



## Lider Desteği ve Örgütsel Adalet Algısının İş Performansına Etkisinde Kişi-Örgüt Uyumunun Aracılık Rolü

Onur Özdemir\*  
İsmail Birer\*\*  
İrfan Akkoç\*\*\*

### Mediating Role of Person-Organization Fit in The Impact of Leader Support and Organizational Justice Perception on Job Performance

**Öz:** Bu araştırmada, eğitim kurumlarında görevli öğretmenlerin performansları üzerinde lider desteğinin ve örgütsel adalet algısının kişi-örgüt uyumu aracılığı ile etkisi tespit edilmeye çalışılmıştır. Araştırma evrenini İzmir İli Selçuk İlçesi Milli Eğitim Müdürlüğüne bağlı okullarda görev yapan yaklaşık 600 öğretmen oluşturmaktadır. Çalışmanın örnekleme ise basit tesadüfi yöntem ile belirlenen 264 öğretmenden meydana gelmektedir. Yapılan araştırmada anket yönteminden faydalanılmıştır. Anketler ilk ve orta dereceli okullarda görevli yönetici ve öğretmenlere uygulanmıştır. Veriler yüz yüze anket yöntemi ile toplanmıştır. Araştırmada elde edilen veriler, SPSS ve AMOS isimli istatistik programları aracılığı ile analiz edilmiştir. Bu kapsamda, değişkenler arasındaki ilişkilerin tespit edilmesinde t-testi, ANOVA testi, regresyon, korelasyon, varyans ve doğrulayıcı faktör analizleri ile sobel testi istatistiksel yöntemleri kullanılmıştır. Araştırma sonucunda lider desteği ve örgütsel adalet algısının kişi-örgüt uyumu aracılığı ile çalışanların iş performansını pozitif ve anlamlı olarak etkilediği tespit edilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Lider Desteği, Örgütsel Adalet, İş Performansı, Kişi-Örgüt Uyumu,

**Abstract:** In this study, it was tried to determine the effect of the support of the teachers on the performance of the teachers in the educational institutions and the organizational justice perception through the person-organization fit. The research population constitutes approximately 600 teachers who work in the schools affiliated to İzmir Selçuk District of İzmir National Education Directorate. The sample of the study is from 264 teachers determined by simply random method. The questionnaire was used in the survey. The questionnaires were administered to teachers and administrators in elementary and secondary schools. Data were collected by face-to-face survey method. The data obtained in the study were analyzed by SPSS and AMOS statistical programs. In this context, t-test, ANOVA test, regression, correlation, variance and confirmatory factor analysis and sobel test statistical methods were used in determining relations between variables. As a result of the research, it was determined that leader support and organizational justice perceptions positively and positively affected the job performance of the employees through person-organization fit.

\* onur\_ozdemir1881@hotmail.com.tr

\*\* ibirerism@windowslive.com

\*\*\* irfanakkoc@gmail.com

**Keywords:** *Leader Support, Organizational Justice, Job Performance, Person-Organization Fit.*

## 1. GİRİŞ

Günümüzün rekabetçi ve dinamik iş ortamında örgütlerin faaliyetlerini yürütmelerinde ve varlıklarını devam ettirmelerinde insan faktörü çok önemli bir yere sahiptir. Örgütleri hedeflerine ulaştıran ve başarılı olmasını sağlayan en temel kaynak çalışanların bilgisi, becerisi, etkinlik ve verimlilikleridir. Yüksek düzeyde performansla sahip çalışanlar örgütün performansını ve rekabet gücünün artmasını sağlamaktadırlar. Çalışanların iş performanslarına etki eden değişkenler ile ilgili yapılan çalışmalar sanayi devriminden günümüze kadar devam etmektedir. İş yaşamının Endüstri 4.0'ı geçtiği günümüzde iş performansına olan ilgi her geçen gün artan bir ivme ile devam etmektedir. Yapılan literatür taraması sonucunda çalışanların performansına etki etmesi muhtemel lider desteği, örgütsel adalet ve kişi-örgüt uyumu değişkenleri ile ilgili çalışmaların hem nitelik hem de nicelik olarak ülkemizde henüz yeterli düzeye ulaşmadığı söylenebilir. Son yıllarda lider desteği, örgütsel adalet, iş performansı ve kişi-örgüt uyumu kavramları üzerinde araştırmalar yapılmaktadır (Rhoades ve Eisenberger, 2002; Li, 2006; Aykut, 2007; Nasurdin ve Khuan, 2007; DeConinck ve Johnson, 2009; Akkoç, Turunç ve Çalışkan, 2011; Kurtpınar, 2011; Çalışkan ve Akkoç, 2012; Pekdemir, Koçoğlu ve Gürkan, 2013; Sökmen, Bilsel ve Erbil, 2013; Serpil, 2014; Gürkan, Tükeltürk ve Küçükaltan 2014; Doğan, 2014; Çalışkan, 2015; Demir, 2015; Karayel, Akkoç ve Birer, 2018).

Çalışma hayatındaki hızlı değişim örgütler üzerinde baskı oluşturmaktadır. Bu baskı yönetici ve çalışanlarda sahip olması beklenen bilgi, beceri ve yeteneklerin çeşitlenmesine sebep olmaktadır. Dolayısıyla çalışanların gösterdiği performansın artması beklenmektedir. Gelecek yıllarda da bu performans artışı beklentisinin devam etmesi muhtemeldir. Bu kapsamda çalışanların iş performanslarının artırılması örgüt yapısı ve işleyişinde ve örgütsel başarı kapsamında anahtar bir role sahiptir (Akkoç, Çalışkan ve Turunç, 2012: 106). Ayrıca pek çok sektörde artan rekabet ve mal/hizmet çeşitliliği örgütleri karmaşıklığa ve belirsizliğe sürüklemiştir. Bu sorunlar ve hızlı değişen çevresel şartlar ile başa

çıkılmak ve belirlenen hedefler istikametinde, yöneticileri ve çalışanları yönlendirmek gibi hayli zor görevler dizisi ile karşı karşıya kalınmıştır. Bu gelişmeler liderliğin önemini ortaya çıkarmıştır. Bu kapsamda yapılan araştırmalar liderin çalışanların performansını etkileyen temel değişken olduğunu ortaya koymaktadır (Akkoç ve Erdoğan, 2011: 80). Örgüt tarafından kendisine adil davranıldığına ve destek verildiğine inanan çalışanın işine odaklanması daha kolay olmaktadır. Hem örgüt hem de çalışan açısından karşılıklı sosyal değişim, devam etmesi arzu edilen bir durumdur. Bu durumun devam edebilmesi için örgütlerin, çalışanların mutluluğuna ve onların beklentilerine önem vermesi gereklidir. Bu sayede çalışanlar, kendilerine verilen sözlerin yerine getirildiği ve işyerinde adaletli olduğu kanaatine varabilirler (Rhoades ve Eisenberger, 2002: 703). Örgütler, kalite geliştirme, küçülme, değişim veya yeni iş yapılarının oluşturulması gibi gelişmeler ortaya çıktığı dönemlerde, örgüt içinde hareketli olabilen çalışan varlığı kritik öneme sahiptir. Bu rekabetçi ve radikal gelişmeler karşısında başarılı olabilmek için esnek bir iş gücü yapısı ve örgütsel bağlılık oluşturulması ve sürdürülmesinde gerekli olan yüksek düzeyde kişi-örgüt uyumunun sağlanması son derece önemlidir (Kristof, 1996: 1).

Örgütlerin varlığını başarılı bir şekilde sürdürebilmesi için önem taşıyan bu kavramlar üzerine ülkemizde yapılan araştırma ve yayın sayıları giderek artış göstermektedir. Ancak, lider desteği ve örgütsel adaletin iş performansına etkisinde kişi-örgüt uyumunun aracılık rolüne ilişkin herhangi bir çalışmaya rastlanılmamıştır. Dolayısıyla bu araştırma kendi alanı içerisinde yapılan ilk çalışmalardan olması yönüyle önemlidir. Ayrıca yapılan bu araştırma sonuçları bakımından hem eğitim sektöründe hem de diğer sektörlerde yer alan yönetici ve çalışanlara yol gösterici niteliğe sahip olacağı düşünölmektedir.

## **2. TEORİ VE HİPOTEZLER**

### **2.1. Lider Desteği ve İş Performansı İlişkisi**

Liderlik sürecinin anahtar konusunun etkileme olduğu bir işletmede etkilenenlerin başta çalışanlar olmak üzere örgüt yapısı ve kültürü

(Moorhead ve Griffin, 2001: 360) olduğu ifade edilmektedir. Liderin yönetim fonksiyonlarını icra ederken sergilediği liderlik tarzı, çalışanların tutum ve davranışları üzerinde değişime yol açar. Bu değişim işletmeye ait unsurların tamamını doğrudan veya dolaylı olarak etkiler. Bu etkileşimin, liderin kişisel başarısı, çalışan ve örgüt performansı üzerinde belirleyici role sahip olduğu değerlendirilmektedir (Akkoç vd., 2011: 91).

