

ÖRGÜTSEL ADALETİN ÇALIŞAN MOTİVASYONU VE PERFORMANSI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: BANKACILIK SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA

Alptekin SÖKMEN*

Mehmet Ali BİLSEL**

Cihat ERBİL***

Öz:

Örgütsel adalet, son dönemlerde yönetim literatüründe, işletmenin sahip olduğu kaynaklarını ve kazanımlarını çalışanlar arasında eşit ve adaletli dağıtılması, işletme çalışanlarına yönelik olarak ilgili, saygılı ve nazik yönetim prosedürleri takip edilmesi ve işletmede mevcut olan tüm süreçlerde etkileşimci ve paylaşımcı yönetim uygulamalarının yaygınlaştırılması boyutlarında ele alınmaya başlanmıştır. Bu anlamda; çalışanların performans ve motivasyonlarıyla örgütsel adalet algıları arasındaki ilişki gündeme gelmekte, çalışanların performansını arttırmak amacıyla çalışanların örgütsel adalet algıları takip edilmeye ve olumlu yönde geliştirilmeye çalışılmaktadır.

Bu çalışma kapsamında örgütsel adaletin etkilerinin izlenilebilir kılınmasına ilişkin çabalara katkı sağlamak amaçlanmıştır. Bu amaç paralelinde, örgütsel adaletin çalışanların motivasyonu ve performansı üzerindeki etkisinin belirlenmesi hedeflenmektedir. Oluşturulan Örgütsel Adalet, Motivasyon ve Performans Ölçeği'nden anlamlı ve yararlı birtakım sonuçlar çıkarabilmek ve literatüre katkı sağlayabilmek amacıyla, öncelikle ölçeğin güvenilirlik ve geçerlilik boyutları dikkate alınmış, ifadelerle yönelik yüzde ve aritmetik ortalamalar incelenmiştir. Daha sonra, örgütsel adalet algısının banka çalışanlarının motivasyon ve performansı üzerindeki etkilerini ortaya koyabilmek amacıyla regresyon analizi yapılmıştır. Ankara ilinde faaliyet gösteren bir bankanın genel merkezinde istihdam edilen 130 çalışan üzerinde gerçekleştirilen araştırmanın sonucunda, örgütsel adaletin hem çalışan motivasyonu, hem de çalışanın performansı üzerinde olumlu etkilerinin olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca, söz konusu işletmelerdeki çalışanların motivasyonunun, performanslarını orta düzeyde ve olumlu olarak etkilediği de bulunmuştur.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel adalet, motivasyon, performans.

* Doç. Dr., Gazi Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, asokmen@gazi.edu.tr

** Halkbank, İç Kontrolör, MehmetAli.Bilsel@halkbank.com.tr

*** Arş. Gör., Gazi Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, cihaterbil@gazi.edu.tr

THE EFFECT OF ORGANIZATIONAL JUSTICE ON EMPLOYEES' MOTIVATION AND PERFORMANCE: A RESEARCH IN BANKING SECTOR

Abstract:

The organizational justice which has been used in management literature lately has started to be handled in dimensions of equal and fair distribution of business resources and gains which the company owns, respectful and courteous management procedures for employees and dissemination of interactional and communion management applications in all processes of a firm. In this sense, the relationship between performance and motivation and organizational justice perception of employees has come to the agenda, the organizational justice perception of employees are followed and tried to be enhanced. The purpose of this study is to contribute the efforts in regard to allow the effects/outcomes of organizational justice to be observable. With this purpose, it is intended to check the effects of organizational justice on employees' motivation and performance. The reliability and validity dimensions of the scale were taken into consideration so as to be capable of obtaining reasonable results and making contribution to the related literature. Frequency tests and means were employed, and regression analysis was used to investigate the effect of organizational justice on employees' motivation and performance. As a result of the investigation performed on 130 employees who are employed at the head office of a bank carrying on activity in the city of Ankara, it was confirmed that the organizational justice has positive effects on both employees' motivation and their performance. And as expected, employees motivation has positive and middle level effect on their performance in the subject organization.

Keywords: Organizational justice, motivation, performance.

GİRİŞ

Gerek mal, gerekse de hizmet üreten işletmeler, bankacılık sektöründeki gibi müşteri alternatiflerinin yoğun olduğu, diğer bir ifadeyle tam rekabet pazar ortamının getirdiği zorluklar karşısında, hem ulusal hem de uluslararası pazarlarda ürün sunumunu gerçekleştirdikleri tüketicilerin tatmin edilmesini ön planda tutarak pazar paylarını korumaya ve/veya artırmaya çaba gösterirler. Bunu sağlamanın en önemli aracı ise gerek arka, gerekse de sınır birimlerde tüketiciyle çeşitli hizmet temas noktalarında bir araya gelen çalışanların motive olmalarından ve yüksek performans göstermelerinden geçmektedir. Özellikle bankacılık gibi hizmet sektörlerinde, insan sermayesi en önemli stratejik araçların başında gelmektedir. İşletmeler, çalışanların amaçlar doğrultusunda çaba sarf etmesini gözetirken, çalışanlar da işletmelerin faaliyetleri sırasında gereksinim duydukları kaynaklara erişim fırsatında eşitliği, çabalarının değerlendirilmesinde objektif davranılmasını (iş dışı

ölçütlerin değerlendirilmesi sırasında göz önünde bulundurulmamasını) —örgütsel adaletin sağlanmasını— beklemektedir

Örgütlere ilişkin sosyal adalet teorilerinin, —genel bağlamda— sosyal etkileşimlerdeki adalet kurallarını test amacıyla ortaya çıktığına işaret eden Greenberg (1990), yürütülen çalışmaların ve geliştirilen kavramsal modellerin örgütsel işleyişe yönelik değişkenlere ve konulara karşı aşırı duyarlı olduğunu ifade etmektedir.

Adalet, yalnızca, devam eden etkileşimin bir grup, örgüt veya toplumun üyelerinin zihninde yarattığı sosyal bir kavramdır. Bir grup insan tarafından paylaşıldığı ölçüde var olur, fayda sağlar. *Paylaşılan* bu fikir, grubun devamlılığını sağlayan grup içerisindeki sosyal koordinasyonu, gruplar arasındaki adalete ilişkin genel anlayışı kolaylaştırır (Tyler, 2000: 117-118).

