

**T.C.
ARTVİN ÇORUH ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI**

**İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ UYGULAMALARININ
ÖRGÜTSEL ADALET ALGISINA ETKİSİ; BANKA ÇALIŞANLARI
ÜZERİNDE BİR ARAŞTIRMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Özge PEHLEVAN SARI

**Danışman
Dr. Öğretim Üyesi Muhammed ARDIÇ**

ARTVİN-2022

**T.C.
ARTVİN ÇORUH ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI**

**İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ UYGULAMALARININ
ÖRGÜTSEL ADALET ALGISINA ETKİSİ; BANKA ÇALIŞANLARI
ÜZERİNDE BİR ARAŞTIRMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Özge PEHLEVAN SARI

**Danışman
Dr. Öğretim Üyesi Muhammed ARDIÇ**

ARTVİN-2022

TEZ BEYANNAMESİ

Artvin Çoruh Üniversitesi Lisansüstü Eğitim-Öğretim ve Sınav Yönetmeliğine göre hazırlamış olduğum İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Örgütsel Adalet Algısına Etkisi; Banka Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma adlı tezin tamamen kendi çalışmam olduğunu ve her alıntıya kaynak gösterdiğimi taahhüt eder, tezimin kâğıt ve elektronik kopyalarının Artvin Çoruh Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü arşivlerinde aşağıda belirttiğim koşullarda saklanmasına izin verdiğimi onaylarım.

Lisansüstü Eğitim-Öğretim yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca gereğinin yapılmasını arz ederim.

☒ Tezimin tamamı her yerden erişime açılabilir.

☐ Tezim sadece Artvin Çoruh Üniversitesi yerleşkelerinden erişime açılabilir.

☐ Teziminay süreyle erişime açılmasını istemiyorum. Bu sürenin sonunda uzatma için başvuruda bulunmadığım takdirde, tezimin tamamı her yerden erişime açılabilir.

09/08/2022

Özge PEHLEVAN SARI

TEZ KABUL TUTANAĞI
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Dr. Öğretim Üyesi Muhammed ARDIÇ danışmanlığında, Özge PEHLEVAN
SARI tarafından hazırlanan bu çalışma 09/08/2022 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından
İşletme Anabilim Dalı'nda yüksek lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

Başkan	: Assoc. Prof. Dr. Fikret SÖZBİLİR	İmza:.....
Jüri Üyesi	: Dr. Öğr. Üyesi Muhammed ARDIÇ	İmza:.....
Jüri Üyesi	: Dr. Öğr. Üyesi Mustafa CANBEK	İmza:.....

Yukarıdaki imzalar adı geçen öğretim üyelerine aittir.

.... / /

Prof. Dr. Hüseyin PEKER
Enstitü Müdürü

İÇİNDEKİLER

TEZ BEYANNAMESİ	i
TEZ KABUL TUTANAĞI	ii
İÇİNDEKİLER.....	iii
TABLolar LİSTESİ	vi
ŞEKİL LİSTESİ	vii
KISALTMALAR.....	viii
ÖZET	ix
ÖNSÖZ	xi
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ KAVRAMI

1. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN TANIMI	3
2. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN ÖNEMİ VE AMACI.....	5
3. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN ÖZELLİKLERİ.....	6
4. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN İLKELERİ.....	7
4.1. Yeterlilik İlkesi.....	7
4.2. Kariyer İlkesi.....	7
4.3. Eşitlik İlkesi.....	8
4.4. Güvence İlkesi.....	9
4.5. Yansızlık İlkesi.....	9
5. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN FONKSİYONLARI	9
5.1. İş Analizi	10
5.2. Personel Seçme ve Yerleştirme.....	12
5.3. Performans Değerlendirme	14
5.4. Eğitim ve Geliştirme	16
5.5. Ücretlendirme.....	18

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL ADALET KAVRAMI

1. ÖRGÜTSEL ADALET KAVRAMININ TANIMI.....	20
---	----

2. ÖRGÜTSEL ADALETİN ÖNEMİ	21
3. ÖRGÜTSEL ADALET TEORİLERİ.....	22
3.1. Reaktif İçerik Teorileri.....	24
3.2. Proaktif İçerik Teorileri.....	26
3.3. Reaktif Süreç Teorileri	27
3.4. Proaktif Süreç Teorileri.....	28
4. ÖRGÜTSEL ADALETİN BOYUTLARI	29
4.1. Dağıtımsal Adalet.....	29
4.2. Prosedür (İşlemsel) Adalet	30
4.3. Etkileşimsel Adalet	31

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ UYGULAMALARININ ÖRGÜTSEL ADALET ALGISINA ETKİSİ ÜZERİNE BANKA ÇALIŞANLARI ÜZERİNDE BİR ARAŞTIRMA

1.GEREÇ VE YÖNTEM.....	33
1.1. Araştırmanın Konusu	33
1.2. Araştırmanın Amacı ve Önemi	33
1.3. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri	34
1.4. Araştırmanın Evren ve Örneklemi	37
1.5. Araştırmanın Sınırlılıkları	37
1.6. Veri Toplama Yöntemi ve Araçları.....	37
1.7. Veri Analiz Teknikleri	38
2. BULGULAR VE YORUM	39
2.1. Veri Toplama Araçlarının Güvenilirliği ve Ölçeklere İlişkin Tanımlayıcı Değerler	39
2.2. Araştırmanın Frekans Dağılımı.....	40
2.3. Ölçeklere Ait Çarpıklık ve Basıklık Değerleri.....	44
2.4. Bağımsız Örneklemeler İçin T-Testi Analizleri.....	45
2.5. Tek Yönlü Varyans Analizleri(Anova).....	52
2.6. Korelasyon Analizi.....	59
2.7. Regresyon Analizi	61
TARTIŞMA.....	67

SONUÇ	72
KAYNAKLAR.....	76
EKLER	90
ÖZGEÇMİŞ	95



TABLÖLAR LİSTESİ

Sayfa No

Tablo 1: Ölçeklere İlişkin Tanımlayıcı İstatistik ve Güvenilirlik Analizi.....	40
Tablo 2: Örgütsel Adalet Ölçeğine Ait Faktör Analizi.....	41
Tablo 3: İKY Ölçeğine Ait Faktör Analizi.....	42
Tablo 4: Araştırmaya Katılan Çalışanların Demografik Özellikleri.....	43
Tablo 5: Ölçeklere Ait Çarpıklık ve Basıklık Değerleri.....	44
Tablo 6: Cinsiyete Göre T-Testi Sonuçları.....	47
Tablo 7: Medeni Duruma Göre T-Testi Sonuçları	49
Tablo 8: Mensubu Olunan Bankaya Göre T-Testi Sonuçları	51
Tablo 9: Yaşa Göre Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları	53
Tablo 10: Eğitim Durumuna Göre Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları	55
Tablo 11: Görevlere Göre Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları	57
Tablo 12: Kurumda Çalışılan Süreye Göre Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları.....	58
Tablo 13: Korelasyon Analizi Sonuçları	61
Tablo 14: Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları.....	62
Tablo 15: Hipotezlerin Kabul ve Red Olma Durumları	63