Lider desteği konusunda yapılan araştırmalar incelendiğinde, bazı ortak özelliklerin ortaya çıktığı görülmektedir. Öncelikle çalışanlar, liderlerini kendi iş yaşamlarında destekleyici bir rol üstlenmiş olarak görmek isterler. Bu çalışanların, çalıştıkları iş yerlerine yaptıkları katkının düzeyini ve önemi etkilemektedir. Lider, astların mutluluğu, kazancı ve sağlığı gibi kişisel özellikleri ile yakından ilgilenmesi yukarıda bahsettiğimiz düzeye olumlu katkı yapmaktadır. Zaten liderin salt görevi, astlarının çalışmalarını değerlendirme, onları cezalandırma veya ödüllendirme değildir. Bunun yanında çalışanlarını destekleme de liderin görevleri arasında sayılabilir. Bu açıklamalar ışığında lider desteği; liderlerin çalışanları ve örgüte katkılarını değerlendirmeleri ve onların esenliklerine yönelik ilgilerini kapsamaktadır (Eisenberger, vd., 2002: 565).

Akkoç ve arkadaşları tarafından Ankara'da faaliyet gösteren savunma sektöründe görev yapan 426 çalışan üzerinde gelişim kültürü ve lider desteğinin yenilikçi davranış ve iş performansına etkisinde iş-aile çatışmasının aracılık rolü incelenmiş ve yapılan araştırma sonucunda, lider desteğinin iş performansını pozitif yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır (Akkoç vd., 2011: 83-114). DeConinck ve Johnson tarafından, satış personeli üzerinde yaptıkları çalışma sonucunda, satış müdürü tarafından verilen desteğin personelin performansı üzerinde etkisi olduğunu saptamışlardır (DeConinck ve Johnson, 2009: 340). Karayel ve arkadaşları (2018) tarafından yerel yönetimlerde çalışan 223 çalışanın örneklem alındığı bir çalışmada lider desteğinin iş performansını pozitif yönde etkilediği bulgusuna erişilmiştir. Kuramdan ve görgül araştırmalardan yola çıkılarak lider desteğinin çalışanların iş performansına etkisini test etmek üzere geliştirilmiş hipotez aşağıda sunulmuştur.

H1: Çalışanların algıladıkları lider desteği düzeyi iş performansı düzeylerini pozitif ve anlamlı olarak etkiler.

## **2.2. Örgütsel Adalet ve İş Performansı İlişkisi**

Örgütsel adalet, örgüt içerisinde ücretlerin, ödüllerin, cezaların ve terfilerin nasıl yapıldığı, bu tür kararların nasıl alındığı ya da alınan bu kararların çalışanlara nasıl söylendiğinin, çalışanlarca, algılanma biçimi olarak ifade edilebilir (İçerli, 2010: 69). Başka bir tanıma göre örgütsel adalet, örgüt içindeki çalışanların iş yerinde ne kadar adaletli davranıldığı konusundaki algılarını ve bu algının örgütler açısından diğer sonuçları nasıl etkilediğini içeren bir kavramdır (İşcan ve Sayın, 2010: 195). Diğer bir tanımda örgütsel adalet, örgütsel kaynakların dağıtımının, bu dağıtım kararlarını belirlemede kullanılan işlemlerin ve bu işlemlerin icra edilmesi sırasında meydana gelen bireyler arası davranışların hangi şekilde olması gerektiği ile ilgili kurallar ve sosyal normlar bütünü olarak tanımlanmaktadır (Folger ve Cropanzono, 1998: 16).

Örgütsel adalet alt boyutları hakkında farklı görüşler olsa da literatürde genel olarak örgütsel adaletin; dağıtım adaleti, prosedür adaleti ve etkileşimsel adalet olmak üzere üç alt boyuttan oluştuğu (Greenberg, 1990; Greenberg, ve Lind, 2000) hakkındaki görüş ağırlık kazanmaktadır.

Dağıtım adaleti, Adams'ın eşitlik teorisinden yola çıkılarak geliştirilmiştir. Teori, çalışanların iyi bir performans karşılığında yüksek düzeyde kazanç beledikleri varsayımına dayanır. Bu değerlendirmeyi ise, bireylerin sahip oldukları bilgi, beceri gibi katkıların örgütten temin edilen imkânların oranı ile diğer çalışma arkadaşlarının sahip oldukları ile temin ettiklerinin oranının kıyaslanması oluşturur (Ünler, 2015: 4). Daha açık olarak ifade etmek gerekirse dağıtım adaleti; ücret, prim, sosyal haklar ve yükselme gibi örgütsel kazanımların dağıtımına ilişkin çalışanların algıladıkları hakkaniyetlilik düzeyidir (Cohen-Charash, ve Spector, 2001; Dailey ve Delaney, 1992).

Bu gelişmeler ışığında araştırmacılar tarafından, örgüt içerisinde faaliyette bulunan bireylerin neyin dağıtıldığından çok nasıl dağıtıldığına yoğunlaştığı bulgusuna ulaşmaları sonucunda prosedür adaleti ya da

süreç adaleti kavramı geliştirilmiştir (Çınar, 2000: 38). Organizasyon tarafından alınan kararların çoğu, çalışanlar ile alakalıdır. Bu kararlardan bazıları çalışanların ücretleri ile bazıları çalışma düzenleriyle, bazıları da onların diğer çalışanlarla olan ilişkileri ile alakalıdır. Alınan bu kararlar çalışanı mali, sosyal ve duygusal açıdan etkileyerek, örgütte faaliyet göstermeye devam edip etmeyeceğine karar vermesine sebep olur. Bu nedenle çalışanlar karar alma süreçlerine eleştirel bir gözle bakmakta ve süreç sonucunda alınan kararların adil olup olmadığını sorgulamaktadırlar (Colquitt, 2001: 386).

Bies ve Moag tarafından ilk kez dile getirilen etkileşimsel adalet fikri, kişilerin birbirlerine karşı ortaya koydukları davranışları dikkate alarak, ne derece adaletli davranıp davranmadıkları kararına varmaları savına dayanır. Yani bireyler arasındaki ilişkilerin ve insan davranışlarındaki adaletin seviyesini algılama durumunu yansıtır. Prosedür adaleti ile etkileşimsel adalet arasındaki temel fark, prosedür adaletin örgüt ve örgüt kurallarına dayanmasına karşın; etkileşimsel adaletin yönetici davranışlarına odaklı olmasıdır (DeConinck, 2010: 1350).

Nasurdin ve Khuan, Malezya'da iletişim sektöründe çalışan 136 çalışan üzerinde, örgütsel adaletin alt boyutlarından olan dağıtım adaleti ve prosedür adaletin çalışanların iş performansının alt boyutları olan görev ve bağlamsal performansları üzerindeki etkisini incelemişlerdir. Yapılan çalışma neticesinde dağıtım adaleti ve görev performansı arasında pozitif bir ilişki ortaya çıkarken; görev performansı ile prosedür adaleti arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmemiştir. Ayrıca prosedür adaletin, bağlamsal performans üzerinde etkisi olduğu sonucuna ulaşmışlardır (Nasurdin ve Khuan, 2007: 325-343). Sökmen ve arkadaşları tarafından Ankara'da faaliyet gösteren bir bankanın çalışanları üzerinde, örgütsel adaletin çalışan motivasyonu ve performansı üzerindeki etkisini araştırdıkları çalışmalarında örgütsel adalet algısının çalışan performansı üzerindeki etkisinin pozitif yönlü olduğunu, dolayısıyla banka çalışanlarının uygulamaya ilişkin adalet algısı yükseldikçe, daha fazla performans göstereceğini belirtmişlerdir (Sökmen vd., 2013: 43-62). Serpil, büyük çoğunluğu elektronik ve bilişim sektörü çalışanları üzerinde yaptığı tez çalışmasında, örgütsel adaletin, iş tatmini ve iş performansı üzerindeki

etkilerini incelenmiş ve çalışma neticesinde prosedürel adalet algısının iş performansını pozitif yönde etkilediği; ancak dağıtım adaleti algısının iş performansı üzerinde böyle bir etkisinin olmadığı sonucuna ulaşmıştır (Serpil, 2014: 64). Doğan tarafından, örgütsel adalet algısı ile iş performansı arasındaki ilişkiyi tespit etmek amacıyla, Afyonkarahisar'da faaliyette bulunan beş yıldızlı termal otel örgütlerindeki çalışan 254 çalışan ile gerçekleştirdiği tez çalışmasında, dağıtım, prosedür ve etkileşim adalet algıları ile görev ve bağlamsal performans ve iş performansı arasında pozitif yönlü ve anlamlı ilişki olduğunu; başka bir deyişle çalışanların dağıtım, prosedür ve etkileşim adalet algıları arttıkça çalışanların görev, bağlamsal ve iş performanslarının da arttığını tespit etmiştir (Doğan, 2014: 102-103). Literatür incelendiğinde örgütsel adalet ve alt boyutları ile iş performansı arasında genellikle pozitif yönlü bir ilişkinin var olduğu tespit edilmekle birlikte, az da olsa örgütsel adalet ile iş performansı arasında ilişki tespit edilemeyen araştırmalara da rastlanmıştır. Kuramdan ve görgül araştırmalardan yola çıkılarak örgütsel adaletin çalışanların iş performansına etkisini test etmek üzere geliştirilmiş hipotezler aşağıda sunulmuştur.

H2: Çalışanların algıladıkları örgütsel adalet düzeyi iş performansı düzeylerini pozitif ve anlamlı olarak etkiler.

H2a: Çalışanların algıladıkları prosedür adaleti düzeyi iş performansı düzeylerini pozitif ve anlamlı olarak etkiler.

H2b: Çalışanların algıladıkları dağıtım adaleti düzeyi iş performansı düzeylerini pozitif ve anlamlı olarak etkiler.

H2c: Çalışanların algıladıkları etkileşim adaleti düzeyi iş performansı düzeylerini pozitif ve anlamlı olarak etkiler.