Çalışanların, örgüt içerisindeki *yapısal* ve *ilişkisel işleyişin* ve bu *işleyişlere* bağlı uygulamaların ilkeler çerçevesinde gerçekleştirildiğine, kimsenin kayırılmadığına ya da kimsenin diğerinden iş harici ölçütler referans alarak üstün tutulmadığına (veya ayrımcılığa maruz kalmadığına) ilişkin algısı, çalışanın *motivasyonunu* ve gerek doğrudan, gerekse de dolaylı olarak çalışanın *performansını* etkilediği, ilgili literatürde değerlendirilmektedir.

Bu kapsamda gerçekleştirilen araştırmada öncelikle örgütsel adalet, motivasyon ve performans kavramlarına yer verilecek, ayrıca bu kavramlar arasındaki ilişki, örgütsel davranış literatürü kapsamında ele alınacaktır. İlerleyen kısımlarda ise, Ankara’da faaliyet gösteren bir kamu bankasının genel merkezinde görev yapan banka çalışanlarına yönelik gerçekleştirilen araştırmadan elde edilen bulgular paylaşılacaktır.

I) KURAMSAL ÇERÇEVE

Eşit konumdaki insanlara eşit davranmayı kapsayan adalet kavramı, örgütsel boyutta ele alındığında, çalışanlara örgüte katkıları oranında haklarının, kurallara aykırı davranışları oranında da ceza verilmesi süreci (Aykut, 2007:16; Sökmen ve Tarakçıoğlu, 2011:28) olarak tanımlanabilir. “Elde edilen örgütsel kazanımların dağıtımı ve bu dağıtım yapılırken izlenen prosedürlerin çalışanlar tarafından adil olarak algılanmasını” ifade eden bir kavramdır (Atalay, 2010:43).

Begley ve diğ. (2006:706) de —örgütsel adaletin algılama temelli bir kavram olduğuna işaret edecek şekilde— örgütsel adaleti, bireyin iş arkadaşları, üstleri ve kurumla olan ilişkileri açısından algılamalarını içeren bir sosyal

sistem şeklinde değerlendirmektedir. Örgütsel adalet algısı, bireyin gerçekte kendisine nasıl ve ne ölçüde adaletli davranıldığından çok, kendisinin bu davranışı ne ölçüde adaletli olarak algıladığına odaklanmaktadır (Taşkiran 2011:93-95).

Örgütsel adaleti, ifade edilenler bağlamında, *algı* ile çerçevelemek yerinde olacaktır. Bu bakımdan, örgütsel adaleti, “bireylerin içinde buldukları örgütte, karşılaştıkları olay ve olgular karşısında, geliştirdikleri nesnel adalet algılarının bütünü (Taşkiran, 2011:96)” olarak değerlendirmek gerekir.

İlgili literatür, örgütsel adaletin üç temel boyutu görüşünü temel almaktadır:

- *Dağıtımsal Adalet* (Distributive Justice): Temelleri Adams’ın Eşitlik Teorisi üzerine kurulan dağıtımsal adalet, çalışanların ücret, terfi gibi kazanımlarının dağıtımıyla ilgili yönetsel kararların adil bir şekilde alınıp alınmadığına odaklanmaktadır (Atalay, 2010:43). Bu kapsamda örgütsel adaletle ilgili yapılan ilk araştırmalarda, konuya dağıtımsal adalet açısından yaklaşmış ve yönetim kararları sonucunda elde edilen kazanımların, çalışanlar arasında eşit dağıtılıp dağıtılmadığına göre şekillenen bir adalet algısının üzerinde durulmuştur (Taşkiran, 2011:100).
- *Prosedürel Adalet* (Procedural Justice): Prosedürel adalet, örgütsel kararların alınmasında takip edilen yöntemlere ve işletmelere odaklanmaktadır (Atalay, 2010:44). Böylece çerçevesi çizilen prosedürel adaleti en basit şekilde, ödüllendirme kararlarına varılmak için kullanılan süreç, işlem ve prosedürlerin adilliği" olarak tanımlamak mümkündür (Dilek, 2005:30).
- *Etkileşimsel Adalet* (Interactional Justice): Etkileşimsel adalet, aynı örgüt içerisinde bulunan, yönetici ve yönetilenler arasındaki etkileşime odaklanmaktadır. Etkileşim adaletine göre, çalışanların örgütsel adalet algıları, örgütsel işlemler uygulanırken işgörenlerin, çalıştıkları yerlerde karşılaştıkları tutum ve davranışların niteliğine göre belirlenmektedir (Taşkiran, 2011:109-110; Colquitt vd., 2013:208).

Çalışanların örgütsel adaletin tüm boyutlarıyla ilgili örgüt uygulamalarına olan yaklaşımları, onların örgütsel adalet algısını oluşturur (Greenberg, 1990). Motivasyon, örgütsel adaletin çıktılarında birisi olarak ele alınabilir. Yönetimsel bağlamda motivasyon, çalışanın hedefleri çerçevesinde yerine getirmesi gerekenlere yönelimine ilişkindir. Motivasyon, “bir iş ya da

hedefle ilgili davranışı başlatan, davranışın şeklini, yönünü, şiddetini ve sürekliliğini belirleyen içsel ve dışsal güçlerden oluşan algılar bütünüdür (Efil, 2010:160).”

Örgütsel adalet çalışan motivasyonunun dışsal güçlerinden birisi olarak değerlendirildiğinde, çalışanların gösterdikleri çabanın objektif bir şekilde değerlendirileceğine, herkese eşit şekilde yaklaşıldığına olan inancının motivasyonunu artıracığı beklenir. Nitekim Aryee ve diğ. (2002), örgüt içerisinde sağlanan güvenin örgütsel adalete hizmet ettiğine değinerek, adaletin motivasyona etkisine işaret etmektedir. Pillai ve diğ. (1999), liderlik ile örgütsel adalet arasındaki ilişkiyi değerlendirdikleri çalışmalarında, dönüştürücü liderliğin motive edici yönüne vurgu yaparak örgütsel adalet ile motivasyonu ilişkilendirmektedir.