ŞEKİL LİSTESİ

Sayfa No

Şekil 1: Örgütsel Adalet Teorileri	24
Şekil 2: Araştırmanın Modeli.....	34



KISALTMALAR

DA: Dağıtım Adaleti

EG: Eğitim ve Geliştirme

EA: Etkileşimsel Adalet

H: Hipotez

İKY: İnsan Kaynakları Yönetimi

İKYU: İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları

İA: İş Analizi

KMO: Kaiser–Meyer–Olkin

ÖA: Örgütsel Adalet

PD: Performans Değerlendirme

PSY: Personel Seçme ve Yerleştirme

PA: Prosedürel Adalet

ss. : Sayfa Sayısı

Ü: Ücretlendirme

ÖZET

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ UYGULAMALARININ ÖRGÜTSEL ADALET ALGISINA ETKİSİ; BANKA ÇALIŞANLARI ÜZERİNDE BİR ARAŞTIRMA

Bu çalışmada insan kaynakları yönetimi uygulamaları ve örgütsel adalet algısı arasında bir ilişkinin olup olmadığı konusu ele alınmıştır. Araştırmanın amacı, insan kaynakları yönetiminin fonksiyonlarından olan personel seçme ve yerleştirme, iş analizi, performans değerlendirme, eğitim ve geliştirme, ücretlendirmenin örgütsel adaletin alt boyutları olan dağıtım adaleti, prosedürel adalet ve etkileşimsel adalet üzerinde etkisinin olup olmadığına bakılarak insan kaynakları yönetimi uygulamalarının örgütsel adalet algısına etkisinin olup olmadığını ortaya koymaktır. Ayrıca elde edilen bulguların cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, kamu ya da özel banka çalışanı olma, görev ve kurumda çalışılan süreler gibi demografik değişkenlerle ilişkisi incelenmektedir.

Araştırmanın ilk bölümünde insan kaynakları yönetimi kavramının tanımı, önem ve amacı, özellikleri, ilkeleri ve fonksiyonları üzerinde durulmuştur. İkinci bölümde örgütsel adalet kavramının tanımı ve önemi açıklanmış, örgütsel adalet teorileri ve örgütsel adaletin boyutları üzerinde durulmuştur. Çalışmanın üçüncü bölümünde ise araştırmanın örneklemini oluşturan Artvin ilindeki kamu ve özel bankalarda hizmet veren 135 çalışanın katılımıyla gerçekleştirilen anket çalışması verileriyle t testi analizleri, tek yönlü varyans analizleri(Anova), korelasyon ve regresyon analizleri yapılmış, değişen demografik özellikleri de dikkate alarak elde edilen analiz sonuçlarına yer verilmiştir. Demografik değişkenlerden cinsiyet, mensubu olunan banka ve eğitim durumunun İKY uygulamaları ve örgütsel adalet algıları üzerinde farklılık yarattığı sonucuna ulaşılrken, İKY uygulamaları ve örgütsel adaletin alt boyutlarının birbiriyle anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişkisinin olduğu ayrıca İKY uygulamalarının örgütsel adalet algısı üzerinde etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler: İnsan Kaynakları Yönetimi, İnsan Kaynakları Yönetiminin Fonksiyonları, Örgütsel Adalet, Dağıtım Adaleti, Prosedürel Adalet, Etkileşimsel Adalet.

SUMMARY

THE EFFECT OF HUMAN RESOURCES MANAGEMENT PRACTICES ON THE PERCEPTION OF ORGANIZATIONAL JUSTICE; A RESEARCH ON BANK EMPLOYEES

In this study, it is discussed whether there is a relationship between human resource management practices and organizational justice perception. The aim of the research is to examine the effects of human resource management practices on the perception of organizational justice by looking at whether personnel selection and placement, job analysis, performance evaluation, training and development, wages, which are among the functions of human resources management, have an effect on distributive justice, procedural justice and interactional justice, which are the sub-dimensions of organizational justice. to show whether it is. In addition, the relationship of the obtained findings with demographic variables such as gender, age, marital status, educational status, being a public or private bank employee, duty and working time in the institution is examined.

In the first part of the research, the definition, importance and purpose, characteristics, principles and functions of the concept of human resources management are emphasized. In the second part, the definition and importance of the concept of organizational justice are explained, theories of organizational justice and dimensions of organizational justice are emphasized. In the third part of the study, t-test analyzes, one-way analysis of variance (Anova), correlation and regression analyzes were made with the data of the survey study conducted with the participation of 135 employees serving in public and private banks in Artvin, which constitutes the sample of the research, and the analysis results obtained by taking into account the changing demographic characteristics has been placed. While it was concluded that demographic variables such as gender, the bank and educational status made a difference on HRM practices and organizational justice perceptions, it was concluded that HRM practices and sub-dimensions of organizational justice had a significant and positive relationship with each other, and that HRM practices were effective on the perception of organizational justice.

Keywords: Human Resources Management, Functions of Human Resources Management, Organizational Justice, Distributive Justice, Procedural Justice, Interactional Justice.

ÖNSÖZ

Yüksek lisans tezimin hazırlanması ve yürütülmesi aşamalarında desteğini esirgemeyen çok değerli hocam sayın Dr. Öğretim Üyesi Muhammed ARDIÇ'a, çalışmanın bitmesinde büyük katkısı olan beni yüreklendiren bilgi ve tecrübelerini benden esirgemeyen değerli hocam sayın Öğretim Görevlisi Mustafa FİLİZ'e başta olmak üzere çalışmamın veri toplama aşamasında ankete katılım gösteren tüm banka çalışanlarına, her durumda varlığıyla bana güç veren ve en büyük destekçim olan eşim Tayfun SARI'ya ve bu süreçte hayatımıza giren biricik oğlum Karan SARI'ya sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Özge PEHLEVAN SARI

ARTVİN 2022



GİRİŞ

Geçmişten günümüze kadar gerek özel gerek kamu kurumlarında çalışanların kuruma bağlılıklarını, verimliliklerini ve etkinliklerini arttırmak için farklı yöntemler geliştirilmiştir. Bu yöntemlerden biri de İKY uygulamalarıdır. Örgütün başarıyı elde etmesi için en önemli sermaye kaynağı olan insan faktörünü en iyi şekilde değerlendirmesi gerekmektedir. Adaletli bir yönetimin olduğu çalışanların herkese eşit davranıldığını hissettikleri ortamda çalışmaları örgüte olan adalet algılarını etkileyecektir. Hem örgüt hem çalışanlar açısından adalet algısının olumlu sonuçlar doğurması için güven ilişkisi içerisinde iletişimin açık bir şekilde yapıldığı İKY uygulamaları önem kazanacaktır.

