukarıdaki tabloda, b_0 parametresinin (sabit) değeri ,915 ve b_1 parametresinin değeri de yani örgütsel adalet algısı ,937 olduğundan regresyon denklemi (2) aşağıdaki gibidir.

$$\hat{Y} = ,915 + ,937 X_1 \quad (2)$$

b_0 parametresinin pozitif olması, örgütsel adalet ile performans arasında aynı yönlü bir ilişkinin olduğunu, yani bu iki değişkenden birinin artması durumunda diğersinin de artacağını göstermektedir.

b_0 parametresi için, t testinin önemlilik değeri 0,05’ten büyük olduğundan ($0,184>0,05$), b_0 parametresi önemsizdir [$t=1.334$, $p=,184$].

B1 parametresi için, t testinin önemlilik değeri 0,05'ten küçük olduğundan (0,00<0,05), b1 parametresi önemlidir [t=6,749, p=,000].

Tabloda yer alan R2 değeri (belirlilik katsayısı) performans üzerindeki değişimin % 23,2'sinin örgütsel adalet ile açıklanabildiğini göstermektedir. Bütün bulgular birim ve yüzde olarak değerlendirildiğinde; işletme çalışanlarının örgütsel adalet algı düzeyleri sıfır kabul edildiğinde performans düzeylerinin 0,915 birim olduğu görülmektedir. Yani bu işletmede çalışanların örgütsel adalet algı düzeyleri hiç olmasa bile 0,915 birimlik performanslarının var olduğunu göstermektedir. Çalışanların örgütsel adalet düzeylerini bir birim kabul ettiğimizde ise (2) nolu denkleme göre performans düzeylerinin genelde 1.9 birim artacağı görülmektedir. Ayrıca % 95 güven aralığında hesaplanan p çift yönlü anlamlılık değeri 0.05'ten küçük bulunmuştur.

5. Sonuç

İşletme yöneticilerinin örgütteki mevcut adalet algısının çalışanlar üzerinde nasıl bir etkiye sahip olduğunu bilmek zorundadır. Yönetici ve çalışan arasındaki ilişkilerin adalet ilkeleri doğrultusunda olması örgütsel başarıyı beraberinde getirmektedir. Bu çalışmada da çalışanların örgütsel adalet algısı ve örgütsel adalet algısının alt boyutlarından prosedürel, etkileşimsel ve dağıtımsal adalet algıları ele alınarak performansları arasındaki ilişki incelenmiştir.

Betimsel istatistik analizi sonucuna göre araştırmanın gerçekleştirildiği işletmedeki çalışanların örgütsel adalet ve örgütsel adaletin alt boyutlarından prosedürel, etkileşimsel ve dağıtımsal adalet ölçüm verilerinin ve performans ölçüm verilerinin aşırı sapmadan uzak olduğu ve homojen dağılım gösterdiği anlaşılmıştır. Sonuçlara göre örgütsel adalet algısı alt boyutlarında en yüksek algının dağıtımsal adalet ölçüm verilerinde (5,61) en düşük algının ise etkileşimsel adalet ölçüm verilerinde (3,94) olduğu anlaşılmıştır. Örgütsel adalet ölçüm verileri (4,56) ve örgütsel adalet alt boyutlarından prosedürel adalet ölçüm verileri (4,14) ile performans ölçüm verilerinin de (5,48) yüksek çıktığı görülmüştür. Tek başına örgütsel adalet algısı ölçüm verilerinin yüksek çıkmış olması önemli bir sonuç olarak değerlendirilebilir.