Misra ve diğ. (2013) ise, örgütsel adaletin (iş tatmini ve işgücü devir oranı ile birlikte) motivasyonu da olumlu yönde etkilediğini çalışmalarında tespit etmektedir. Liao ve Tai (2006) de, çalışanların öğrenmeye eğilimlerini örgütsel adalet ile ilişkilendirdikleri çalışmalarında, adaletin çalışanları motive ettiği sonucuna ulaşmaktadır. Robbins ve diğ. ((2010) de, örgütsel adaletin motivasyon üzerinde etkili olduğunu ve bazı yöneticilerin her çalışanın aynı beklenti içinde bulunduğu yanılgısına düşerek motivasyon etkisini ihmal ettiğini belirtmişlerdir. Motivasyon sürecinde süreç ve boyutlarıyla yer alan ödül kavramı, örgütsel adaletin algılanmasında son derece önemli rol oynamakta ve örgütsel adalet, çalışan tarafından pozitif algılandığı oranda güdüleyici olabilmektedir (Töremen ve Tan, 2010).

Örgütsel adaletin diğer bir çıktısı olarak düşünülebilecek performans ise, “belirlenen örgütsel hedefler doğrultusunda, işletme stratejilerine uygun bir şekilde faaliyetlerin yerine getirilmesi (Boylu ve Sökmen, 2002:170)” olarak tanımlanabilir. Bireysel düzeyde, performans, çalışanların belirli bireysel ve örgütsel amaçlara ulaşmak için kullandıkları yetkinlik olarak değerlendirilmektedir (Barutçugil, 2002).

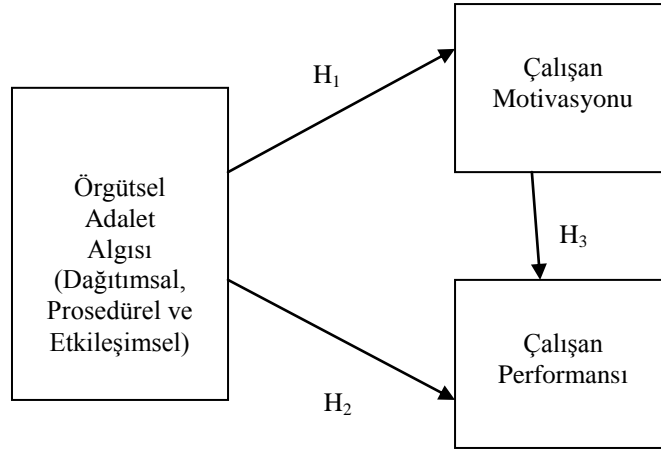
Örgütsel adaletin performans etkisi ise, adaletin algısal bir kavram olduğu gerçeği üzerinden kurulur: Çalışanların işleyişlere ilişkin algısı, performanslarının (iş yapma düzeylerinin) belirleyicisi olarak, araştırmacılarca değerlendirilmektedir. Çalışanın elde ettiği sonuç, diğerinin elde ettiği sonuçla sarf edilen çabaya göre oransızlık göstermekteyse, bu durum bireyde hoşnutsuzluğa yol açmakta ve iş performansını etkileyebilmektedir (Töremen ve Tan, 2010).

Öyle ki, Cohen-Charash ve Spector (2001), bu bağlamda gerçekleştirdikleri çalışmada, örgütsel adaletin (prosedürel), çalışan

performansına etkisi olduğunu tespit etmektedir. Ödüllere ilişkin adalet algısı, çalışanların ortaya koymuş oldukları performans düşünüldüğünde şirket içinde aldıkları ödüllerin adil olup olmadığına yönelik algılarını içermektedir (Folger ve Konovsky, 1992). Cheng (2013) ise, adaletin yönetsel performans üzerine etkisine gerçekleştirdiği çalışmada işaret etmektedir. Chai-Amonphaisal ve Ussahawanitchakit (2008) ise, örgütsel adaletin duyuşsal bağlılığı (affective commitment) kuvvetlendirerek, bu sayede de çalışanların performansını artırdığını tespit etmektedir. Robbins ve diğ. (2010) ise, örgütsel adaletin, özellikle de prosedürel adaletin iş tatmini, güven ve vatandaşlık davranışlarıyla birlikte çalışan performansı üzerinde de önemli bir etkiye sahip olduğunu belirtmişlerdir.

II) ARAŞTIRMANIN AMACI, MODELİ VE HİPOTEZLERİ

Çalışanların motivasyonunun ve performansının artırılması, yönetsel bağlamda üzerinde durulan, güncelliğini koruyan bir mevzudur. Bu doğrultuda, örgütsel adalet algısının çalışanların motivasyonu ve performansı üzerindeki etkisinin belirlenmesi çalışmanın temel amacıdır. Çalışanların motivasyonun sağlanmasının ise, performanslarının artırılmasında ne ölçüde etkili olduğunun tespit edilmesi, yine çalışmanın amaçlarından bir diğeridir. Bu bakımdan çalışma, aşağıdaki gibi modellenmiştir ve hipotezler bu model bağlamında oluşturulmuştur.



Şekil: 1

Araştırmanın Modeli

H₁: Örgütsel adalet algısı banka çalışanlarının motivasyonunu olumlu yönde etkilemektedir.

Çalışanların işletme içerisindeki uygulamaları (dağıtımsal, prosedürel, etkileşimsel adalet çerçevesinde) hakkaniyetli bulmaları, çalışanların işe karşı yaklaşımlarını olumlu yönde etkilemektedir ve motivasyonlarını artırmaktadır.

H₂: Örgütsel adalet algısı banka çalışanlarının performansını olumlu yönde etkilemekte ve dolayısıyla da artırmaktadır.

Çalışanların işletme içerisindeki uygulamaları (dağıtımsal, prosedürel, etkileşimsel adalet çerçevesinde) hakkaniyetli bulmaları, çalışanların görevlerini başarımları düzeylerini olumlu yönde etkilemektedir.

H₃: Banka çalışanlarının motivasyonları performanslarını olumlu yönde etkilemektedir.

Çalışanların işe karşı olumlu ve istekli yaklaşımlarının bulunması, görevlerinin gereklerini yerine getirmelerini olumlu yönde etkilemektedir.