Bu çalışmanın birinci bölümünde İKY kavramının tanımı, önem ve amacı, özellikleri, İKY'nin ilkelerinden bahsedilmiştir. Ayrıca örgütsel adalet algısı üzerinde etkisi olabileceği düşünülen İKY fonksiyonları olan, personel seçme ve yerleştirme, performans değerlendirme, iş analizi, eğitim ve geliştirme, ücretlendirme uygulamaları ayrıntılı bir şekilde ele alınmıştır.

Çalışmanın ikinci bölümünde örgütsel adalet kavramının tanımı ve önemi açıklanmış, örgütsel adalet teorileri olan reaktif içerik teorileri, proaktif içerik teorileri, reaktif süreç teorileri ve proaktif süreç teorileri ayrıntılı olarak ele alınmıştır. Bu bölümde en son olarak örgütsel adaletin boyutları olan dağıtımsal adalet, prosedür(işlemsel) adalet ve etkileşimsel adalet kavramları detaylı olarak açıklanmıştır.

Çalışmanın uygulama kısmını oluşturan üçüncü bölümünün gereç ve yöntem kısmında araştırmanın konusu ve amacı, araştırmanın hipotezleri ve modeli, araştırmanın evren ve örnekleme, araştırmanın sınırlılıkları, veri toplama yöntem ve araçları, veri analiz teknikleri üzerinde durulmuştur. Bulgular ve yorum kısmında ise veri toplama araçlarının güvenilirliği ve ölçeklere ilişkin tanımlayıcı değerler, faktör analizi, araştırmanın frekans dağılımı, t-testi analizleri, tek yönlü varyans analizleri(Anova), regresyon ve korelasyon analizleri yapıp elde edilen bulgulara ilişkin yorumlar yapılmıştır. Araştırma kapsamında İKY fonksiyonları olan personel seçme ve yerleştirme, performans değerlendirme, iş analizi, eğitim ve geliştirme, ücretlendirme uygulamalarının çalışanların örgütsel adalet algılarında farklılık yaratabileceği düşünülmektedir. Bu düşünceyle Artvin ilinde çalışan banka personeli üzerinde 46 soruluk bir anket çalışması gerçekleştirilmiştir. 135 kişinin katılım gösterdiği anketler SPSS.21 paket programı kullanılarak analiz edilmiştir. Ankette çalışanların İKY uygulamaları ile örgütsel adalet algıları arasındaki ilişkiyi ölçmeye

yönelik soruların yanı sıra ankete katılanların demografik özelliklerine yönelik sorularda yöneltilmiş ve bu doğrultuda yapılan analizlerde cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, mensubu olunan banka türü, görev ve kurumda çalışılan süre değişkenleriyle ilişkileri de irdelenmiştir. Son olarak çalışmada elde edilen analiz sonuçlarına yönelik yorumlar yapılmış ve daha sonra yapılacak çalışmalar için önerilerde bulunulmuştur.



BİRİNCİ BÖLÜM

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ KAVRAMI

1. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN TANIMI

İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY), farklı bir bakış açısı içerisinde insan ilişkileri yönetimi ve personel yönetimi ile ilgili ilkeleri bir bütünlük içinde ele alır (Fındıkçı, 2000: 6). Bu sebeptir ki insana ilişkin bilgilerin edinildiği ilk çağlardan itibaren insan kaynakları yönetiminden bahsetmek mümkündür.

İKY, çalışanların verimliliğini en üst seviyeye getirmek için alınması gereken önlemleri, yapılması gereken uygulamaları ve yöntemleri içeren fonksiyonların tümüdür. 18. Yüzyıl sonlarında personel yönetimine dair uygulamaların başladığı düşünüldüğünde 1960'lı yıllarda da İKY kavramının kullanıldığı söylenebilir (Budak, 2008: 3).

İnsan Kaynakları, 1817 yılında ünlü ekonomist Springer tarafından ilk defa kavramsal olarak kullanılan bir terim olmuştur. Taylor ve Fayol'un özellikle yönetim alanında yaptıkları çalışmaların bugünlere gelmesiyle birlikte ise İKY kavramı ortaya çıkmıştır (Yıldırım, 2013: 35).

İKY'nin genel bir tanımını yapmak güçtür çünkü yeni gelişen ve sürekli değişen bir yapıya sahiptir. Geçiş süreci yaşayan bilim dallarında ortak bir tanımın bulunmayışı da İKY'ni tek bir tanımla anlatmayı zorlaştırır. Buna bağlı olarak İKY'nin farklı tanımlarının olduğunu görüyoruz. Bu tanımları şu şekilde sıralamak mümkündür (Bek, 2002: 4):

İKY, örgütsel hedeflere ulaşmak için işletmedeki insan kaynaklarını en verimli ve etkili bir şekilde faaliyete geçirecek hareketleri düzenlemekten ve sürdürmekten sorumlu olan birimdir (Aldemir, Atayol ve Buddak, 2001).

İKY, bir işletme içerisinde yüksek performansla çalışan personel sayısını arttırmayı, geliştirmeyi, iş motivasyonunu arttırmayı amaçlayan ve çalışanların elde tutulması için yerine getirilen etkinlikler bütünüdür. Yani, bir örgütün en kıymetli varlığının, insanın aktif yönetimi için geliştirilen stratejik bir yaklaşımdır (Barutçugil, 2004: 33).

İşletmelerin mevcut ideallerine ulaşabilmeleri için gerekli özellikleri kapsayan kişileri işe almaları, eğitim vermeleri ve motivasyon sağlayıcı faaliyetlerde bulunmalarına İKY denir (Kasimov, 2006: 6).

İnsan kaynağının örgüt hedefleri doğrultusunda en aktif şekilde kullanılmasını, çalışanların isteklerinin karşılanmasını ve mesleki olarak gelişmesine katkı sağlanmasını kapsayan faaliyetler bütününe İKY denir (Aykaç, 1999: 27).

İKY, amacı insan olan, çalışan ilişkileri üzerinde duran, örgüt kültürüne uygun politikalar gerçekleştiren ve bu yönüyle kilit bir noktada bulunan işlevlerdir (Fındıkcı, 2002: 14).

İKY, yeni bir işçi yönetici ilişkisidir ve geniş bir perspektifte iş ilişkilerini ve istihdamı temsil ederek organizasyonel bütünleşmeyi sağlar (Tutar, 2007: 176).

‘İKY, bir örgüte aktif iş gücünü bulmak, gelişimini sağlamak ve muhafaza etmek için yapılan faaliyetleri ifade eder.’ (Daft, 1994: 398).