Analiz sonuçlarına göre örgütsel adalet ve örgütsel adaletin alt boyutlarından prosedürel ve dağıtımsal adalet algıları ile performans ortalamaları arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür. Araştırma bulgularında çalışan performansının artmasında örgütsel adaletin alt boyutlarından dağıtımsal adalet algısının prosedürel adalet algısına göre daha yüksek anlamlı bir ilişki düzeyine sahip olduğu görülmüştür, fakat bu ilişki diğer boyuta göre yüksek olsa bile zayıf düzeyde bir ilişkidir. Çalışanların performans düzeylerinin artmasında kendilerine verilen hedefler doğrultusunda almış oldukları kazanımları (ödül, promosyon, bonus, terfi vb.) hakkaniyet çerçevesinde dağıtıldığını algıladıklarında oluşan dağıtımsal adalet algısının daha fazla etkili olduğu saptanmıştır. Diğer bir ifadeyle çalışanların performans düzeylerinin artmasının çoğunlukla dağıtımsal adalet algısına bağlı olduğunu söyleyebilmek mümkündür. Benzer şekilde alan yazında

da dağıtım sal adalet algısının artmasının iş performansını olumlu yönde etkilediğini belirlemiş olan çalışmalar bulunmaktadır (Williams, 1999; Moon, Kamdar, Mayer ve Takeuchi, 2008). Ayrıca çalışanların görev dağılımlarına ilişkin kararların verilmesinde onların mesleki beceri ve yetkinliklerinin dikkate alınması ve ona göre ücretlerinin veriliyor olması, onların performanslarının artmasında daha belirleyici unsur olabilir.

Araştırmada örgütsel adaletin alt boyutlarından prosedürel adalet algısı ile performans ortalamaları arasında pozitif zayıf düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Lam, Schaubroeck ve Aryee (2002), Suliman (2007) gibi araştırmacılar da prosedürel adaletin çalışan performansı üzerinde olumlu etkisinin olduğunu tespit etmişlerdir. Çalışanların performans düzeylerini arttırmalarını sağlayacak durumlardan birisi, değerlendirme aşamasında katılımlarının sağlanması ve kendilerine söz hakkının verilerek değerlendirme sonuçlarına müdahale edebiliyor olmalarıdır. Çalışanlara verilen söz hakkı onların kendilerini ifade edebilmelerine olanak sağlayan belirleyici bir unsurdur. Çalışan katılımlarının sağlanması onların prosedürel adalete ilişkin algılarının yükselmesinde etkilidir. Örgüt kaynaklarının nasıl ve neye göre dağıtıldığı konusunda çalışanlara gerekçe sunularak açıklanması, hangi kriterler çerçevesinde değerlendirildiklerini bilmeleri, performansları hakkında olumlu veya olumsuz geribildirim almaları onların örgütün önemli bir üyesi olduğunu düşündürdüğünden prosedürel adalet algılarını yükseltmektedir. Bununla birlikte performans değerlendiricilerin çalışanların görevlerine ilişkin yeterli bilgiye sahip olmaları da sağlıklı bir değerlendirme yapılmasına olanak sağlayacağından dolayı çalışanların prosedürel adalete ilişkin algılarının artmasında etkili olabilir.

Araştırmada ayrıca etkileşimsel adalet algısı ile performans ortalamaları arasında pozitif çok zayıf düzeyde bir ilişki olmasına rağmen istatistiksel bakımdan anlamlı bir ilişkinin olmadığı ortaya konulmuştur. Oysaki alan yazında genellikle etkileşimsel adalet ile performans arasında bir ilişki olduğu ortaya konulmuştur (Elamim ve Alomaim, 2011; Kaleem, Jabeen, ve Twana, 2013; Sökmen, Bilsel ve Erbil, 2013). Örgüte ve yöneticilere karşı olumlu tutum ve davranışların oluşmasında güven duygusunun pekişmesine olanak sağlayan etkileşimsel adalet algısının yönetici-çalışan ilişkisindeki rolü büyüktür. Etkileşimde saygılı, dürüst, nezaketli bir şekilde muamele edildiğini gören çalışan örgüte ve yöneticisine karşı kafasındaki tereddütlerinden arınır. Hatta sonuç olumsuz bile olsa yöneticisinin kendisine olan samimi davranışları onların sürece negatif bakmasını engeller. Örgütsel davranış literatüründe yöneticiler çalışanlara olumlu muamelelerde bulunduğu zaman onlara başkalarının yanında rencide edici sözler söylemekten sakındıklarında yönetici-çalışan ilişkisinin güçlendiğini ve bunun sonucunda motive olarak işlerinden memnuniyet derecelerinin arttığı ve bu doğrultuda performanslarının da arttığı belirlenmiştir. Yöneticilerin çalışanlara değerlendirme aşamasında yeterince vakit ayırıyor olmaları da etkileşimsel adalete ilişkin algıları yükseltmektedir. Şöyle ki çalışanlara yeterince bilgi vermeyen veya bilgi vermekten kaçınan bir yöneticinin belirlemiş olduğu performans notu çalışanlar tarafından kabul edilemeyeceği gibi sistemin etkin bir şekilde ilerlemesini de doğrudan etkileyecektir. Bu konuda yöneticilere üstün görevler düştüğü açıktır. Çalışanların etkileşimsel adalete ilişkin algılarının yük-