III) ARAŞTIRMANIN KAPSAMI VE YÖNTEMİ

Araştırma, —hizmet sektöründe önemli bir yeri olan ve tüm piyasaların faaliyetlerini sürdürmesini sağlayan bir itici güç görevi üstlenmesinin yanında, binlerce insanın istihdamına olanak tanıyan önemli ve etkili bir iş alanı olarak görülen— bankacılık sektörü çerçevesinde biçimlendirilmiştir. Zira banka çalışanları ve yöneticileri, kişisel kariyerlerini geliştirme hedeflerine ulaşmak için çabalarken, çalıştıkları bankanın örgütsel başarısı için de uğraş vermektedir.

Bu bağlamda araştırmaya, uygulama kolaylığı ve ekonomiklik gibi kısıtlılıklar da göz önüne alınarak Türkiye’de faaliyet gösteren ve Ankara’da bulunan bir bankanın genel müdürlüğündeki çalışanların dâhil edilmesinin uygun olduğu düşünülmüş, 2012 yılı Ocak ayı itibarıyla, ilgili insan kaynakları bölümüyle iletişime geçilmiş ve araştırma için gerekli izinler alınmıştır. Genel müdürlükte aktif olarak görev yapan 530 çalışana anketlerin basılı olarak iletilmesi sağlanmıştır (530 çalışan, çalışmanın evrenini oluşturmaktadır).

530 anketten 130’unda geri dönüş sağlanmıştır (anketlerin iletildiği dönem içerisinde, çalışanlardan 27 kişi doktor raporlu, 38’i yıllık izinli ve 335’i ise çeşitli iş yoğunluğu nedenleriyle anket sorularını cevaplandıramamıştır).

Araştırmanın örneklem kitlesi, araştırma evreninin %25'ini oluşturmaktadır. Araştırma kapsamında kullanılan anket formu (geliştirilen ölçek), ilgili literatür (Teoman, 2007; Yıldırım, 2006; Topaloğlu ve Sökmen, 2001) taranarak oluşturulan toplam 30 ifadeden oluşmaktadır.

Araştırmaya uygun analiz türünün belirlenmesinde ilk kriter verilerin türü olduğu için, bu araştırmada parametrik olmayan veriler için kullanılan analiz yöntemlerine başvurulmuştur.

Araştırmanın başlangıcında (pilot anket kapsamında) ölçeğin güvenilirlik düzeyini belirlemek amacı ile 30 kişilik bir çalışan grubuna pilot uygulama yapılmıştır. Bu pilot anketin verileri SPSS 20.0 programına işlenerek, anket sorularının güvenilirliğini ölçmek için soruların tamamının Cronbach's alpha katsayısına bakılmıştır. Araştırmanın bağımlı ve bağımsız değişkenleri arasındaki ilişkinin belirlenmesi amacıyla çoklu regresyon analizinden yararlanılmış, bunun için Varimax faktör analizi tekniği kullanılmıştır.

Ölçekte yer alan tüm soruların genel güvenilirlik düzeyini gösteren Cronbach alpha katsayısı, 0,750 - 1 arasında olduğu izlenmiştir. Ölçeğin genel güvenilirlik düzeyinin 0,798 olduğu tespit edilmiştir.

Tablo: 1

Anket Sorularının Genel Güvenilirlik Düzeyi

Güvenilirlik	
Cronbach's Alpha (α)	Soru Sayısı
0,798	30

Sağlıklı bir değerlendirme yapabilmek amacıyla faktördeki her bir sorunun bu katsayıya etkisi de incelenmiş, tamamı 0,750'den büyük olduğu için herhangi bir madde ilgili ölçekten çıkarılmamıştır.

IV) ARAŞTIRMANIN BULGULARI

A). Katılımcıların Profili

Tablo: 2'den de izlenebileceği gibi, araştırmaya katılan banka çalışanlarının, yarıya yakın bir kısmının (% 47,7) 26 – 35 yaş aralığında

olduğu görülmektedir. Katılımcıların % 60'ını kadınlar, % 40'ını ise erkekler oluşturmaktadır ve katılımcıların yaklaşık % 55'i evlidir.

Katılımcıların % 77,7'si, lisans mezunu iken, % 14'ünün ise lisansüstü eğitimi tamamladığı görülmektedir. Banka alışanlarının % 35'i, 11 yıldan fazla süredir bankacılık sektöründe görev yaptıkları ifade etmişlerdir. Katılımcıların % 40'ı kurumlarında müşteri ilişkileri/operasyon yetkilisi pozisyonunda istihdam edilmektedir.

Tablo: 2
Katılımcıların Genel zellikleri

DEMOGRAFİK ÖZELLİKLER	Kişi Sayısı	Yüzdelik Oranı
1.YAş DURUMU		
a) 18-25 Yaş Arası	15	% 11,5
b) 26-35 Yaş Arası	62	% 47,7
c) 36-50 Yaş Arası	45	% 34,6
d) 50 Yaş ve st	8	% 6,2
2.CİNSİYET DURUMU		
a) Kadın	78	% 60
b) Erkek	52	% 40
3.MEDENİ DURUMU		
a) Evli	71	% 54,6
b) Bekâr	59	% 45,4
4.EĞİTİM DÜZEYİ		
a) Lise	8	% 6,2
b) nlisans	7	% 5,4
c) Lisans	101	% 77,7
d) Lisansüstü	14	% 10,8
5. MESLEKTEKİ ALIřMA SÜRELERİ		
a) 0-2 Yıl Arasında	15	% 11,5

b) 3-5 Yıl Arasında	29	% 22,3
c) 6-10 Yıl Arasında	41	% 31,5
d) 11 Yıl ve Üstü	45	% 34,6
6.EKONOMİK DURUM		
a)Kötü	29	% 22,4
b) Orta	83	% 63,8
c) İyi	18	% 13,8
7.BANKADA ÇALIŞMA POZİSYONU		
a) Bölüm/Şube Müdürü	9	% 6,9
b) Müşteri İlişkileri/Operasyon Yetkilisi	53	% 40,8
c) Müşteri İlişkileri/Operasyon Asistanı	26	% 20,0
d) Denetçi (Müfettiş-İç Kontrol)	5	% 3,8
e) Diğer Pozisyonlar	37	% 28,5
TOPLAM	130	% 100,0

B) Bulgular

Araştırmanın yukarıda belirtilen ilk iki hipotezinin test edilmesi amacıyla çoklu regresyon analizi gerçekleştirilmiştir (Tablo: 3).