Örgütlerin gaye ve emellerine ulaşmak için yapılması gereken faaliyetleri gerçekleştirecek vasıflı çalışanın örgüte kazandırılması, eğitilmesi ve sürekliliğinin sağlanması ile ilgili işlemlerdir (Çam, 2011: 25).

‘İKY, kurumların amaçlarına etkili bir şekilde ulaşması için, kişiler arasında, örgüt içinde ve çevresel çerçevede ayrımcılık yapmadan gerçekleştirdiği faaliyet ve görevlerdir.’ (Schuler, 1983: 5).

Bu konuyla ilgili tanımların sayısını arttırmak mümkündür. Fakat dikkat edilecek olursa bu tanımların ortaya çıkardığı temel özellik, insan kaynaklarına sorumluluk yükleyerek değişen, gelişen ve teknolojik yenilikleri de göz önünde bulundurarak bir örgüt kültürü oluşturmak, odağının insan faktörü olduğu dinamik ve esnek hizmet anlayışını tüm örgüte yaymaktır (Bek, 2002: 5). Bir örgütteki tüm çalışanlar insan kaynağını oluşturmaktadır. Farklı bir deyişle, yöneticiler, danışman hizmetleri, teknik personel, kısmi-tam süreli çalışan personel, işçiler, memurlar hatta örgütün dışında bulunan ancak potansiyel yararlanılacak işgücünü de ifade etmektedir (Aktan, 1999: 26). İKY mevcut personeli koruyarak günlük şartların gereklerine uygun olmak için gerekli eğitimlerin verilmesini de sağlar. Çalışanların motivasyonunu ve verimliliğini önemser. Uzun vadede birçok alanda uzmanlaşan İKY bilgi beceri ve aldıkları eğitimlerle kendini geliştiren bir fonksiyon olarak da bilinmektedir (Çetin, 2012: 242). İş yaşamında önemli bir yere sahip olan İKY, teknolojik anlamda yeni imkanlar sunma, yapılacak işleri tasarlama, çalışanlar için kariyer planlaması yapma, örgüt içi inovasyonu sağlama gibi görevleri yerine getirmektedir. Tüm bunlar İKY’nin örgüt ve çalışanlar için vazgeçilmez olduğunun ispatıdır (Bilgin, 2014: 6).

2. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN ÖNEMİ VE AMACI

Günümüzdeki işletmeler amaçlarına ulaşmak için temel kaynak olarak insan faktörünü kullanmaktadırlar. Bu nedenle işletmeler için fazlasıyla önem arz eden bu konuyu ele alan ve üzerinde değerlendirmeler yapan tek unsur insan kaynaklarıdır. İşletmeler için insan kaynağı yönetimi maddi durumu ne kadar iyi olursa olsun gelişen ve değişen ortama uyum sağlamak için vazgeçilmez bir unsurdur. Bunun nedeni ise asıl amacın hedeflenen bireysel ve kurumsal amacın en üst seviyeye çıkarılmak istenmesidir. İşletmenin ayakta kalması, karlılığının devam etmesi, yeni koşullara ayak uydurabilme yeteneğinin sağlanması etkin ve verimli kullanılan bir insan kaynağıyla mümkündür (Çetin ve Arslan, 2014: 3).

İKY, örgütlerin tüm hedef ve amaçlarına ulaşmaları için yapılması gerekenleri sağlamakla yükümlüdür. Örgütlerin yüksek performansla çalışmalarını sağlayarak personelin verimliliğini arttırmasına olanak sağlar. Bu durum sayesinde işletmeler stratejik amaçlarına ulaşmış olurlar (Tunçer, 2011: 6-8).

İşletmelerin ekonomik durumları, kaynakları ne olursa olsun insan kaynakları etkili bir biçimde kullanılmadığı sürece başarıya ulaşması imkansızdır. İKY'nin de üzerine düşenleri yerine getirebilmesi için belli amaçlara hizmet etmesi gerekmektedir. Bunlar:

- ✓ Çalışanların verimliliklerini üst seviyelere çıkarmaları için bilgi ve becerilerini en iyi biçimde kullanmalarını sağlamak,
- ✓ Çalışanların sağlıklı ve konforlu bir ortamda işlerine bağlılığını arttırmak için iş yaşam kalitesini yükseltmek,
- ✓ Bireysel ve örgütsel hedefleri bütünleştirmek,
- ✓ Çalışanların gelişimlerinin sürekliliğini sağlamak için talep, gereksinim, beklenti ve motivasyonlarını yüksek tutmaya çalışmak (Tunçer, 2012: 208).

İKY'nin farklı bir rolü ise teknik bilgi ve gerekli stratejiler sayesinde personelin verimliliğini, motivasyonunu sağlaması ve bu ortamın korunup geliştirmesini sağlamaktır. Hem operasyonel hem de stratejik rolleri olan bir yapıya sahiptir. Niteliksel ve niceliksel özellikleri barındırmalıdır. Asıl amacı günü kurtarmak değildir. Geleceği öngörüp uygun kişileri, olması gerektiği zamanda, doğru işlere yerleştirerek en üst verimliliği elde etmek asıl hedefidir (Güleçoğlu, 2018: 28).

Teknolojinin ilerlemesi ve bilginin farklılaşmasıyla rekabette öne geçmek isteyen örgütler, nitelikli işgücü arayışına girmiş ve bu arayışı karşılamak için insan kaynakları

uygulamalarına daha fazla önem vermeye başlamıştır. Giderek örgütün bir parçası haline gelen insan faktörü başlarda bir maliyet unsuru olarak görülmüştür. Ancak ihtiyaçları karşılama noktasındaki başarısı görüldüğünde vazgeçilemez bir unsur olmuştur (Şimşek ve Öge, 2011: 123).

İKY'nin önemi günümüzde bazı nedenlerden dolayı daha fazla artmıştır. Bunlar; iş gücüyle ilgili maliyetler, verimlilik, iş gücündeki olumsuz belirtileri, teknolojik değişimler ve küreselleşmedir.

Özetle, bir örgüt için en önemli girdilerden biri insan faktörüdür. İnsan gücü de ancak geliştirilip motive edilirse örgüte bir fayda sağlar. Tam tersi fiziksel kaynaklar ne kadar gelişmiş olursa olsun örgüt gelişemez ve ilerleme kaydedemez. Örgütlerde personelin nasıl daha etkin çalışması gerektiğine amaçlara ve hedeflere ulaşmada ne gibi görevler yapması gereğine insan kaynakları yön verir. Tüm bunlar gerçekleşirken çalışanların mutluluğu ve motivasyonunu sağlama görevi de yine insan kaynaklarına aittir. İnsan kaynakları yönetiminin temel amacı gerekli insan kaynağını oluşturup gelişimini sağlamak ve bu insan kaynağını elde tutmaktır.

3. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN ÖZELLİKLERİ

İKY'nin özellikleri değişik örgütlerde değişik şekillerde ortaya çıkmaktadır. Bu durumda ekonomik ve siyasal özelliklerin, endüstriyel uygulamaların ve ilgili devlet politikalarının büyük önemi vardır. Bunun yanında örgütlerin yapısı, teknoloji, ürün ve pazar yapısı, ülkelerin gelenek görenekleri, ulusal ya da uluslar arası örgüt olup olmadıkları da önem arz etmektedir.

İKY'nin özelliklerinin şu şekilde sıralamak mümkündür:

- ✓ Üst yönetiminin idaresinde bir etkinliktir.
- ✓ İKY'nin yürütülmesinde mesuliyet birimi idare edenlere aittir.
- ✓ Örgütle personelin bir bütün olmasını sağlamak, İKY'nin amacıdır.
- ✓ Kuvvetli kültürlere ve değerlere önem verir.
- ✓ Personelin davranışlarına ve tutumlarına önemser.
- ✓ Çalışma ilişkileri çoğulcu olmaktan çok kişisel, kolektif olmaktan çok bireyseldir, güvensizlikten çok yüksek güven üzerinde durur.
- ✓ Örgütlendirme ilkeleri doğaldır ve yerleşmiştir. Değişken roller ve takım çalışması önem taşır.

- ✓ Ödüllendirme başarıya ve kabiliyete göre değişiklik gösterir (Armstrong, 1991: 23).

4. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN İLKELERİ

İKY ilkeleri, gerekli departmanlara yol göstermek, yapılmak istenenler doğrultusunda iş yaşamında karışıklığa yol açmamak amacı taşıyan ilkelerdir. Bu ilkeler örgütten örgüte farklılık gösterir ve zamanla da değişime uğrayabilir (Dolgun, Çiftci, Kağnıcıoğlu, Çolak, Serinkan ve Özler, 2007). İnsan kaynağına ilişkin etkinliklerin belirli bir düzen içinde yürütülmesine imkan veren bu ilkeler; yeterlilik, kariyer, eşitlik, güvence ve yansızlık ilkeleridir.

4.1. Yeterlilik İlkesi

Yeterlilik ilkesi İKY'nin en önemli ilkeleri arasında yer almaktadır. İşletmelerin amaçlarına ulaşması için gerekli özelliklere sahip etkili ve verimli çalışabilecek personele ihtiyacı vardır. İşte hedeflerin gerçekleşmesi için yetenekli kişilerin işe alınması işlemine yeterlilik ilkesi denir (Güney, 2014: 37-38).

Personel sisteminin etkin ve verimli olmasını sağlayan bir yapıya sahiptir. Sadece örgüte girişi değil girdikten sonra ki etkinlikleri de içermektedir. Personel seçiminde din, dil, ırk, mezhep, cinsiyet, bedensel özür, yaş ve ekonomik durumların dikkate alınmadığı sadece iş için gerekli beceri ve kabiliyetin önemsendiği bir sistemi kapsamaktadır. Bu ilkeyi dar ve geniş anlamda incelemek mümkündür. Dar anlamda, beceri sahibi kişilerin uygun işler için seçilmesidir. Herkesin eşit şekilde ilanlara başvuru yapabilmesi, başvuru sonucu ne olursa olsun geri dönüşlerin sağlanıyor olması, en uygun adayın işe alınmasının gerçekleşmesi dar anlamda yeterlilikte eşitlik olduğunu ifade etmektedir. Geniş anlamda yeterlilik ise, etkin ve verimli çalışan bir sistemin kurulmasıdır. Bu ilke işe giriş ve daha sonrasındaki faaliyetlerin tümünü kapsamaktadır (Yüksel, 2004: 22).

4.2. Kariyer İlkesi

Genel tanımıyla yaşam uğraşı olarak bilinen kariyer, işe giriş aşamasıyla başlayıp emekli olana kadar devam ettirdiğimiz işler olarak tanımlanabilir. Belirli kariyer basamakları vardır ve bunları zaman geçtikçe saygınlığın artması, belirli sorumlulukların alınması, prestij sahibi olunması şeklinde sıralayabiliriz (Canman, 2000: 20).

Kariyer demek bir işe girip orada sadece çalışmak demek değildir. Çalışanlar yetenekleri ve becerileri doğrultusunda gerekli eğitimi almak isterler. İşletme içerisinde eğitim faaliyetleri ne kadar gelişmiş olursa personelde bu doğrultuda aldığı eğitimler sayesinde işletmenin büyümesine katkı sağlar. Tüm bu çabalar göz önünde bulundurularak kariyer planlaması yapıp uygun terfilerle çalışanları ödüllendirmek de gerekmektedir. İşte tüm bu süreci yönetebilen işletmeler için amaçlara ulaşmak kaçınılmaz olacaktır.

Kariyer ilkesinin işi ve bireyi temel alan iki türü vardır. Bunlardan işi temel alan kariyer ilkesinde, işe giriş aşamasında personelin işe işin de personele uygun olması gerekmektedir. Pozisyon ve kadro odaklı bir sistem olması, personelin işe başlamadan önce pozisyonun gerektirdiği şartları sağlıyor olması yani önceden kazanılmış, alanında uzmanlaşmış olması gerekmektedir. Önemli olan kişinin bilgi becerileri, kendine kattıklarıdır. Yaş faktörünün ya da kıdemin bir önemi yoktur. Bireyi temel alan kariyer ilkesinde ise, çalışan kişi önemlidir. Görevden çok çalışanın ağırlık kazandığı bu kariyer ilkesi, uzun süre bir işte çalışmayı ve bu işi meslek edinmeyi öngörmektedir (Tunçer, 2011: 19-20).

İşletmeler çalışanları işe aldıktan sonra onları kurumda tutmayı da hedeflemelidirler. Çünkü, örgütler ancak yetenekli kişileri bünyesinde tutmayı başarabilirlerse uzun süreli başarıyı elde edeceklerdir. Bu açıdan bakıldığında kariyer hem kişilerin hem de örgütün yakından ilgilendiği bir ilke olarak karşımıza çıkmaktadır.

4.3. Eşitlik İlkesi

En kapsamlı ilkelerden biridir. Çünkü herkes insan kaynaklarının sağladığı olanaklarda eşit ölçüde yararlanma hakkına sahiptir.

Kurum içerisinde çalışanlar arasında fikir, din, cinsiyet, dil ve millet ayrımı gözetmeden uygun davranışlar sergilemek eşitlik ilkesinin esas gayesidir. Çalışanlara gerekli testler yapıp performans durumları belirlenmeli ve buna göre çeşitli fırsatlar sunulmalıdır. Buna ek olarak işletmelerde işe alım, işten çıkış ve terfilerde eşitlik ilkesi gözetilmelidir (Sabuncuoğlu, 2000: 20).