### **2.3. Lider Desteği ve Kişi-Örgüt Uyumu İlişkisi**

Li, Doğu Çin'deki örgütlerde çalışanlar üzerinde, kişi-örgüt uyumu ile lider davranışları arasındaki ilişkiyi ve hem kişi-örgüt uyumu hem de lider davranışlarının çalışanların motivasyon, güven ve bağlılık düzeyleri üzerinde yarattığı etkiyi incelediği araştırmada, liderlik davranışlarının

kişi-örgüt uyumu üzerindeki etkisi ve lider davranışları ve kişi- örgüt uyumunun çalışanların performansı üzerindeki etkisini incelemiş ve sonuç olarak, ilgili örgütler arasında, etkileşimci ve takım bazlı liderlik davranışlarının kişi- örgüt değer uyumu üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğunu ve aynı zamanda çalışanların yöneticilerine duydukları güven, motivasyon ve örgütsel bağlılık üzerinde de etkisi olduğunu saptamıştır (Li, 2006). Gürkan, Tükel Türk ve Küçükaltan tarafından ülkemizde faaliyet gösteren 4 ve 5 yıldızlı otel işletmeleri ve 1.sınıf tatil köylerinde çalışan 326 personel ile, kişi-örgüt uyumunun iş tatmini üzerindeki etkisinde yönetici desteğinin aracılık rolünü inceledikleri araştırma sonucunda, kişi-örgüt uyumunun yönetici desteği üzerinde anlamlı ilişkisi olduğunu saptamışlardır (Gürkan vd., 2014: 543- 556). Pekdemir, Koçoğlu ve Gürkan, bir vakıf üniversitesinde lisansüstü eğitim yapan ve aynı zamanda çalışan kişiler ile kişi-örgüt uyumunun açıkça konuşma davranışı üzerindeki etkisinde algılanan yönetici desteğinin aracılık rolünü araştırdıkları çalışma sonucunda, kişi-örgüt uyumunun algılanan yönetici desteği üzerinde anlamlı bir etkisi olduğunu tespit etmişlerdir (Pekdemir vd., 2013: 83-104).

Literatür araştırmasında liderlik davranışları ve yönetici desteği ile birey-örgüt uyumu arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalara rastlanmasına rağmen; doğrudan lider desteği ile kişi- örgüt uyumu ilişkisini araştıran bir çalışmaya rastlanmamıştır. Kuramdan hareketle lider desteği ile kişi-örgüt uyumu arasında ilişki olması beklenmektedir. Kuramdan ve görgül araştırmalardan yola çıkılarak lider desteğinin kişi-örgüt uyumuna etkisini test etme üzere geliştirilmiş hipotez aşağıda sunulmuştur.

H3: Çalışanların algıladıkları lider desteği düzeyi kişi örgüt uyumu düzeylerini pozitif ve anlamlı olarak etkiler.

#### **2.4. Örgütsel Adalet ve Kişi-Örgüt Uyumu İlişkisi**

İnsanların bir arada uyum içinde yaşamasını gerektiren her ortamda adalet vazgeçilmez bir gerekliliktir. Çalışanların örgütün ne kadar adil olduğuna ilişkin algıları çalışanların tutum ve davranışlarını etkilemektedir (Yılmaz, 2004: 3). Aykut tarafından, örgütsel adalet, kişi-



örgüt uyumu ile çalışanların işle ilgili tutumları arasındaki ilişkiyi incelemek için, İstanbul İli, Pendik İlçesinde hizmet veren 45 ilköğretim okulunda görev yapan 721 öğretmen üzerinde yaptığı tez çalışmasında, kişi-örgüt uyum düzeyi ile örgütsel adalet arasında olumlu ve güçlü bir ilişki olduğunu saptamıştır (Aykut, 2007: 104). Çelik, Turunç ve Demirkaya (2011: 51) Kocaeli Bölgesinde konaklama sektöründe hizmet veren küçük ölçekli örgütlerde görev yapan 311 çalışan ile çalışanların adalet algılarının iş performansına etkisinde kişi-örgüt uyumunun aracılık rolünü inceledikleri araştırmalarında, örgütsel adaletin alt boyutları olan prosedür adaleti, dağıtım adaleti ve etkileşim adaleti ile kişi-örgüt uyumu arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğunu belirlemişlerdir Özgen ve Turunç, (2017) tarafından eğitim sektörü çalışanları üzerinde yapılan çalışmada örgütsel adalet ve alt boyutları ile kişi-örgüt uyumu arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Literatürde rastlanılan çalışma sonuçlarında ise, örgütsel adalet ile kişi-örgüt uyumu arasında olumlu ve anlamlı ilişki olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Kuramdan ve görgül araştırmalardan yola çıkılarak örgütsel adaletin kişi-örgüt uyumuna etkisini test etmek üzere geliştirilmiş hipotezler aşağıda sunulmuştur.

H4: Çalışanların algıladıkları örgütsel adalet düzeyi kişi örgüt uyumu düzeylerini pozitif ve anlamlı olarak etkiler.

H4a: Çalışanların algıladıkları prosedür adaleti düzeyi kişi örgüt uyumu düzeylerini pozitif ve anlamlı olarak etkiler.

H4b: Çalışanların algıladıkları dağıtım adaleti düzeyi kişi örgüt uyumu düzeylerini pozitif ve anlamlı olarak etkiler.

H4c: Çalışanların algıladıkları etkileşim adaleti düzeyi kişi örgüt uyumu düzeylerini pozitif ve anlamlı olarak etkiler.

### **2.5. Kişi-Örgüt Uyumu ve İş Performansı İlişkisi**

Örgütsel davranış alanında yapılan araştırmalar arasında kişi-örgüt uyumu önemli bir yer teşkil eder. Bunun nedeni olarak, birey ve örgüt değişkenlerinin insan ilişkileri açısından önemli bir yere sahip olması

gösterilebilir. Bu iki değişken arasındaki karşılıklı etkileşim sonucunda kişi ile örgüt uyumunun sağlanıp sağlanmadığı konusunda bir yargıya varılabilir. Konuya teorik açıdan bakıldığında bu uyumunun incelendiği görülmesine rağmen; uygulamada ise bu uyumun sağlanmasının hedeflendiği görülmektedir (Baransel, 1979: 218).

Kişi-örgüt uyumu, bireylerin değerleri ile örgütün değerleri ve kurallarına yahut kişisel değer modelleri ile örgütün değer modelleri arasındaki uyumluluktur (Chatman, 1989: 339-340). Birey ile örgüt arasındaki uyum farklı biçimlerde ele alınmakla birlikte Kristof'un konuyu objektif ve sübjektif uyum olmak üzere iki açıdan ele aldığı görülmektedir. Objektif uyum, deneye dayalı olarak değerlendirilen kişisel ve örgütsel değerlerin neticeleri olan gerçek uyumu anlatmaktadır. Sübjektif uyum ise, algılanan uyumun karşılığıdır. Örgüte dâhil olan kişilerin örgütteki uyum konusundaki düşünceleri, onların kişisel özellikleri ile örgütün özelliklerinin hangi derecede uygun olduğu kanısına varmalarına neden olmaktadır (Kristof, 1996: 10-11).

Goodman ve Svyantek yaptıkları çalışmada kişi-örgüt uyumu, çalışanların ideallerindeki örgüt kültürü ile var olan örgüt kültürü arasındaki uyum olarak ele alınmaktadır. 16 alt kültür boyutu için çalışanların algıladıkları kişi-örgüt uyumu ile bağlamsal ve görev performansı arasındaki ilişkinin incelendiği çalışma sonucunda, her alt boyut için kişi-örgüt uyumunun, görev performansının güçlü bir açıklayıcısı olduğu ve bununla birlikte kişilerin örgüt ile uyumları düşük olsa da bağlamsal performanslarını etkilediğini ortaya koymuşlardır (Goodman ve Svyantek, 1999: 254-275). Kurtpınar tarafından, İstanbul'da faaliyet gösteren iki bankanın çalışanları ve orta düzey yöneticileri olmak üzere toplam 291 kişi üzerinde yaptığı araştırmada, bütüncü kişi-örgüt uyumu ve performans arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişkinin olduğunu ortaya koymaktadır (Kurtpınar, 2011: 4-21). Tuna, 200 beyaz yaka çalışan ile yaptığı tez çalışmasında, kişi-örgüt uyumu ile bağlamsal performans arasında korelasyon olduğunu ve çalışanların örgüt ile uyumlarının bağlamsal performansı artıracığını tespit etmiştir (Tuna, 2014: 98). Kılıç, gıda sektöründe faaliyet gösteren bir firmanın çalışanları ile bireysel ve örgütsel değerler arasındaki

uyumun çalışanların iş davranışlarına etkileri üzerine yaptığı çalışmada, kişi-örgüt uyumu ile iş performansı arasında düşük düzeyde olsa da bir ilişki olduğunu tespit etmiştir (Kılıç, 2010: 30). Çelik ve arkadaşları tarafından yapılan bir diğer araştırmada, Kocaeli Bölgesinde konaklama sektöründe hizmet veren küçük ölçekli örgütlerde görev yapan 311 çalışan ile çalışanların adalet algılarının iş performansına etkisinde kişi-örgüt uyumunun aracılık rolünü inceledikleri araştırmalarında, kişi-örgüt uyumunun iş performansını pozitif ve anlamlı olarak etkilediğini belirlemişlerdir (Çelik vd., 2011: 51). Demir, konaklama örgütlerinde birey-örgüt uyumunun iş performansı ve işte kalma niyeti üzerine etkisini incelediği araştırmasında, kişi-örgüt uyumunun çalışanların iş performansı ile pozitif yönlü, önemli düzeyde ve anlamlı bir ilişki içinde olduğunu ortaya koymaktadır (Demir, 2015: 88).