Tablo: 3

Örgütsel Adalet Algısının Çalışan Motivasyonu ve Performansını Açıklama Düzeyi

Model	R	R ² %	Düzeltilmiş R ²	Standart hata
1	,897 ^a	,653	,697	,42774
2	,754	,431	,454	,22311
3	,723	,222	,243	,12003

Tablo: 3'te R² sütunundaki değerlerden "örgütsel adalet" değişkeninin "motivasyon" ve "performans" değişkenlerine ait varyansının % 65 oranında

açıkladığı anlaşılmaktadır. Bu bakımdan, örgütsel adalet algısı ile örgütsel performans ve motivasyon değişkenleri arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu söylenebilir ($R = 0,653$).

Banka çalışanlarının örgütsel adalet algılarının, tek başına çalışanların bireysel performans üzerindeki değişimin % 43'ünü açıklarken, ($R = 0,431$), çalışanların motivasyonu üzerinde tek başına yaptığı etkinin ise göreceli olarak daha az olduğu görülmektedir ($R=0,222$).

Araştırma değişkenlerini oluşturan örgütsel adalet ile çalışan motivasyon ve performansı arasındaki ilişkileri belirlemek üzere yapılan regresyon analizleri sonucunda, pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Tablo: 4 ise, söz konusu değişkenler arasındaki ilişkinin, $p < 0,01$ düzeyinde, istatistiksel olarak anlamlı olduğunu göstermektedir. ($F (2, 130) = 96,311$; $p < 0,01$.)

Tablo: 4

Örgütsel Adalet Algısının ile Çalışan Motivasyonu ve Performansı Arasındaki İlişkinin Anlamlılık Düzeyi

Model	Karelerin toplamı	df (Serbestlik derecesi)	Ortalama kare	F	Sig.	
1	Regresyon	72,373	2	18,093	96,311	,003
	Residual	30,372	128	,183		
	Toplam	102,744	130			

Banka çalışanlarının örgütsel adalet algılarının, çalışan motivasyonu ve performansı üzerindeki etkisini tespit etmeye yönelik yapılan çoklu regresyon testinin katsayı sonuçları Tablo: 5'te gösterilmektedir.

Tablo: 5

Örgütsel Adalet Algısının Çalışan Motivasyonu ve Performansına Etkisi

Model	Standardize Edilmemiş Katsayı	Standardize Edilmiş Katsayı	t	Sig. (p)
-------	-------------------------------	-----------------------------	---	----------

	P	Std. Hata	β (Beta)		
(Sabit)	,774	,246		3,139	,002
Performans	,522	,069	,311	5,717	,033
Motivasyon	,316	,059	,122	2,278	,019

Banka çalışanlarının örgütsel adalet algısının performansları üzerindeki etkisinin pozitif yönlü olduğu görülmektedir ($\beta = 0,311$). Dolayısıyla banka çalışanlarının örgütsel adalet algısı (olumlu yönde) arttıkça, performanslarının da buna bağlı olarak artacağını söylemek mümkündür.

Örgütsel adaletin, çalışanların motivasyonları üzerindeki etkisinin de pozitif yönlü olduğu elde edilen bulgulardan anlaşılmaktadır ($\beta = 0,122$). Banka çalışanlarının örgütsel adalet algısı (olumlu yönde) geliştikçe, motivasyonlarının da artacağını söylemek mümkündür.

Banka çalışanlarının örgütsel adalet algısının çalışan performansı üzerindeki etkisinin pozitif yönlü olduğu, dolayısıyla banka çalışanlarının uygulamaya ilişkin adalet algısı yükseldikçe, daha fazla performans göstereceği söylenebilir (H_2 kabul edilir).

Ayrıca, banka çalışanlarının (olumlu) örgütsel adalet algısının motivasyonları üzerindeki etkisinin pozitif yönlü olduğu, dolayısıyla banka çalışanlarının uygulamaya ilişkin adalet algısı yükseldikçe, işlerine yönelik motivasyon düzeylerinin yükseleceğini ifade etmek mümkündür (H_1 kabul edilir).

Bulgular β değerlerine göre incelendiğinde, çalışanların örgütsel adalet algısının performans üzerindeki etkisinin, motivasyonlarıyla kıyaslandığında daha yüksek olduğu görülmektedir ($0,311 > 0,122$). Bu sonuca göre, banka çalışanlarının örgütsel adalet algılamalarının, performansları üzerinde, motivasyonlarına oranla daha güçlü bir etki gösterdiği söylenebilir. Bununla birlikte örgütsel adaletin alt boyutları incelendiğinde, bu boyutların motivasyon ve performansı eşit oranda etkilediği, hatta motivasyonu biraz daha yüksek oranda etkilediği görülmektedir. Örgütsel adaletin alt boyutlarının performans ve motivasyona etkilerine aşağı kısımda yer verilmiştir (Tablo: 6 ve Tablo: 7).

Tablo: 6
Örgütsel Adaletin Alt Boyutlarının Performansa Etkisi
Çoklu Regresyon Analizi Sonucu

	Bağımlı Değişken			
	Performans			
Bağımsız Değişkenler	Standart Beta (β)	t değeri	p-değeri	VIF Değeri
Dağıtımsal Adalet	<u>0,49</u>	5,07	<u>0,000</u>	3,429
Prosedürel Adalet	<u>0,31</u>	2,90	<u>0,004</u>	4,164
Etkileşimsel Adalet	<u>0,24</u>	2,95	<u>0,004</u>	2,525
	$R^2 = 0,46$			
	$F = 33,18$			

Tablo: 6'da R^2 sütunundaki değerden, bağımsız değişken durumundaki dağıtımsal adalet algısının, bağımlı değişken durumundaki performans değişkenine ait varyansı %49'luk bir oranda açıkladığı görülmektedir. Bu sonuç (β) standart değeri olan 0.001'den büyüktür. Ayrıca dağıtımsal adalet bağımsız değişkeni satırında gösterilen (p) değerinin ($p=0,000$) olduğu; bu değerinde 0,05'lik mutlak (p) değerinden küçük olduğu görülmektedir. ($0,000 < 0,05$). Dolayısıyla banka çalışanlarının dağıtımsal adalet algılarının onların bireysel performansı üzerinde etkisinin olumlu yönde (pozitif) olduğunu söylemek mümkündür.