Eşitlikle ilgili iki görüş bulunmaktadır. İlkine göre, yeteneği, kapasitesi, bilgisi ve tecrübesi ne olursa olsun işletmede herkese eşit imkanlar sunulmalıdır. Çünkü tüm çalışanlar işletmelerin sermayesi konumundadır ve uygun örgüt kültürü oluşturmak için önemlidir. İkincisi ise insani değerlere uygun davranışlar sergileyip çalışanlar arasında

adalet duygusunu belirginleştirmektedir. Hakların sağlanması konusunda herkese şeffaf davranmaktır (Güney, 2014: 36). Adalet duygusunun artması örgütte verimlilik, bağlılık ve performans artışına da katkı sağlayacaktır.

4.4. Güvence İlkesi

Çalışanlar mensubu oldukları işletmeden güvence beklerler. Kariyerini şirkette oluşturan kişi bunun karşılığında da hizmet güvenliği arar. İşten uzaklaştırılması gereken bir hata yapmadıkça işini ve kariyerini kaybetmek istemez. Kariyer ilkesi ile güvence ilkesi birbiriyle ilişkilidir. Çünkü uzun süre işte kalma garantisi olmadan iyi bir kariyer yapılamaz. İki çeşit güvence türünden bahsetmek mümkündür. İş güvencesi ve makam güvencesi. İş güvencesi kişinin geçerli sebepler olmadan işten uzaklaştırılmamasıdır. Makam güvencesi ise sahip olduğu yüksek makamındaki vazifesini koruyabilmektir. Ülkemizde iş güvencesi kanunlarla ve toplu sözleşmelerle sağlanmaya çalışılmaktadır. Makam güvencesi ise ne kamuda ne de özel kesimde sağlanmamıştır (Haktanıyan, 2012: 21)

İşletmeler düzenli bir motivasyonla işlerini yapan çalışanlara sahip olmak için kazanılmış hakların dokunulmazlığı güvencesini çalışanlarına vererek geleceğe güvenle bakmalarını sağlamalıdır.

4.5. Yansızlık İlkesi

Yansızlık sadece sosyal hayatta önemli olan bir unsur olmayıp işletmeler için de en önemli olan ilkelere dendir. Yansızlık diğer bir anlamıyla tarafsızlık olarak ifade edilir. İşe alım aşamasında ve işe devamlılığın sağlanmasındaki tüm süreçlerde etkili olması istenilen bir kriterdir.

İKY uygulamaları sürekli değerlendirme ve yönlendirme sürecini içermektedir. Bu süreçte çalışanların yöneticilerinden bekledikleri tarafsız bir şekilde değerlendirilmektir. Bu sayede çalışanların örgüte bağımlılıkları artmaktadır. Çalışan örgüt arasındaki güven ilişkisinin önceliği adil ve tarafsız olmaktır (Mercin, 2005: 131).

5. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN FONKSİYONLARI

Personelin örgüte mensup olmasından işten ayrılana kadar geçirdiği zaman içerisinde karşılaştığı insan kaynakları uygulamalarına, İKY'nin fonksiyonları denir. Fonksiyonların

doğru şekilde uygulanıyor olması İKY'nin sorumluluklarını tam olarak yerine getiriyor olmasıyla mümkündür.

Yapılan araştırmalar sonucu İKY fonksiyonları, iş analizi, personel seçme ve yerleştirme, performans değerlendirme, eğitim ve geliştirme, ücretlendirme şeklinde sıralanabilir.

İKY'nin uyguladığı fonksiyonlar ile örgütsel adalet arasında güçlü bir ilişki vardır. Örgütsel adaletin mevcut olduğu işletmelerde örgüte olan bağlılık artar, işten ayrılma isteği azalır ve örgütlerin istenilen amaçlarına ulaşmaları çok daha kolay olur (Yılmaz, 2004: 65).

5.1. İş Analizi

‘İş analizi, işleri ve işi gerçekleştiren çalışanların davranışlarını tanımlamakta kullanılan ve İKY'nin alt yapısını oluşturan bir yöntem olarak bilinmektedir.’ (Spector, 2003: 54). Personel seçimi ve yerleştirilmesi, performans değerlendirmesi, iş değerlemelerinin yapılması, personelin eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin yürütülmesi, ücretlendirme gibi aşamalarda iş analizinden yararlanılmaktadır. İş analizi, işin niteliğini, neyi kapsadığını, çalışma koşullarının neler olduğunu kapsayan bilimsel bir süreçtir. Elde edilen veriler aracılığıyla işin ne gibi yetenek, bilgi ve sorumluluk gerektirdiği hangi amaca yönelik yapıldığı tespit edilir (Sözen, 1973: 59).

F. Taylor 1900’lu yılların başında örgütlerde karşılaşılan sorunlara çözüm ararken, personel seçim ve yerleştirme teknikleri, parça başı ücret, iş değerlendirmesi, çalışanların denetimi gibi konuları ele almıştır. İş analizi bu çalışmaların temelini ve başlangıç noktasını oluşturmuştur. Belirli bir süre iş analizine ilgi azalmıştır. 1960’lı yıllarda davranış bilimcilerin iş değişkenine odaklanmaları sayesinde konu tekrar gündeme gelmiştir. 1980’li yıllarda iş unsurunu öne çıkaran çalışmaların artması bu konunun daha geniş şekilde ele alınmasına farklı boyutlarının öne çıkarılmasına katkı sağlamıştır (Acar, 2010: 44).

İş analizlerinin sıklıkla ve düzenli olarak yapılması gerekmektedir. Eğer şirket içerisinde yapılması mümkün değilse dışarıdan sağlanacak bir danışmanlık firması tarafından yapılması doğru olacaktır. Günümüzde en yaygın yaklaşım şirket dışından temin edilen danışmanlık firmalarıyla işletmedeki ilgili birimin karşılıklı ilişki kurarak iş analizini gerçekleştirmeleridir (Köklü, 2018: 126).