seltilebilmesi için çalışanlara zamanında ve yeterli bilgi verilmesine özen gösterilmeli ve bu bilgilerin verilmesi aşamasında hangi dil çerçevesinde konuşulacağı netleştirilmelidir. Çalışanlarla etkileşim kurulurken yönetim açık ve net bir dil belirlemeli ve bu dil dışına çıkmayacağı hususunda kesin kurallar konulmalıdır. Ayrıca yöneticiler statü ayrımı yapılmaksızın iletişim kurmaya özen göstermelidirler. Konuyla alakalı sadece çalışanlar için eğitim ve seminer programları düzenlenmemelidir. Yönetim kadrosu için de iletişim teknikleri ile ilgili seminer düzenlenmeli ve yöneticilerin bu gibi seminerlere katılım göstermeleri sağlanmalıdır.

Araştırmada örgütsel adalet algısı, alt boyutlarından prosedürel adalet algısı ve dağıtımsal adalet algısı ile performans arasındaki ilişki vardır ve bu bulgu literatürle uyumlu çıkmıştır. Fakat etkileşimsel adalet algısı ile performans arasındaki ilişki zayıftır ve bu bulgu literatürle uyumlu çıkmamıştır.

Sonuç olarak, çalışanların performansları, örgütlerindeki adil algılayışlar doğrultusunda artmaktadır. Örgütsel adalet algısının çalışanların performansına olan etkisi, örgütün faaliyet gösterdiği sektöre ve doğal olarak çalışanlarının demografik yapısına göre farklılık gösterebilir. İnşaat sektöründe faaliyet gösteren bir işletmede gerçekleştirilen bu çalışmada, çalışanların eğitim seviyelerinin düşük olması, anket katılımcılarının çoğunluğunun mavi yakalı olması, büyük bir kısmının erkek olması gibi nedenlerden dolayı örgütsel adaletin çalışan performansını üzerindeki etkisinin sadece %23,2 olmasına neden olmuş olabilir. Nitekim Çakmak (2005) tarafından gerçekleştirilen çalışmada da, çalışanların performans değerlendirme sistemine ilişkin dağıtımsal, etkileşimsel ve prosedürel adalet algılarının eğitim düzeyleri ve mavi-beyaz yakalı olmalarına göre anlamlı farklılıklar gösterdiği tespit edilmiştir. Araştırma yapılan inşaat firmasına, kendi imkânları doğrultusunda kültürlerine uygun, değerlerini yansıtan ve çalışanlarının adalet duygusunu arttıran iyileştirmeler yapmaları önerilmektedir.