Tablo: 6'da R^2 sütunundaki değerden, bağımsız değişken durumundaki prosedürel adalet algısının, bağımlı değişken durumundaki performans değişkenine ait varyansı %31'lik bir oranda açıkladığı görülmektedir. Bu sonuç (β) standart değeri olan 0.001'den büyüktür. Ayrıca prosedürel adalet bağımsız değişkeni satırında gösterilen (p) değerinin ($p=0,004$) olduğu; bu değerinde 0,05'lik mutlak (p) değerinden küçük olduğu görülmektedir. ($0,004 < 0,05$). Dolayısıyla banka çalışanlarının prosedürel adalet algılarının onların bireysel performansı üzerinde etkisinin olumlu yönde (pozitif) olduğunu söylemek mümkündür.

Tablo: 6'da R^2 sütunundaki değerden, bağımsız değişken durumundaki etkileşimsel adalet algısının, bağımlı değişken durumundaki performans

değişkenine ait varyansı %24'lük bir oranda açıkladığı görülmektedir. Bu sonuç (β) standart değeri olan 0.001'den büyüktür. Ayrıca etkileşimsel adalet bağımsız değişkeni satırında gösterilen (p) değerinin ($p=0,004$) olduğu; bu değerinde 0,05'lik mutlak (p) değerinden küçük olduğu görülmektedir. ($0,004 < 0,05$). Dolayısıyla banka çalışanlarının etkileşimsel adalet algılarının onların bireysel performansını üzerinde etkisinin olumlu yönde (pozitif) olduğunu söylemek mümkündür.

Sonuç olarak her üç adalet türünün de performans üzerinde olumlu etkisinin olduğu, ancak (β) değerleri arasında yapılacak olan karşılaştırma sonucuna göre ($0,49 > 0,31 > 0,24$) dağıtımsal adalet algısının performans üzerindeki etkisinin diğer iki adalet türüne göre daha fazla olduğunu söylemek mümkündür.

Tablo: 7
Örgütsel Adaletin Alt Boyutlarının Motivasyona Etkisi
Çoklu Regresyon Analizi Sonucu

	Bağımlı Değişken			
	Motivasyon			
Bağımsız Değişkenler	Standart Beta (β)	t değeri	p-değeri	VIF Değeri
Dağıtımsal Adalet	<u>0,51</u>	5,06	<u>0,000</u>	3,681
Prosedürel Adalet	<u>0,33</u>	2,92	<u>0,002</u>	4,435
Etkileşimsel Adalet	<u>0,47</u>	5,12	<u>0,000</u>	3,022
	$R^2 = 0,45$			
	$F = 40,62$			

Tablo: 7'de R^2 sütunundaki değerden, bağımsız değişken durumundaki dağıtımsal adalet algısının, bağımlı değişken durumundaki motivasyon değişkenine ait varyansı %51'lik bir oranda açıkladığı görülmektedir. Bu sonuç (β) standart değeri olan 0.001'den büyüktür. Ayrıca dağıtımsal adalet bağımsız değişkeni satırında gösterilen (p) değerinin ($p=0,000$) olduğu; bu değerinde 0,05'lik mutlak (p) değerinden küçük olduğu görülmektedir. ($0,000 < 0,05$). Dolayısıyla banka çalışanlarının dağıtımsal adalet algılarının onların bireysel

motivasyonu üzerinde etkisinin olumlu yönde (pozitif) olduğunu söylemek mümkündür.

Tablo: 7’de R^2 sütunundaki değerden, bağımsız değişken durumundaki prosedürel adalet algısının, bağımlı değişken durumundaki motivasyon değişkenine ait varyansı %33’lük bir oranda açıkladığı görülmektedir. Bu sonuç (β) standart değeri olan 0.001’den büyüktür. Ayrıca prosedürel adalet bağımsız değişkeni satırında gösterilen (p) değerinin ($p=0,002$) olduğu; bu değerinde 0,05’lik mutlak (p) değerinden küçük olduğu görülmektedir. ($0,002 < 0,05$). Dolayısıyla banka çalışanlarının prosedürel adalet algılarının onların bireysel motivasyonu üzerinde etkisinin olumlu yönde (pozitif) olduğunu söylemek mümkündür.

Tablo: 7’de R^2 sütunundaki değerden, bağımsız değişken durumundaki etkileşimsel adalet algısının, bağımlı değişken durumundaki motivasyon değişkenine ait varyansı %47’lik bir oranda açıkladığı görülmektedir. Bu sonuç (β) standart değeri olan 0.001’den büyüktür. Ayrıca etkileşimsel adalet bağımsız değişkeni satırında gösterilen (p) değerinin ($p=0,000$) olduğu; bu değerinde 0,05’lik mutlak (p) değerinden küçük olduğu görülmektedir. ($0,000 < 0,05$). Dolayısıyla banka çalışanlarının etkileşimsel adalet algılarının onların bireysel motivasyonu üzerinde etkisinin olumlu yönde (pozitif) olduğunu söylemek mümkündür.

Sonuç olarak her üç adalet türünün de motivasyon üzerinde olumlu etkisinin olduğu, ancak (β) değerleri arasında yapılacak olan karşılaştırma sonucuna göre ($0,51 > 0,47 > 0,33$) dağıtımsal adalet algısının motivasyon üzerindeki etkisinin etkileşimsel adalet algısına göre, etkileşimsel adalet algısının motivasyon üzerindeki etkisinin de prosedürel adalet algısına göre daha fazla olduğunu söylemek mümkündür.

Çalışanların motivasyon düzeylerinin performansları üzerindeki etkisini değerlendirmek üzere ikili regresyon analizi yapılmıştır.

Tablo: 8

Çalışan Motivasyonunun ve Çalışan Performansını Açıklama Düzeyi

Model	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	Standart hata
1	,735	,540	,538	0,56330

Bağımsız değişken durumundaki motivasyonun bağımlı değişken durumundaki performans değişkenine ait varyansı % 54 oranında açıkladığı görülmektedir.

Tablo: 9

Çalışan Motivasyonu ile Performansı Arasındaki İlişkinin Anlamlılık Düzeyi

Model	Karelerin toplamı	df (Serbestlik derecesi)	Ortalama kare	F	Sig. (p)	
1	Regresyon	112,314	1	112,314	83,954	,001
	Residual	95,828	129	,317		
	Toplam	208,142	130			

Tablo, değişkenler arasındaki ilişkinin $p < 0,01$ düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olduğunu göstermektedir ($F(1, 130) = 83,954; p < 0,01$).