Kişisel değerleri ile örgütün değerleri arasında uyum sağladığını düşünen çalışanların, dâhil oldukları örgütler tarafından istek ve gereksinimlerinin karşılandığını hissetmesi sonucu, gösterecekleri performans düzeylerinin de artacağı söylenebilir. Bu kapsamda kuramdan ve görgül araştırmalardan yola çıkılarak kişi-örgüt uyumunun iş performansına etkisini test etmek üzere geliştirilmiş hipotez aşağıda sunulmuştur.

H5: Çalışanların algıladıkları kişi-örgüt uyumu düzeyi iş performansı düzeylerini pozitif ve anlamlı olarak etkiler.

## **2.6. Kişi-Örgüt Uyumunun Aracılık Etkisi**

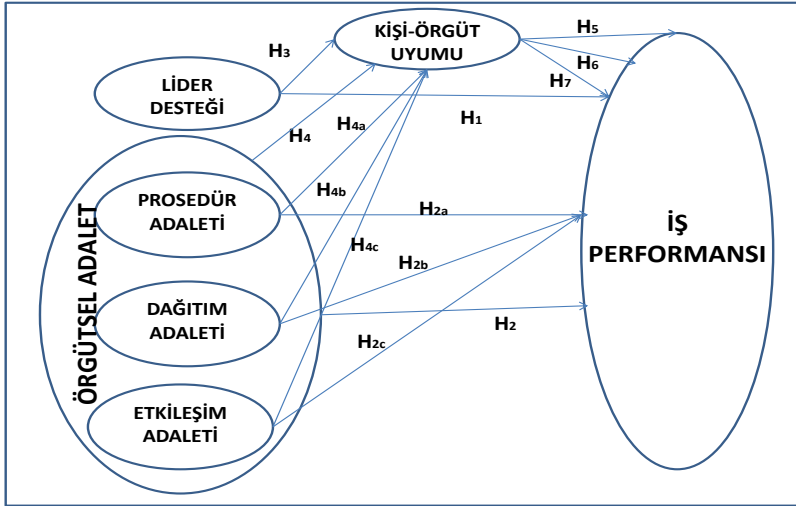
Kişi-örgüt uyumu, çeşitli araştırmalarda değişkenler arasında ilişkide aracılık rolü araştırılan önemli değişkenlerden biridir (Çalışkan ve Pekkan, 2019; Akkoç ve Gür, 2018; Turunç, vd., 2013; Çelik, vd., 2011). Ancak örgütsel adalet - iş performansı ve lider desteği - iş performansı ilişkisinde kişi-örgüt uyumunun aracılık rolü ilk defa bu çalışma ile ele alınacaktır. Örgütsel adalet ile kişi-örgüt uyumu ilişkisi (Çelik vd., 2011: 51; Özgen ve Turunç, 2017) ve Kişi-örgüt uyumu iş performansı ilişkisi (Goodman ve Svyantek, 1999: 254-275; Kurtpınar, 2011; Tuna, 2014: 98; Kılıç, 2010: 30; Çelik vd., 2011: 51; Demir, 2015: 88) çeşitli çalışmalarda ele alınarak bu değişkenler arasında genelde pozitif yönlü ve anlamlı bir

ilişkinin varlığı tespit edilmiştir. Ancak literatür araştırmasında doğrudan lider desteği ile kişi- örgüt uyumu ilişkisini araştıran bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu kapsamda lider desteği ve örgütsel adalet algısının iş performansına etkisinde kişi örgüt uyumunun aracılık rolü üstlenebileceği öngörülmüştür. Bu kapsamda kuramdan ve görgül araştırmalardan yola çıkılarak kişi-örgüt uyumunun aracılık etkisini test etmek üzere geliştirilmiş hipotezler aşağıda sunulmuştur.

H6: Çalışanların algıladıkları örgütsel adalet düzeyi- iş performansı ilişkisinde kişi-örgüt uyumunun aracılık rolü vardır.

H7: Çalışanların algıladıkları lider desteği düzeyi - iş performansı ilişkisinde kişi-örgüt uyumunun aracılık rolü vardır.

Araştırmaya ait model Şekil 1’de gösterilmiştir:



Şekil 1. Araştırma Modeli

### 3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

### **3.1. Evren ve Örnekleme**

Araştırmanın evrenini İzmir İli Selçuk İlçesi ilk ve ortaöğretim kurumlarında görev yapan, eğitim sektörü çalışanları oluşturmaktadır. Bu kurumlarda yaklaşık 600 kişi çalışmaktadır. Ana kütleden %95 güvenilirlik sınırları içerisinde %5'lik bir hata payı dikkate alınarak örneklem büyüklüğü 234 kişi olarak hesap edilmiştir (Sekaran, 1992: 253). Bu kapsamda kolayda örnekleme yöntemiyle tesadüfi olarak seçilen toplam 400 kişiye anket uygulaması yapılması planlanmıştır. Araştırmanın örneklemini eğitim çalışanlarının arasından basit tesadüfi yöntem ile seçilen denekler oluşturmaktadır. Gönderilen anketlerden 264'ü geri dönmüş ve 245 tanesi analiz yapmak için uygun bulunmuştur. Yapılan uç değer analizinde değişkenlere ait normal dağılımı bozan 6 veri seti çıkartılmış ve 239 katılımcının doldurduğu anket analizlere dâhil edilmiştir.

**Tablo 1:** Çeşitli evren büyüklüklerine ilişkin örneklem sayıları

Evren Büyüklüğü	100	200	250	600	1000	5000	10 Milyon
Örneklem Sayısı	80	132	152	234	278	357	384

Demografik ve betimleyici özelliklere ait bilgiler; araştırmaya katılanların yaş ortalaması 39, çalışma süresi ortalaması ise 15 yıldır. %75 evli (n:180), %61 kadın (n:146), %91 lisans mezunudur (n: 217).

### **3.2. Veri Toplama Araçları**

#### **3.2.1. Lider Desteği Ölçeği**

Çalışanların algıladıkları lider desteğini ölçmek üzere Netemeyer arkadaşları (1997) tarafından geliştirilen 5 soruluk ölçek kullanılmıştır. Ölçekte cevaplar 5'li likert ölçeği ile alınmıştır (1=Kesinlikle katılmıyorum, 5=Kesinlikle katılıyorum). Bu çalışmada Ackfeldt ve Coote (2005)'in çalışmasında kullanılan ölçeğin Türkçe geçerlemesi Akkoç ve arkadaşları (2012) tarafından yapılmıştır. Akkoç ve arkadaşları (2012) tarafından yapılan güvenilirlik analizleri Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı .92 olarak tespit edilmiştir.

Lider desteği ölçeğinin yapı geçerliliğini test etmek maksadıyla öncelikle keşfedici faktör analizi (KFA) yapılmıştır. Analiz sonucunda verilerin ölçeğin tek faktörlü yapısına uyum sağladığı belirlenmiştir.

Ölçeğin KMO analiz sonucu .89 ve Barlett testi anlamlı ( $p=.000$ ) olarak tespit edilmiştir. Bu analizlerin ardından AMOS paket programı ile doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Faktör analizi sonucunda verilerin ölçeğin tek faktörlü yapısına uyum sağladığı tespit edilmiştir. Ölçeğin uyum iyiliği değerleri Tablo 2’de sunulmuştur. Görüldüğü üzere ölçeğe ait tüm veriler iyi derecede uyum iyiliği göstermektedir. Yapılan güvenilirlik analizi sonucunda ölçeğin toplam sonucunda Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı .90 olarak bulunmuştur.

### 3.2.2. Örgütsel Adalet Ölçeği

Öğretmenlerin örgütsel adalet düzeylerini ölçmek için Moorman (1991) tarafından geliştirilen ve Niehoff ve Moorman (1993) tarafından geçirme çalışması yapılan üç boyutlu (prosedür adalet, etkileşim adaleti, dağıtım adaleti) örgütsel adalet ölçeği kullanılmıştır. Araştırmada kullanılan ölçek örgütsel adalet düzeylerini değerlendirmek üzere, “Prosedür adaleti” (PA) (6 madde), “Dağıtım adaleti” (DA) (5 madde), “Etkileşim adaleti” (EA) (9 madde), boyutlarını ölçmek üzere tasarlanmış 20 maddeli bir ölçektir. Ankete katılanlardan bu yargı cümlelerine hangi oranda katıldıklarını 5’li Likert tipi ölçek üzerinde işaretlemeleri istenmiştir. Toplam üç boyut ve 20 ifadeden oluşan ölçeğin Niehoff ve Moorman (1993) tarafından yapılan güvenilirlik analizleri sonucunda, Cronbach alfa güvenilirlik katsayısının prosedür adaleti için .85, dağıtım adaleti için .91 ve etkileşim adaleti için .92 olarak tespit edilmiştir.