İKY alanında iş analizi önemli bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. İş analiziyle belirlenen kriterler pozisyona uygun personel seçiminin yapılması için büyük önem taşır. Bir pozisyon için gerekli niteliklerin zaman içerisinde değişikliğe uğrayacağı gerçeği göz önünde bulundurularak yılda bir kez de olsa değerlendirmeye alıp gerekli güncellemeleri yapmak gerekir. Sürekli değişen ve gelişen teknolojiyle birlikte işletmelerin daha nitelikli çalışanlara ihtiyacı artmaktadır. Teknolojik yatırımlar neticesinde doğacak olan yeni iş gücünün ne gibi özelliklere sahip olması gerektiğinin belirlenmesi gerekmektedir. Bu noktada iş analiziyle belirlenen kriterler uygun personel seçiminde fazlasıyla yararlı olacaktır (Ekmekçi, 2017: 6)

Örgütlerde iş analizinin yapılma amaçlarını şu şekilde sıralayabiliriz (Sabuncuoğlu, 2000: 62):

- ✓ Yetkinliğe dayalı insan kaynakları planlamasına yardımcı olur, işgücü özelliklerini önceden belirleyerek verimliliği artırır ve rekabet üstünlüğünü sağlar.
- ✓ Çalışanları işe yerleştirme kararlarında kesin ve net ölçütler belirler. Bu sayede örgüte olan bakış açısı olumlu yönde değişir. Çalışanların da kalitesi artar.
- ✓ İş analizi sonucu yapılacak işlerle ilgili genel tanımlamalar belirlenir ve bunlar iş tanımlarında kullanılır. Bu da çalışan performansının ölçümüne katkı sağlar.
- ✓ Personelin ileride ihtiyaç duyabileceği eğitimleri belirlemek. Gereklik halinde hızlı hareket edip zamandan ve maliyetten tasarruf sağlanmasına yardımcı olur. İşletme için en önemli kaynak olan insana yapılacak yatırımları doğru şekilde belirlemeye yardımcı olur.
- ✓ Kariyer planlarına katkıda bulunur. Kariyer hedeflerini koyan çalışanlar da ileride nerelerde olabileceklerini gördüklerinde örgüte bağlılıklarını arttırırlar.
- ✓ İş ortamının huzurunu sağlamak. Bu sayede çalışanların kendilerine haksızlık yapıldığı düşüncesini ortadan kaldırmak.
- ✓ Hangi kritere göre ne kadar ücret verileceğini saptamak.
- ✓ Yasal düzenlemelerde kullanılacak bilgileri sağlamak.

Tüm bu bilgileri elde etmek için iş analizi ve veri toplama yöntemlerini kullanmak gerekir. Bunlar, gözlem yöntemi, görüşme yöntemi ve soru formu yöntemidir. Gözlem

yöntemi; bu yöntemde iş analisti iş göreni çalışırken gözlemler. Yapılan görevleri, görevler arası koordinasyonu, kullanılan metaryalleri, prosedürleri ve çalışanların aralarındaki etkileşimleri kaydeder. Burada çalışanlar gözlemlendiklerini bildikleri için normalden farklı davranabilirler. Görüşme yöntemi; hem çalışanlar hem de yöneticilerle işlerle ilgili bilgi toplamak için görüşmesidir. Avantaj ve dezavantajları vardır. Analist zamanını uzun ve etkin kullanamaz buna istinaden istenen bilgiler elde edilir ve açıklığa kavuşturulur (Çetin, Arslan ve Dinç, 2015). Soru formu yöntemi ise; ihtiyaç duyulan kişisel gerekler hakkında bilgi toplamak için oluşturulan soru formudur (Bingöl, 2016: 91).

Sonuç olarak İKY’nde iş analizi önemli bir yer kaplar. Belirlenen kriterler sayesinde işe olan güven duygusunu, bağlılığı, motivasyonu, örgüte karşı aidiyet duygusunu oluşturur.

5.2. Personel Seçme ve Yerleştirme

İş gören seçimi, uygun personelin bulunması, gerekli sınavların uygulanması, sınavlar sonucunda başarılı olanların mülakatlarının gerçekleştirilmesi, işe alım ve iş sonrası uyumuna kadar geçen tüm süreci ifade etmektedir. Başvuruda bulunan adaylar arasından örgüt için en uygun adayın belirlenme süreci olarak da ifade edilebilir. Örgüt içerisinde İKY’nin en etkin olduğu fonksiyondur denebilir. İnsan kaynakları bu süreçte doğru kararlar vermeli, daha sonra oluşabilecek hataların önüne önceden geçmelidir. Bu süreç örgüt açısından maliyet unsuru içeren bir süreçtir. Dolayısıyla insan kaynaklarının verdiği doğru kararlar hem zaman hem de maliyet açısından önemli yarar sağlayacaktır (Midem, 2016: 19).

İşletmelerde çalışan sayısını zaman içerisinde azaltan veya arttıran faktörler bulunmaktadır. Bunlar işletmenin gelecekle ilgili büyüme hedefleri, değişen politikaları, çalışanların emekliye ayrılması, yer değiştirmesi veya terfi alarak kurumdan ayrılmalari olabilir. Bu gibi durumlarda işletmenin ihtiyaç duyduğu insan kaynağını belirlemesi büyük önem arz etmektedir. Tam bu aşamada İKY iş yükünü ölçmek için iş gücü analizleri, personelin niteliklerini belirlemek için ise iş analizleri yapmaktadır (Tortop, 2013: 127). İhtiyaç duyulan insan kaynağının tespit edilmesi işletmenin amaç ve etkinliklerini gerçekleştirebilmesi için önemlidir. Çalışanların sarf edeceği emek ve teknoloji de göz önünde bulundurularak iş gücü analizleri yapılmalıdır (Uyargil, 1998: 117).

Örgütler personel seçimi yaparken farklı yöntemler kullanırlar. Önemli olan kullanılan yöntemin herkese karşı adil olmasıdır. Çünkü akraba yakınlığı, siyasi yakınlık, rüşvet veya torpil yapılarak işe alım gerçekleştiğinde iş kişi uyumu bozulmakta, örgüt içerisinde adaletsizlik ve huzursuzluk çıkmakta bu da verimsizliğe ve iş tatminine olumsuz yansımaktadır (Çolak, 2017: 16)

İnsan kaynağına olan ihtiyacın belirlenmesiyle mevcut pozisyonlar için iç kaynak ve ya dış kaynaklardan doğru adayı seçme süreci başlar. İç kaynaklara başvurulduğunda tüm adayların eşit haklara sahip bir şekilde başvuruların toplanması ve sistemin tüm çalışanlara açık olması gerekmektedir. Dışarıdan aday bulma sürecinde ise, iş bulma kurumları, kendi isteğiyle kuruma gelip başvuruda bulunanlar, personel arayışı için oluşturulan platformlar aracılığı ile geniş bir başvuru havuzu oluşturulmaktadır (Yürük, 2020: 32). Bu yöntemlerin kendine göre avantaj ve dezavantajları söz konusudur. İç kaynak yoluyla çalışan temini yapıldığında, zaten örgütte çalışıyor olan kişinin terfi edilmesi moralinin yükselmesine bu da performansının artmasına neden olacaktır. Yeni personel alımındaki masrafların yapılmaması maliyetleri düşürecektir. İşletme çalışanı önceden tanıdığı için pozisyonun uyum sürecini önceden tahmin edebilecek ve değerlendirmelerini kolaylıkla yapabilecektir. Bu da hem zamandan hem de maliyetten kazanç sağlamasına yardımcı olacaktır. Bunun yanında, işletmeye yeni çalışanların gelememesi, terfi alamayan mevcut çalışanların moralinin bozulması ve aralarında politik çatışmaların yaşanıyor olması iç kaynak yolunun dezavantajlarındandır. Dış kaynak yoluyla çalışan temini yapıldığında, maliyet yüksektir ancak kuruma bir canlılık ve rekabet sağlayacaktır. Örgütler verdikleri ilanlarla, diğer şirketlerden transfer yoluyla, kamu veya özel istihdam kurumlarından istihdam sağlama yoluna gidecektir. Bu süreçte karşısına bir çok aday çıkacağından aralarından en iyisini seçme imkanı bulacak bu da işletme de rekabet duygusunun gelişmesine, kuruma hareketlilik gelmesine ve bir canlılığa neden olacaktır (Midem, 2016: 20).