Tablo: 10

Çalışan Motivasyonunun Çalışan Performansına Etkisi

Model	Standardize Edilmemiş Katsayı		Standardize Edilmiş Katsayı	t	Sig. (p)
	B	Std. Hata	β (Beta)		
(Sabit)	,831	,129		5,739	,002
Performans	,737	,039	,335	1,814	,037

Tablo:10'a göre, banka çalışanlarının motivasyon düzeylerinin çalışanların performansları üzerindeki etkisi orta düzeyde ve pozitif yönlüdür ($\beta = 0,335$). Banka çalışanlarının işlerine yönelik motivasyonlarının, işlerindeki performanslarını pozitif yönde etkilediğini söylemek eldeki bulgulardan mümkündür ($p=0,037 < 0,05$; H_3 kabul edilir). Elde edilen bu bulgu ($\beta = 0,335$), örgütsel adalet algısının performansı daha yüksek düzeyde etkilemesine yönelik bulguyla ($\beta = 0,311$) istatistiksel anlamda örtüşmektedir

SONUÇ

Mal üreten işletmeler gibi, hizmet üreten işletmeler de, bankacılık sektöründeki gibi yoğun rekabet ortamının getirdiği zorluklar karşısında, hem ulusal hem de uluslararası pazarlarda ürün sunumunu gerçekleştirdikleri tüketicilerin tatmin edilmesini ön planda tutarak pazar paylarını korumaya ve/veya artırmaya çaba gösterirler. Bunu sağlamanın en önemli aracı ise, gerek arka planda görev yapan, gerekse de ön planda tüketiciyle çeşitli temas noktalarında bir araya gelen çalışanların motive olmalarından ve yüksek performans göstermelerinden geçmektedir. İşletmeler, çalışanların amaçlar doğrultusunda çaba sarf etmesini gözetirken, çalışanlar da işletmelerin faaliyetleri sırasında gereksinim duydukları kaynaklara erişim fırsatında eşitliği, çabalarının değerlendirilmesinde objektif davranılmasını (iş dışı ölçütlerin değerlendirilmesi sırasında göz önünde bulundurulmamasını) —örgütsel adaletin sağlanmasını— beklemektedir. İşte, çalışmanın odağında yer alan “örgütsel adalet”, bu bakımdan, uygulamacılar için önem arz eder.

Bu çalışma yardımıyla örgütsel adaletin etkilerinin izlenilebilir kılınmasına ilişkin çabalara katkı sağlamak amaçlanmıştır. Bu bakımdan örgütsel adaletin, çalışanların motivasyonu ve performansı üzerindeki etkisinin belirlenmesi hedeflenmiştir. Konunun bağlamı gereği, —çalışanların işlerine karşı yaklaşımlar geliştirebildiği, işletmelerinden çeşitli beklentilerinin olduğu ve bu beklentilerin farklılaşabildiği, yönetsel konulara duyarlılıklarının yüksek olduğu— hizmet sektörünün bir parçası olan bankacılık alanında 30 ifadeden oluşan bir ölçek yardımıyla araştırma gerçekleştirilmiştir. Bir bankanın Ankara'daki genel merkezinde istihdam edilen çalışanların araştırmaya katılması sağlanmıştır. Örgütsel adaletin çalışan motivasyonuna ve çalışan performansına etkisi; çalışan motivasyonunun ise, performansa olan etkisi değerlendirilmiştir.

Çalışanların, işletmelerinin hakkaniyetli davrandığına ilişkin inancının, çalışanların görevlerinin gereğini yerine getirmede belirleyici bir rolü bulunmaktadır. Araştırmanın amacında belirtildiği gibi, çalışanların örgütsel adalet algısının gerek çalışan motivasyonuna, gerekse de çalışan performansına

olumlu yönde etkisi olduğu, elde edilen bulgular sonucunda tespit edilmiştir. Bu tespit konu ile ilgili önceden gerçekleştirilen ve literatür kısmında bahsi geçen çalışmalarla da benzerlik göstermekte ve desteklemektedir. Belirtilmesi gereken diğer önemli bir bulgu ise, alt boyutlar paralelinde örgütsel adalet algısının performans ve motivasyon üzerindeki etkisinin birbirine yakın çıkmış olmasıdır. Ayrıca, çalışanların motive olmasının da, performanslarını olumlu yönde etkilediği elde edilen bulgular sonucunda ortaya çıkmıştır. Bu bakımdan, adalet algısının, motivasyonun da ötesine geçecek derecede bir harekete geçirme potansiyelinin olduğu yorumu yapılabilir.

Elde edilen veriler doğrultusunda, işletme yöneticilerinin, çalışanların beklentilerini gözetmesinin, kendilerine, yaklaşımlarına ve uygulamalarına ilişkin algıları yönetmesinin; işletmenin hedeflerine ulaşması açısından önem arz ettiğini belirtmek gerekir. Bu bakımdan örgütsel adalet, amaç birliğinin sağlanması çerçevesinde yorumlanması gereken bir kavram olarak değerlendirilebilir. Günümüzde, tartışılmaz bir şekilde işletmelerin en önemli stratejik kaynağı olarak kabul edilen çalışanların adalet algıları, işletmelerin yoğun rekabet ortamında yaşamını sürdürebilmeleri ve başarılı olabilmeleri kapsamında dikkatli bir şekilde ele alınmak zorundadır. Bu algıyı oluşturan unsurlara özen gösterilmeli, yanlış anlamalara fırsat verilmemeli ve varsa olumsuz algı, en kısa sürede düzeltilerek ortadan kaldırılmalıdır. Ancak bu şekilde, çalışanların yüksek motivasyon ve performans göstermeleri sağlanarak işletmelerin stratejik amaçlarına ulaşmaları kolaylaştırılabilecektir. Bu doğrultuda yöneticilere önemli sorumluluklar düşmektedir. Yapılması gereken öncelikli işlerden birisi de, çalışanlarda örgütsel adalet algısının sağlanması ve sürdürülmesidir. Bu sayede, örgütsel adaletin pozitif çıktıları işletmeye anlamlı katkılar sağlayabilecektir.