Örgütsel adalet ölçeğinin yapı geçerliliğini test etmek amacıyla öncelikle keşfedici faktör analizi (KFA) yapılmıştır. Analiz sonucunda verilerin ölçeğin 3 faktörlü yapısına uyum sağladığı belirlenmiştir. Tek boyutta ele alınan analizde 20 madde tek boyutta toplanabilmiştir. Ölçeğin KMO analiz sonucu tüm boyutlar ve toplam ölçek için .70 ve üstüdür ve Barlett testi anlamlı ( $p=.000$ ) olarak tespit edilmiştir. Bu analizlerin ardından AMOS paket programı ile doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Faktör analizi sonucunda verilerin ölçeğin 3 faktörlü yapısına uyum sağladığı tespit edilmiştir. Ölçeğin uyum iyiliği değerleri Tablo 2’de sunulmuştur. Görüldüğü üzere ölçeğe ait tüm veriler iyi uyum iyiliği göstermektedir. Yapılan güvenilirlik analizi sonucunda ölçeğin Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı Örgütsel adalet bütün olarak (ÖA), prosedür adaleti (PA), dağıtım adaleti (DA) ve etkileşim adaleti (EA) için sırasıyla .94, .89, .74 ve .95 olarak bulunmuştur.

### **3.2.3. İş Performansı Ölçeği**

Çalışanların iş performansının ölçülmesinde; önce Kirkman ve Rosen (1999), tarafından geliştirilen daha sonra ise, Sigler ve Pearson (2000) tarafından kullanılan iş performansı ölçeği kullanılmıştır. Dört sorudan oluşan ölçekte sorular “İşimde göstermiş olduğum performans düzeyim yüksektir” ve “İş hedeflerime fazlasıyla ulaşıyorum” şeklindedir. Ölçeğin güvenilirlik katsayısı her iki çalışmada da.70' in üstündedir. Türkiye’de Çöl (2008) tarafından akademisyenler üzerinde uygulanan ölçeğin güvenilirlik katsayısı.82 olarak tespit edilmiştir. Araştırmada cevaplar 5’li likert ölçeği ile alınmıştır (1=Kesinlikle katılmıyorum, 5=Kesinlikle katılıyorum).

İş performansı ölçeğinin yapı geçerliliğini test etmek amacıyla öncelikle keşfedici faktör analizi (KFA) yapılmıştır. Analiz sonucunda verilerin ölçeğin tek faktörlü yapısına uyum sağladığı belirlenmiştir. Ölçeğin KMO analiz sonucu.73 ve Barlett testi anlamlı ( $p=.000$ ) olarak tespit edilmiştir. Bu analizlerin ardından AMOS paket programı ile doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Faktör analizi sonucunda verilerin ölçeğin tek faktörlü yapısına uyum sağladığı tespit edilmiştir. Ölçeğin uyum iyiliği değerleri Tablo 2’de sunulmuştur. Görüldüğü üzere ölçeğe ait tüm veriler iyi uyum iyiliği göstermektedir. Yapılan güvenilirlik analizi sonucunda ölçeğin toplam sonucunda Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı .75 olarak bulunmuştur.

### **3.2.4. Kişi-Örgüt uyumu ölçeği**

İşletmelerde kişi örgüt uyumu düzeyini belirlemek üzere Netemeyer ve arkadaşları (1997) tarafından geliştirilen 4 maddeli ölçek kullanılmıştır. Cevaplar 5’li likert (1=Kesinlikle katılmıyorum, 5=Kesinlikle katılıyorum) ölçeği ile alınmıştır. Netemeyer ve arkadaşları (1997). tarafından yapılan güvenilirlik analizleri Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı .88 olarak tespit edilmiştir.

Kişi-örgüt uyumu ölçeğinin yapı geçerliliğini test etmek amacıyla öncelikle keşfedici faktör analiz (KFA) yapılmıştır. Analiz sonucunda verilerin ölçeğin tek faktörlü yapısına uyum sağladığı belirlenmiştir. Ölçeğin KMO analiz sonucu.83 ve Barlett testi anlamlı ( $p=.000$ ) olarak tespit edilmiştir Bu analizlerin ardından AMOS paket programı ile doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Faktör analizi sonucunda verilerin ölçeğin tek faktörlü yapısına uyum sağladığı tespit edilmiştir.

Ölçeğin uyum iyiliği değerleri Tablo 2’de sunulmuştur. Görüldüğü üzere ölçeğe ait tüm veriler iyi uyum iyiliği göstermektedir. Yapılan güvenilirlik analizi sonucunda ölçeğin toplam sonucunda Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı.90 olarak bulunmuştur.

**Tablo 2:** Doğrulayıcı faktör analizi sonucunda ölçeklerin uyum iyiliği değerleri.

Değişkenler	X <sup>2</sup>	df	CMIN/ DF ≤5	GFI ≥.85	AGFI ≥.80	CFI ≥.90	NFI ≥.90	TLI ≥.90	RMSEA ≤.08
1.Lider Desteği	3,37	5	0,6	0,99	0,98	1	0,99	1	0,00
2.Örgütsel Adalet	324,6	163	1,99	0,88	0,85	0,95	0,91	0,94	0,06
3.İş Performansı	2,06	1	2,06	0,99	0,95	0,99	0,99	0,97	0,06
4.Kişi-örgüt Uyumu	5,65	2	2,8	0,98	0,94	0,99	0,99	0,98	0,08

Not: Uyum iyiliği değer aralıkları “kabul edilebilir” standartlara göre düzenlenmiştir.

### 3.3. Veri Toplama ve Değerlendirme Tekniği

Araştırmada demografik değişkenlere ilişkin sorulara ve lider desteği, örgütsel adalet, iş performansı ve kişi-örgüt uyumu değişkenlerine ait ölçekler bir araya getirilerek toplam bir sayfalık bir veri toplama formu oluşturulmuştur. Veri toplama formu ile elde edilen veriler SPSS ve AMOS paket programları kullanılarak analiz edilmiştir. Ölçeklerin örnekleme uyumluluğunu belirlemek için yapı geçerlikleri AMOS paket programındaki doğrulayıcı faktör analizi kullanılarak yapılmıştır. Ölçeklerin güvenilirlik analizleri Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı kullanılarak yapılmıştır. Araştırmada katılımcıların bağımlı değişken iş performanslarının ortalamalarının demografik değişkenlere göre farklılık gösterip göstermediğini sınamak amacıyla bağımsız örneklem t-testleri ve tek yönlü ANOVA analizleri yapılmıştır.

## 4. BULGULAR

### 4.1. Değişkenlerle İlgili Betimleyici Bulgular

Araştırmada 239 katılımcıdan elde edilen betimleyici istatistiklere göre kullanılan bağımlı ve bağımsız değişkenlere ilişkin (en küçük, en büyük ve ortalama) değerler Tablo 3’de verilmiştir. Araştırmanın bağımsız değişkeni olan algılanan örgütsel adalet ölçeğinde yer alan toplam 20 madde üç boyut ayrı ayrı ve tümleşik olarak aritmetik ortalamalar



alınarak analizler yapılmıştır. Diğer bağımsız değişken lider desteği faktör analizi sonucu belirlenen 5 maddenin aritmetik ortalaması hesaplanarak belirlenmiştir. Bağımlı değişken olan İP ise faktör analizi sonucu belirlenen 4 maddenin aritmetik ortalaması hesaplanarak belirlenmiştir. Aracılığı araştırılan Kişi-örgüt uyumu da faktör analizi sonucu belirlenen 4 maddenin aritmetik ortalaması hesaplanarak belirlenmiştir. Hesaplamalarda en düşük puan 1 (bir), en yüksek puan ise, 5 (beş) olmak üzere puanlama beş puan üzerinden yapılmıştır. Tablo 3’de de görüldüğü üzere ortalamalar, değişkenler için de 3.56-4.22 arasındadır.

**Tablo 3:** Değişken ve boyutlarına ilişkin betimleyici istatistikler.

Değişken	Toplam	Ortalama	Std. Sapma
İş Performansı	239	4,18	0,53
Prosedür Adaleti	239	3,85	0,72
Dağıtım Adaleti	239	3.56	0.67
Etkileşim adaleti	239	3,99	0.68
Örgütsel Adalet	239	3,84	0.61
Lider Desteği	239	4,22	0.64
Kişi-Örgüt Uyumu	239	4,14	0,66

#### **4.2. Değişkenler Arası İlişkiler**

Değişkenler arasındaki ilişkileri belirlemek amacıyla Pearson korelasyonları hesaplanmıştır (Tablo 4). Tabloda ayrıca satırların sonunda güvenilirlik bulguları parantez içinde sunulmuştur. Analiz sonucunda; örgütsel adalet ve boyutlarının bağımlı değişken olan iş performansı ile pozitif yönde anlamlı bir ilişkiye sahip olduğu görülmektedir.

**Tablo 4:** Ortalama, s. sapma ve korelasyon değerleri.

Değişkenler	1	2	3	4	5	6	7
1. İş Performansı	(.75)						
2. Prosedür Adaleti	.37***	(.89)					
3. Dağıtım Adaleti	.47***	.60***	(.74)				
4. Etkileşim adaleti	.38***	.85***	.56***	(.95)			
5. Örgütsel Adalet	.44***	.93***	.76***	.94***	(.94)		
6. Lider Desteği	.46***	.82***	.51***	.81***	.83***	(.90)	
7. Kişi-Örgüt Uyumu	.58***	.57***	.65***	.58***	.66***	.64***	(.90)

Not: Alfa güvenilirlik katsayıları parantez içinde gösterilmiştir. \*\*\* $p < .001$ ,

### 4.3. Demografik Gruplardaki Farklılıklar

Araştırmada bağımlı değişken iş performansının cinsiyete, medeni duruma ve iş pozisyonu gibi 3 ayrı özelliğe göre farklılık gösterip göstermediği “t-testi”; çalışanların eğitim durumuna ve gelir durumuna göre farklılık gösterip göstermediği ise “ANOVA analizi” ile test edilmiştir.