Kaynakça

- Atalay, D. İ. (1990). *İş değerlendirme ve başarı değerlendirme yöntemleri*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları.
- Aykut, S. (2007). *Örgütsel adalet, birey -örgüt uyumu ile çalışanların işle ilgili tutumları: Pendik ilçesi örneği*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, İstanbul: Yeditepe Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Baykal Ersöz, R. (2013). *Örgütsel adalet algısı ile performans değerlendirme sistemleri arasındaki ilişki ve bir örnek çalışma*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, İstanbul: Beykent Üniversitesi, SBE.
- Can, H., Akgün, A. & Kavuncubaşı, A. (2001). *Kamu ve özel kesimde insan kaynakları yönetimi*. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Çakmak, Ö.K. (2005). *Performans değerlendirme sistemlerinde örgütsel adalet algısı ve bir örnek olay çalışması*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, İstanbul: İstanbul Üniversitesi SBE.

- Çeçen, A. (2003). *Adalet kavramı: Adalet kavramının göreliliği üzerine bir deneme*. Ankara: Turhan Kitabevi.
- Dilek, H. (2005). *Liderlik tarzlarının ve adalet algısının; örgütsel bağlılık, iş tatmini ve örgütsel vatandaşlık davranışı üzerine etkilerine yönelik bir araştırma*. Yayınlanmamış doktora tezi, Gebze: Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü/Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- 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, B.S. (2009). *Turizm işletmelerinde çalışan muhasebe personelinin örgütsel adalet algulamaları ve adalet türlerinin performans üzerindeki etkilerinin incelenmesi*. Eskişehir: Osmangazi Üniversitesi, 17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler.
- Erdoğan, B. (1998). Performans değerlemede adalet algısını oluşturan faktörler. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 27(2), 77-90.
- Erel, D. (1997). Başarım değerlemede adalet ve iş görenlerin doyumu. *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 52(1-4), 287-298.
- Folger, R. & Cropanzano, R. (1998). *Organizational justice and human resource management*. London: Sage Publications.
- Greenberg, J. (1990). Looking fair versus being fair: managing impressions of organizational justice. *Research in Organizational Behavior*, 12(1), 11-157.
- İçerli, L. (2010). Örgütsel adalet: Kuramsal bir yaklaşım. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 5(1), 67-92.
- İşcan, Ö.F. & Naktiyok, A. (2004). Çalışanların örgütsel bağdaşımalarının belirleyicileri olarak örgütsel bağlılık ve örgütsel adalet algısı. *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 59(1), 181-201.
- 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.
- Kanfer, R., Sawyer, J., Earley, P.C. & Lind, E.A. (1987). Fairness and participation in evaluation procedures: Effects on task attitudes and performance. *Social Justice Research*, 1, 235-249.
- Kavanagh, P., Benson, J. & Brown, M. (2007). Understanding performance appraisal fairness. *Asia Pacific Journal Of Human Resources*, 45(2), 132- 150.
- 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.

- 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.H. (1991). Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: Do fairness perceptions influence employee citizenship? *Journal Of Applied Psychology*, 76(6), 845-855.
- Özçelik, A.O. (2000). Performans değerlendirmenin etkinliği üzerine bir holdinge bağlı kuruluşlarda çalışanların görüş ve tutumlarının incelenmesine yönelik bir araştırma. *Yönetim*, 11(35), 41-54.
- Özdevecioğlu, M. (2003). Algılanan örgütsel adaletin bireyler arası saldırgan davranışlar üzerindeki etkilerinin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 21, 77-96.
- Rawls, J. (1985). *A theory of justice*. Oxford: Oxford University Pres.
- Seymen, O.A., Girgin, G.K., Giritlioğlu, İ. ve Aksu, M. (2009). *İşgörenlerin etkileşim adaleti algılarının örgütsel bağlılıkları üzerindeki etkisinin incelenmesi: Çanakkale ilinde faaliyet gösteren otel işletmelerinde bir araştırma*. 17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı.
- Sökmen, A., Bilsel M. A. & 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.
- Taylor, A. J. W. (2003). Justice as a basic human need. *New Ideas in Psychology*, 21, 209-219.
- Williams, S. (1999). The effects of distributive and procedural justice on performance. *The Journal of Psychology*, 133(2), 183-193.