Nihayetinde gerçekleştirilen araştırma, sadece hizmet sektöründe yer alan ve tek bir işletmenin Ankara'daki genel merkezini kapsadığı için (sınırlılık), elde edilen bulgulardan iddialı genel çıkarımlar ortaya koyma konusunda dikkatli olunması gerektiği düşünülmektedir. Ayrıca, çalışanların sosyal beğenilirlik etkisinde ifadeleri değerlendirme ihtimalleri de göz ardı edilmemelidir. Benzer ölçek kullanılarak gerek hizmet, gerekse de diğer sektörlerde gerçekleştirilecek araştırmalar, yapılan çalışmanın geçerlilik ve güvenilirliğine de katkı sağlayacaktır.

KAYNAKÇA

- ARYEE, S., BUDHWAR, P. S. ve CHEN, Z. X. (2002), "Trust as a Mediator of the Relationship Between Organizational Justice and Work Outcomes: Test of a Social Exchange Model", *Journal of Organizational Behavior*, No: 23, pp. 267-285.
- ATALAY, C. G. (2010), "Örgütsel Adalet", *Örgütsel Davranışta Güncel Konular Kitabı*, (Ed.) Derya Ergun Özler, Ekin Basım Yayın, Bursa. ss.41-59.
- AYKUT, Serap. (2007), *Örgütsel Adalet, Birey -Örgüt Uyumu İle Çalışanların İşle İlgili Tutumları (Pendik İlçesi Örneği)*, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- BARUTÇUGİL, İsmet (2002), *Performans Yönetimi*, 2. Baskı, İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- BEGLEY, T. M., LEE, C. Ve HUI, Chun. (2006), " Organizational Level as a Moderator of the Relationship between Justice Perceptions", *Journal of Organizational Behaviour*, Vol: 27, pp. 705-721.
- BOYLU, Y., SÖKMEN, A. (2002), "Sınır Birim İşgörenlerinin Performans Değerlendirme Kriterlerine Bakış: Ankara'daki Otel İşletmeleri Üzerine Bir Uygulama", *Gazi Üni.Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, Cilt.2, ss.167-182.
- CHAI-AMONPHAISAL, K., USSAHAWANITCHAKIT, P. (2008), "Roles of Human Resource Practices and Organizational Justice in Affective Commitment and Job Performance of Accountants in Thai Firms", *Review of Business Research*, Vol: 8, No: 2, pp. 47-58.
- CHENG, S.Y. (2013), *The mediating role of organizational justice on the relationship between administrative performance appraisal practices and organizational commitment*, *The International Journal of Human Resource Management*, DOI: 10.1080/09585192.2013.816864, pp. 1-18.
- COHEN-CHARASH, Y., SPECTOR, P. E. (2001). *The Role of Justice in Organizations: A Meta-Analysis*, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol: 86, Issue: 2, pp. 278-321.
- COLQUITT, J.A., GREENBERG, J. ve ZAPATA, C.P. (2005), *What is organizational justice? A historical overview of the field*. In J. Greenberg & J. A. Colquitt (Eds.), *The handbook of organizational justice* Mahwah, NJ: Erlbaum.
- DİLEK, Hakan. (2005), *Liderlik Tarzlarının ve Adalet Algısının, Örgütsel ve Bağlılık, İş Tatmini ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkilerine Yönelik Bir Araştırma*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gebze Y.T.E. Kocaeli.

- EFİL, İsmail. (2010). *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*, 11.Baskı, Dora Yayınevi, Bursa.
- FOLGER, R. ve KONOVSKEY, T.A. (1992). “Effects of Procedural and Distributive Justice on Reactions to Pay Raise Decisions”, *Academy of Management Journal*, 32 (1), 115-130.
- GREENBERG, Jerald. (1990), “Organizational Justice: Yesterday, Today, and Tomorrow”, *Journal of Management*, No: 16, pp. 399-432.
- LIAO, W. C., TAI, W. T. (2006), “Organizational Justice, Motivation to Learn, and Training Outcomes”, *Social Behavior And Personality*, Vol: 34, Issue: 5, pp.545-556.
- MISRA, P., JAIN, S. and SOOD, A. (2013), “Compensation: Impact of Rewards and Organizational Justice on Turnover Intentions and the Role of Motivation and Job Satisfaction: A Study of Retail Store Operations in NCR”, *International Journal of Human Resources Development and Management*, Vol: 13, Issue: 2-3, 2013, pp. 136-152.
- PILLAI, R., SCANDURA, T. A. and WILLIAMS, E. A. (1999), “Leadership and Organizational Justice: Similarities and Differences across Cultures Author(s)”, *Journal of International Business Studies*, Vol: 30, No: 4 (4th Qtr., 1999), pp. 763-77.
- ROBBINS, S.P., JUDGE, T.A. ve CAMPBELL, T.T. (2010), *Organizational Behaviour*, United Kingdom: Pearson Education Limited.
- SÖKMEN, A., TARAKÇIOĞLU, S., (2011). *Mesleki Etik*, Detay Yayıncılık, Ankara.
- TAŞKIRAN, Erkan (2011), *Liderlik ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki Etkileşim, Örgütsel Adaletin Rolü*, Beta Basım Yayım, İstanbul.
- TEOMAN, D. D. (2007). *Performans Değerlendirme Sürecinde Oluşan Adalet Algısı, Bu Algının İç, Dış Ve Sosyal Ödüllerle Olan İlişkisinin İşten Ayrılma Niyetine Olan Etkisi*, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- TOPALOĞLU, M. ve SÖKMEN, A. (2001). “Örgütsel Bağlılık İle İşgören Performansı İlişkisi: Ankara’da Faaliyet Gösteren Otel İşletmeleri Üzerine Bir Uygulama,” *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, **12** (1), ss. 34-44.
- TÖREMEN, F ve TAN, Ç. (2010). “Eğitim Örgütlerinde Adalet: Kavramsal Bir Çözümleme”, *Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi*, 14, 58-70.
- TYLER, T. R. (2000), “Social Justice: Outcomes and Procedure”, *International Journal of Psychology*, Vol: 35 No: 2, pp. 117-125.
- YILDIRIM, F. (2006). “İş Doyumu İle Örgütsel Adalet İlişkisi”, *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, Cilt: 62, Sayı:1, ss.254-280.