İş performansının cinsiyete, medeni duruma, iş pozisyonuna göre farklılık gösterip göstermediği test etmek üzere yapılan t-testi sonucunda (Tablo 5) çalışanların iş performansı algılarının cinsiyet, medeni hal ve iş pozisyonu durumuna göre anlamlı olarak fark olmadığı belirlenmiştir.

**Tablo 5:** T testi bulguları.

Değişken	Grup	N	Ort.	SS	Sig
İş Performansı	Kadın	146	4.19	0.49	0.64
	Erkek	93	4.16	0.58	
	Evli	180	4.18	0.53	0.84
	Bekâr	59	4.16	0.54	
	Öğretmen	217	4.18	0.54	0.46
	Yönetici	22	4.10	0.44	

\*\* $p < .01$ , \*  $p < .05$

Çalışanların iş performansı algılarının eğitim durumuna farklılık gösterip göstermediği ise “ANOVA analizi” ile test edilmiştir.

İş performansının eğitim durumuna farklılık gösterip göstermediğini belirlemek üzere yapılan tek yönlü ANOVA analizleri Tablo 10'da sunulmuştur.

Tablo 6'da da görüldüğü üzere çalışanların iş performansı algıları eğitim seviyelerine göre farklılık göstermemektedir ( $F=1,56$ ,  $p>0,05$ ).

**Tablo 6:** ANOVA testi bulguları.

Değişken	Grup	N	Ort.	SS	F
İş Performansı	İlköğretim	1	3,50	-	1,56
	Lise	2	4,87	0,17	
	Lisans	217	4.18	0.52	
	Yüksek Lisans	18	4.05	0.55	
	Doktora	1	4.00	-	

\*\* $p<.01$ , \*  $p<.05$

Bağımlı değişken iş performansının gelir düzeylerine göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek üzere yapılan tek yönlü ANOVA analizleri Tablo 7'de sunulmuştur.

Tablo 7'de de görüldüğü üzere iş performansı gelir düzeylerine göre farklılık göstermemektedir ( $F=2,45$ ,  $p>0,05$ ).

**Tablo 7:** ANOVA testi bulguları.

Değişken	Grup	N	Ort.	SS	F
İş Performansı	1500 den az	4	4,62	0.47	2,45
	1501-2500	32	3,99	0.55	
	2501-3500	196	4.20	0.52	
	3501-5000	7	4.14	0.28	

\*\* $p<.01$ , \*  $p<.05$

### **3.4.4. İş Performansını Yordayan Değişkenler: Regresyon Analizi Bulguları**

Değişkenler arası doğrudan ilişkileri, diğer bir ifade ile bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkenler üzerindeki açıklama güçlerini ortaya koymak amacıyla regresyon analizleri yapılmıştır. Regresyon

analizlerinde iş performansı bağımlı değişken olarak ele alınmış ve örgütsel adalet ve örgütsel adalet boyutları ile lider desteği ve kişi örgüt uyumu bağımsız değişkenler olarak ele alınarak bağımlı değişken üzerindeki etkileri incelenmiştir.

Sonuçlar değerlendirildiğinde, Tablo 8’de de görüldüğü üzere örgütsel adaletin ve örgütsel adalet boyutlarının iş performansı üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkiye sahip olduğu görülmektedir. Bu analizler sonucunda lider desteğinin ve kişi-örgüt uyumunun da iş performansı üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkiye sahip olduğu görülmektedir (Bu kapsamda *Hipotez 1, 2, 2a,2b,2c de desteklenmiş olmaktadır*).

**Tablo 8:** Basit regresyon analizleri.

İş Performansı				
Değişkenler	$R^2$	Düz. $R^2$	$F$	$\beta$
Örgütsel adalet	.20	.19	59,4***	.45***
Prosedür adaleti	.14	.13	38,5***	.37***
Dağıtım adaleti	.21	.21	66,6***	.47***
Etkileşim adaleti	.14	.14	40,7***	.38***
Lider desteği	.21	.20	63,3***	.46***
Kişi-Örgüt uyumu	.34	.34	124,5***	.58***

\*\*\* $p < .001$

Örgütsel adaletin (ÖA), iş performansı (İP) üzerine etkisini ve bu etkide kişi-örgüt uyumunun (KÖU) aracılık rolünü açıklamak amacıyla, Baron ve Kenny (1986) tarafından önerilen üç aşamalı regresyon analizi yapılmıştır. Bu yöntemle göre, bağımsız değişkenin bağımlı değişken ve aracı değişken üzerinde bir etkisi olmalıdır. Aracı değişken bağımsız değişkenle birlikte regresyon analizine dâhil edildiğinde, bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki regresyon katsayısı düşerken, aracı değişkenin de bağımlı değişken (İP) üzerinde anlamlı etkisi sürmelidir. Bu kapsamda çalışanların KÖU düzeyinin aracılık rolünü belirlemek amacıyla, ÖA, İP ve KÖU arasındaki ilişkiler hiyerarşik regresyon analizleri aracılığı ile incelenmiş ve Sobel testleri yapılmıştır. Aracılık testine ilişkin bulgular Tablo 9 ve 10’da verilmektedir.

Aracılık testi kapsamında ilk aşamada bağımsız değişken Örgütsel adaletin (ÖA) ile iş performansı (İP) arasındaki ilişkilere bakılmıştır (Tablo 9). Bu aşamanın ilk adımında ÖA'nın, İP'yi ( $\beta=.45$ ,  $p<.001$ ) anlamlı olarak etkilediği görülmüştür. İkinci adımda ÖA'nın aracılığı araştırılan KÖU'ya olan etkisi araştırılmıştır. Analiz sonucunda ÖA'nın, KÖU'yu anlamlı olarak etkilediği ( $\beta=.66$ ,  $p<.001$ ) tespit edilmiştir. Analizin ikinci aşamasında KÖU'nun, İP üzerindeki etkisine bakılmıştır. Analiz sonucunda KÖU'nun, İP'yi anlamlı olarak etkilediği görülmüştür. ( $\beta=.58$ ,  $p<.001$ ). Analizin son safhasında son adımında ise ÖA ve aracılığı araştırılan KÖU birlikte analize sokulmuş ve İP üzerindeki etkilerine bakılmıştır. Bu analiz sonucunda ÖA'nın, KÖU ile birlikte analize sokulmasıyla ÖA'nın İP üzerindeki etkisi kaybolmuş ( $\beta=.10$ ,  $p>.05$ ), KÖU'nun da İP üzerindeki etkisi devam etmiştir ( $\beta=.52$ ,  $p<.001$ ). Bu durum TAM aracılık koşullarının sağlandığını göstermektedir. Bu şartların sağlanmasının ardından aracılık etkisini teyit etmek amacıyla Sobel testi yapılmış ve Sobel(z) anlamlı bulunmuştur ( $z=45$ ,  $p\leq.001$ ). Bu bulgu ÖA'nın, İP'ye etkisinde KÖU'nun TAM aracılık rolü üstlendiğini göstermektedir. Bu bölüm analizleri sonucunda H2, H4, H5 ve aracılık hipotezi olan H6'nın desteklendiği görülmektedir.

**Tablo 9:** Aracılık testi sonuçları.

		$\beta$	
		KÖU	İP
ÖA	Test 1(H2)		
	ÖA		.45***
	$R^2$		.20
	F		59,4***
	Test 2 (H4)		KÖU→İP(H5)
	ÖA	.66***	.58***
	$R^2$	.44	.34
	F	189,4***	124,5***
	Test 3(H6)		
	ÖA		.10
	KÖU		.52***
	$R^2$		.35
F		63,6***	
Sobel Test(z)	4.5***		

\* $p<.05$  \*\*  $p<.01$  \*\*\*  $p<.001$

Lider desteği ile ilgili aracılık testi kapsamında ilk aşamada bağımsız değişken lider desteğinin (LD) ile iş performansı (İP) arasındaki ilişkilere bakılmıştır (Tablo 10). Bu aşamanın ilk adımında LD'nin, İP'yi ( $\beta=.46$ ,  $p<.001$ ) anlamlı olarak etkilediği görülmüştür. İkinci adımda LD'nin aracılığı araştırılan KÖU'ya olan etkisi araştırılmıştır. Analiz sonucunda LD'nin, KÖU'yu anlamlı olarak etkilediği ( $\beta=.64$ ,  $p<.001$ ) tespit edilmiştir. Analizin son safhasında son adımında ise LD ve aracılığı araştırılan KÖU birlikte analize sokulmuş ve İP üzerindeki etkilerine bakılmıştır. Bu analiz sonucunda LD'nin, KÖU ile birlikte analize sokulmasıyla LD' nin İP üzerindeki etkisi azalmış ( $\beta=.14$ ,  $p\leq.05$ ), KÖU'nun da İP üzerindeki etkisi devam etmiştir ( $\beta=.50$ ,  $p<.001$ ). Bu durum KISMİ aracılık koşullarının sağlandığını göstermektedir. Bu şartların sağlanmasının ardından aracılık etkisini teyit etmek amacıyla Sobel testi yapılmış ve Sobel(z) anlamlı bulunmuştur ( $z=5.5$ ,  $p\leq.001$ ). Bu bulgu LD'nin, İP'ye etkisinde KÖU'nun KISMİ aracılık rolü üstlendiğini göstermektedir. Bu bölüm analizleri sonucunda H1, H3 ve aracılık hipotezi olan H7'nin desteklendiği görülmektedir.

**Tablo 10:** Aracılık testi sonuçları.

		$\beta$	
		KÖU	İP
LD	Test 1(H1)		
	LD		.46***
	$R^2$		.21
	$F$		63,3***
	Test 2 (H3)		
	LD	.64***	
	$R^2$	.41	
	$F$	168,9***	
	Test 3(H7)		
	LD		.14*
	KÖU		.50***
	$R^2$		.35
	$F$		65,1***
	<i>Sobel Test(z)</i>	5.5***	

\* $p<.05$  \*\*  $p<.01$  \*\*\*  $p<.001$

## 5. SONUÇ

Bu çalışmada, İzmir İli Selçuk İlçesinde görevli yönetici ve öğretmenlerin oluşturduğu araştırma evreninden hareketle eğitim sektöründe lider desteği ve örgütsel adalet algısının iş performansına etkisinde kişi-örgüt uyumunun aracılık rolü 239 katılımcıdan elde edilen verilerin analizi ile incelenmiştir.

İş performansının cinsiyete, medeni duruma, iş pozisyonuna göre farklılık gösterip göstermediği test etmek üzere yapılan t-testi sonucunda; çalışanların iş performansı algılarının cinsiyet, medeni hal ve iş pozisyonu durumuna göre anlamlı olarak fark göstermediği belirlenmiştir. Çalışanların iş performansı algılarının eğitim durumuna ve gelir düzeylerine göre farklılık gösterip göstermediği ise “ANOVA analizi” ile test edilmiştir. İş performansının eğitim durumuna ve gelir düzeylerine göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek üzere yapılan tek yönlü ANOVA analizi sonucunda, çalışanların iş performansı algılarının eğitim seviyelerine ve gelir düzeylerine göre farklılık göstermediği sonucuna ulaşılmıştır.

Lider desteği ve örgütsel adalet algısının iş performansı üzerine etkisini ve bu etkide kişi-örgüt uyumunun aracılık rolünü açıklamak maksadıyla, Baron ve Kenny (1986) tarafından önerilen üç aşamalı regresyon analizi yapılmıştır. Bu analiz sonuçlarına göre; araştırmamızın ilk hipotezi olan, “çalışanların algıladıkları lider desteği düzeyi iş performansı düzeylerini pozitif ve anlamlı olarak etkiler” (H1) hipotezi desteklenmiştir. Bu çalışmanın bulguları diğer çalışmalardan elde edilen bulgular ile benzerdir (Akkoc vd., 2011: 83-114; DeConinck ve Johnson, 2009: 340; Karayel vd., 2018).

“Çalışanların algıladıkları örgütsel adalet düzeyi iş performansı düzeylerini pozitif ve anlamlı olarak etkiler” (H2) olarak ortaya koyduğumuz ikinci hipotezimiz ve örgütsel adaletin alt boyutları ile iş performansı arasındaki ilişkiyi tespit edebilmek için oluşturduğumuz “çalışanların algıladıkları prosedür adaleti düzeyi iş performansı düzeylerini pozitif ve anlamlı olarak etkiler” (H2a), “çalışanların

algıladıkları dağıtım adaleti düzeyi iş performansı düzeylerini pozitif ve anlamlı olarak etkiler” (H2b), “çalışanların algıladıkları etkileşim adaleti düzeyi iş performansı düzeylerini pozitif ve anlamlı olarak etkiler” (H2c) alt hipotezler de desteklenmiştir. Bu çalışmanın bulguları diğer çalışmalardan elde edilen bulgular ile benzerdir (Sökmen vd., 2013: 43-62; Doğan, 2014: 102-103).

Değişkenler arası ilişkileri belirleyebilmek adına oluşturduğumuz bir diğer hipotez olan, “çalışanların algıladıkları lider desteği düzeyi kişi örgüt uyumu düzeylerini pozitif ve anlamlı olarak etkiler” (H3) araştırma sonuçlarına göre desteklenmiştir.

Çalışanların örgütsel adalet algı düzeyleri ve örgütsel adaletin alt boyutları ile kişi-örgüt uyumu arasındaki ilişkiyi tespit edebilmek için ortaya atılan, “çalışanların algıladıkları örgütsel adalet düzeyi kişi örgüt uyumu düzeylerini pozitif ve anlamlı olarak etkiler”(H4) hipotezi ve “çalışanların algıladıkları prosedür adaleti düzeyi kişi örgüt uyumu düzeylerini pozitif ve anlamlı olarak etkiler” (H4a), “çalışanların algıladıkları dağıtım adaleti düzeyi kişi örgüt uyumu düzeylerini pozitif ve anlamlı olarak etkiler” (H4b) ve “çalışanların algıladıkları etkileşim adaleti düzeyi kişi örgüt uyumu düzeylerini pozitif ve anlamlı olarak etkiler” (H4c) alt hipotezlerinin tamamı araştırma sonuçlarına göre desteklenmiştir. Bu çalışmanın bulguları diğer çalışmalardan elde edilen bulgular ile benzerdir (Aykut, 2007: 104; Çelik, vd., 2011: 51; Özgen ve Turunç, 2017).

Araştırmada bağımlı değişken olan iş performansına etkisini araştırdığımız son değişken olan kişi-örgüt uyumu ile iş performansı arasındaki ilişkiyi açıklayabilmek adına ortaya atılan hipotez “çalışanların algıladıkları kişi-örgüt uyumu düzeyi iş performansı düzeylerini pozitif ve anlamlı olarak etkiler” (H5) de desteklenmiştir. Bu çalışmanın bulguları diğer çalışmalardan elde edilen bulgular ile benzerdir (Kurtpınar, 2011: 4-21; Tuna, 2014: 98; Kılıç, 2010: 30; Çelik vd., 2011: 51; Demir, 2015: 88).



Örgütsel adalet düzeyi ile iş performansı arasındaki ilişkide kişi-örgüt uyumunu aracılık rolünün incelenmesi amacıyla ortaya atılan altıncı hipotez olan “çalışanların algıladıkları örgütsel adalet düzeyi- iş performansı ilişkisinde kişi-örgüt uyumunun aracılık rolü vardır” (H6) hipotezi desteklenmiştir.

Son olarak lider desteğinin iş performansına etkisinde kişi-örgüt uyumunun rolüne ilişkin oluşturulan yedinci hipotez olan “çalışanların algıladıkları lider desteği düzeyi - iş performansı ilişkisinde kişi-örgüt uyumunun aracılık rolü vardır” (H7) hipotezi de desteklenmiştir.

Yukarıda ifade edildiği üzere araştırmada bağımsız değişkenlerin, bağımlı değişken üzerindeki etkilerini açıklamak adına ortaya atılan tüm hipotezler araştırma sonuçlarına göre desteklenmiştir. Araştırma sonuçları göz önünde bulundurulduğunda, çalışanların örgüt içinde lider olan kişilerden aldıkları destek, iş performanslarını olumlu yönde etkilemektedir. Bunun yanında çalıştığı örgütte kendine adil davranıldığını algılayan bir çalışanın da performansı pozitif yönde etkilenmektedir.

Bu çalışmanın teoriye katkıları, ilk olarak örgütlerde lider desteği ve örgütsel adaletin önemli bir çıktı değişken olan iş performansına etkisinde kişi-örgüt uyumunun aracılık rolü ile artırılabilieceğine ait bulgu olarak ifade edilebilir. İkincisi ise bu iki bağımsız değişkeninin iş performansı ilişkisinde kişi örgüt uyumunun aracılık etkisini araştıran bir çalışmaya rastlanılmamıştır. Lider desteği ve örgütsel adaletin öğretmenlerin iş performansını artırmasında kişi-örgüt uyumunun pozitif yönde etkisine ait bu bulgu, kişi-örgüt uyumunun aracılık rolüne ilişkin bilimsel bilginin ilk kanıtı olarak oldukça değerlidir. Son olarak, lider desteğinin kişi-örgüt uyumu ile ilişkili olduğu ve kişi-örgüt uyumunu pozitif ve anlamlı olarak artırdığına ilişkin bulgu literatürde ilk defa bu çalışma ile tespit edilmiştir.

Bu çalışmanın uygulamaya katkısı ise; profesyonel rol ve sorumlulukları olan öğretmenlik mesleğinde iş performansını artırmada algılanan lider desteği, örgütsel adalet ve kişi-örgüt uyumu değişkenlerinin önemli olduğu, örgüt kültürü ve yönetim uygulamalarında yer alması durumunda

bu üç değişkenin iş performansına pozitif yönde ve önemli düzeyde katkı sağlayacağı ifade edilebilir.

## KAYNAKÇA

- Akkoç, İ. & Erdoğan, B. Z. (2011). Organizasyon Yapısı ve Liderliğin İş Performansına Etkisi. *Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(1), 79-108.
- Akkoç, İ., & Gür Y. (2018). Örgütsel Bağlılığın İş Tatminine Etkisinde Kişi-örgüt Uyumunun Aracılık Rolü, (Ed.) F. Çankaya ve S. Kayıkcı, *Sosyal, Beşeri ve İdari Bilimler'de Akademik Araştırmalar-4* (ss. 301-333), Ankara: Gece Kitaplığı.
- Akkoç, İ., Çalışkan, A., & Turunç, Ö. (2012). Örgütlerde Gelişim Kültürü ve Algılanan Örgütsel Desteğin İş Tatmini ve İş Performansına Etkisi: Güvenin Aracılık Rolü. *Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 19(1), 105-109.
- Akkoç, İ., Turunç, Ö., & Çalışkan, A. (2011). Gelişim Kültürü ve Lider Desteğinin Yenilikçi Davranış ve İş Performansına Etkisi: İş-Aile Çatışmasının Aracılık Rolü. *"İş, Güç" Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*. 13(4), 83-114.
- Aykut, S. (2007). Örgütsel Adalet, Birey -Örgüt Uyumuna İle Çalışanların İşle İlgili Tutumları: Pendik İlçesi Örneği. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Baransel, A. (1979). *Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi, Klasik ve Neo-Klasik Yönetim ve Örgüt Teorileri*. (1. Cilt) İstanbul: Fatih Yayınevi.
- Baron, R.M., & Kenny, D.A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 1173-1182.
- Chatman, J.A. (1989). Improving Interactional Organizational Research: A Model of Person-Organization Fit. *Academy Of Management Review*, 14(3), 333-349.
- Cohen-Charash, Y., & Spector, P.E. (2001). The Role Of Justice in Organizations: A Meta-Analysis, *Organizational Behavior and Human Decision Process*, 86 (2), 278-321.

- Colquitt, J.A. (2001). On the Dimensionality of Organizational Justice: A Construct Validation of a Measure. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 386-400.
- Çalışkan, A. & Akkoç İ. (2012). Girişimci ve Yenilikçi Davranışın İş Performansına Etkisinde Çevresel Belirsizliğin Rolü, *Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 9(1), 1-29.
- Çalışkan, A. (2015). Örgütsel Adaletin Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Etik İkliminin Aracılık Rolü. *Uluslararası İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 1 (2), 115-141.
- Çalışkan, A., & Pekkan, N.Ü. (2019). Sağlık Sektörü Çalışanlarında Tükenmişlik Duygusunun A. İşten Ayrılma Niyetine Etkisi Kişi Örgüt Uyumunun Aracılık Rolü. *Business and Economics Research Journal*, 10 (2), 469-481.
- Çelik, M., Turunç, Ö., & Demirkaya, H. (2011). Çalışanların Adalet Algılarının İş Performansına Etkisinde Kişi Örgüt Uyumunun Aracılık Rolü: Turizm Sektöründe Görgül Bir Çalışma. *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi*, 8(2), 40-57.
- Çınar, F. (2000). Organizasyonel Yurttaşlık Davranışı ve Bir Uygulama, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Uludağ Üniversitesi, Bursa.
- Çöl, G. (2008). Algılanan Güçlendirmenin Çalışan Performansı Üzerine Etkileri. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 9(1), 35-46.
- Dailey, R.C. ve Delaney, K.J. (1992). Distributive and Procedural Justice as Antecedents of Job Dissatisfaction and Intent to Turnover. *Human Relations*, 45(3), 305-317.
- Deconinck, J.B. (2010). The Effect of Organizational Justice, Perceived Organizational Support, and Perceived Supervisor Support on Marketing Employees' Level of Trust. *Journal of Business Research*, 63(12), 1349-1355.
- Deconinck, J.B., & Johnson J.T. (2009). The Effects of Perceived Supervisor Support, Perceived Organizational Support and Organizational Justice On Turnover Among Salespeople. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 29 (4), 333-350.
- Demir, M. (2015). Konaklama örgütlerinde birey-örgüt uyumunun iş performansı ve işte kalma niyeti üzerine etkisi. *Journal of Tourism Theory and Research*, 1(2), 78-97.

- Doğan, H. (2014). Örgütsel Adalet Algısı İle İş Performansı Arasındaki İlişkisi: Afyonkarahisar’ da Beş Yıldızlı Termal Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyonkarahisar.
- Eisenberger, R., Stinglhamber, F., Vandenberghe, C., Sucharski, I.L., & Rhoades, L. (2002), Perceived Supervisor Support: Contributions To Perceived Organizational Support And Employee Retention. *Journal Of Applied Psychology*, 87 (3), 565-573.
- Folger, R., & Cropanzano, R. (1998). *Organizational Justice and Human Resource Management*. London: Sage Publications.
- Goodman, S.A., & Svyantek, D.J. (1999). Person–Organization Fit and Contextual Performance: Do Shared Values Matter. *Journal of Vocational Behaviour*, 55, 254-275.
- Greenberg, J. (1990). Organizational Justice: Yesterday, Today, and Tomorrow. *Journal of Management*, 16(2), 399-432.
- Greenberg, J., & Lind, E.A. (2000). The Pursuit Of Organizational Justice: From Conceptualization to Implication to Application. 2000, In C. L. Cooper & E. A. Locke (Eds.), *Industrial and Organizational Psychology: Linking Theory With Practice*, Oxford: Blackwell.
- Gürkan, G. Ç., Tükeltürk, Ş. A., & Küçükaltan, D. (2014). Konaklama İşletmelerinde Birey Örgüt Uyumunun İş Tatmini Üzerindeki Etkisinde Yönetici Desteğinin Aracılık Rolü. Gazi Üniversitesi Turizm Fakültesi, 15. Ulusal Turizm Kongresi Bildiriler Kitabı: 543-556.
- İçerli, L. (2010). Örgütsel Adalet: Kuramsal Bir Yaklaşım. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 5(1), 67-92.
- İşcan, Ö.F., & Sayın, U. (2010). Örgütsel Adalet, İş Tatmini ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişki. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 24( 4), 195-216.
- Karayel, M., Akkoç, İ., & Birer, İ. (2018). Örgütsel Destek, Sosyal Destek Ve Lider Desteğinin İş Performansına Etkisinde Lider-Üye Etkileşiminin Aracılık Rolü. *Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 19(2), 301-332.

- Kılıç, K.C. (2010). Bireysel ve Örgütsel Değerler Arasındaki Uyumun Çalışanların İş Davranışlarına Etkileri Üzerine Ampirik Bir Çalışma. *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 19( 1), 20-35.
- Kirkman, B.L., & Rosen, B. (1999). Beyond self-management: The antecedents and consequences of team empowerment. *Academy of Management Journal*, 42, 58-74.
- Kristof, A.L. (1996). Person-organization fit: An integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications. *Personnel Psychology*, 49, 1-49.
- Kurtpınar, M. (2011). Birey-Örgüt Uyumunun Bireysel Performans Üzerindeki Etkisinde Kişilik Özellikleri ve İşe Adanmışlığın Rolü. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Harp Akademileri Komutanlığı Stratejik Araştırmalar Enstitüsü, İstanbul.
- Li, J. (2006). The Interactions Between Person-Organization Fit and Leadership Styles in Asian Firms an Empirical Testing. *International Journal of Human Resource Management*, 17(10), 1689-1706.
- Moorhead, G., & Griffin R.W. (2001). *Organizational Behavior Managing People and Organizations*, Sixth Edition, Boston New York: Houghton Mifflin Company.
- Nasurdin, M. A., & Khuan, S. L. (2007). Organizational Justice As an Antecedent of Job Performance. *Gadjah Mada International Journal of Business*, 9(3), 325-343.
- Netemeyer, R.G., Boles, J.S., Mckee, D.O., & Mcurrian, R. (1997). An Investigation into The Antecedents of Organizational Citizenship Behaviors in A Personal Selling Context. *Journal of Marketing*, 613, 85-98.
- Özgen F.Ö., & Turunç, Ö. (2017). Örgütsel Adalet Sinizm İlişkisinde Kişi Örgüt Uyumunun Rolü Eğitim Sektöründe Bir Araştırma,” *Uluslararası İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi*, 3(2), 80-96.
- Pekdemir, I., Koçoğlu, M., & Gürkan, G.Ç. (2013). Birey- Örgüt Uyumunun Açıkça Konuşma Davranışı Üzerindeki Etkisinde Algılanan Yönetici Desteğinin Aracılık Rolü: MBA Öğrencilerine Yönelik Bir Araştırma. *İ. Ü. İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi*, 24(75), 83-104.

- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived Organizational Support: A Review of The Literature. *Journal of Applied Psychology*, 87, 698-714.
- Sekaran, U. (1992). *Research Methods For Business*, Canada: John Wiley ve Sons, Inc.
- Serpil, M.R. (2014). Örgütsel Adalet Algısının ve İş Tatmininin Çalışanların İş Performansına Olan Etkileri: Ampirik Bir Çalışma. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Sökmen, A., Bilsel, M.A., & Erbil, C. (2013). Örgütsel Adaletin Çalışan Motivasyonu ve Performansı Üzerindeki Etkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma. *Gazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 15(1), 43-62.
- Tuna, B. (2014). The Influence of Person-Organization Fit on Contextual Performance and Its Impact on Organizational Effectiveness: The Moderating Role of Organizational Climate. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Turunç, Ö., Türköz, T., Akkoç, İ., & Çalışkan, A. (2013). How do innovative and entrepreneurial behaviours affect the job performance?: The moderating role of person-organisation fit. *International Journal Business Innovation and Research*, 7(5), 590-618.
- Ünler, E. (2015). *Örgütsel Adalet*. Ünler & Güler (Ed.), Örgütsel Adaletin Peşinde (s.1-19). İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Yılmaz, G. (2004). İnsan Kaynakları Uygulamalarına İlişkin Örgütsel Adalet Algısının Çalışanların Tutum ve Davranışları Üzerindeki Etkisi (Yayımlanmamış Doktora Tezi). İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.