Personel seçim süreci uzun, maliyetli, zor bir yol olmasına karşılık işletmeye uygun olmayan birinin alınmasıyla kıyaslandığında daha az zaman ve maliyeti ifade eder. İnsan kaynakları departmanı yapmış olduğu planlamayla iş gören seçiminin yapılmasını çeşitli aşamalarla gerçekleştirir. Bunlar (Ergeneli, İlsev ve Camgöz, 2014: 130):

- ✓ Adayların başvurusu ve kabul
- ✓ Başvuru formlarının doldurulması
- ✓ İlk eleme aşaması

- ✓ Sınavların yapılması
- ✓ Mülakat aşaması
- ✓ Referans ve iş deneyimi kontrolü
- ✓ Sağlık ve fiziksel özellik kontrolüdür.

Personel seçme ve yerleştirme fonksiyonunda bu aşamaların gerçekleştirilmesi seçimlerin adaletli ve tutarlı olmasına olanak sağlamaktadır. İnsan kaynakları tarafından yapılan ön eleme ve mülakat aşamaları iş için uygun olan adayın önceden belirlenmesine, iş teklifi sunulmasına olanak sağlayacak bu da adayların ve çalışanların örgütsel adalet algılarını olumlu yönde etkileyecektir. Yine mülakat aşamasında adayların yeterli derecede bilgilendirilmesi işin gerekleri hakkında konuşulması, adaletli örgüt imajının verilmesinde ve adayın işi kabul etme eğiliminde artışa neden olur (Ertürk, 2011: 89).

Örgütün değerleri ve uygun görülen adayın değerlerinin örtüşmesi istenilen bir durumdur. Adil bir seçim sürecinde tutarlı olunmalı, yanlı davranılmamalı ve etik olunmalıdır.

5.3. Performans Değerlendirme

Örgütlerin karşılaşılabileceği sorunlardan bir diğeri de çalışanların işlerinde ne denli başarı sağladıklarıdır. Bu noktada İKY'ne bağlantılı olarak performans değerlendirme unsuru ortaya çıkar. Çalışanların yeteneklerinin yakından takip edilmesi örgütler için olumlu yönde önem arz etmektedir. Aslında performans, çalışanlara verilen görevlerin belirli zaman diliminde gerçekleştirilerek bir sonuca ulaşılmasıdır. Performans değerlendirme ise, çalışanın performansı ile yöneticilerin planlamış olduğu standartların karşılaştırılmasıdır. Başka bir ifade ile açıklamak gerekirse, kişinin alışkanlıklarının, davranışlarının, işteki yeteneklerinin ve çevresi ile uyumunun belirlenmesi için gerçekleştirilen bir ölçme sürecidir (Korkmaz, 2013: 31).

Performans değerlendirme örgütlerin mevcut durumlarını görmeleri ve gelecekteki durumlarını değerlendirmelerine yardımcı olmaktadır (Çakmak, 2005: 15). Rekabetin artmasıyla beraber şirketler vasıflı çalışanları kuruma çekmek, yönetimle ilgili önemli kararları almak amacıyla performans değerlendirme uygulamasını kullanmaktadırlar (Erel, 1997: 288). Bu rekabet ortamında başarılı olmak objektif değerlendirmelere ve çalışanların performans düzeylerine bağlıdır. Bu noktada örgütler bazı sorunlarla karşılaşır. Çalışanların yetenek ve becerilerini saptayabilmek neyi yapıp yapamayacaklarını

tanımlamak, verilen görevlerin ne kadarının üstesinden geleceğini bilememek bu olumsuzluklar arasında sayılabilir (Tahiroğlu, 2002: 18).

Performans değerlendirme çalışanlar ve işverenler açısından önemli bir aşamadır. Bu sürecin başarıya ulaşması insan kaynakları uygulamalarının planlı ve iyi organize edilmiş olmasına bağlıdır. Bunun için de işletmelerin belli amaçlarının olması gerekir. Örneğin, çalışanlar ve yöneticiler arasında iletişimi sağlamak, personel isteklerini minimize etmek, çalışanlar için birtakım gelişme fırsatları yaratmak, iş memnuniyetiyle beraber yüksek performans düzeyini korumak, yeni gelişimlere açık olmak, şirketin misyon ve vizyonuna uygun hareket ederek yüksek standartlara ulaşmak amaçlar arasında sayılabilir (Kızıloğlu, 2012: 24-26).

Performans değerlendirmesi yapılmasında ki amaç, personel verimliliğini arttırmak ve sonuçlar neticesinde terfi, işten çıkarma, ücretler konusunda idari kararlar alabilmektir. Çalışanların performanslarında artış sağlamak için başarılı başarısız olanları birbirinden ayırmak, bireyleri tanıyarak potansiyellerini araştırmak gerekmektedir. Bu aşamada yöneticiler çalışanları gözlem yoluyla analiz edip çeşitli çıkarımlarda bulunmalıdır. Ancak sadece gözlem yöntemi doğru sonuçlar alınmasında yetersiz kalabilir. Geçerliliğine güvenilen resmi testlerden yararlanmak çok daha tarafsız ve adil bilgiler edinilmesine olanak sağlayacaktır (Geylan, Tonus, Kağncıoğlu, Benligiray, Baraz ve Özler, 2004: 143).

Performans değerlendirmesiyle elde edilen sonuçların çalışanlarla paylaşılması kişilerin kendilerini değerlendirmeleri açısından önem taşır. Çalışanlar tarafından kabul görmeyen bir değerlendirmeden sonuca ulaşmak neredeyse imkansızdır (Erel, 1997: 287). Değerlendirmenin adaletli olduğuna inanan çalışanlar sistemi kabul görür buna bağlı olarak da performanslarında artış görülür. Bu sürecin tarafsız ve yansız olduğunu kabul ettirebilmek adına insan kaynakları yönetimi personelle iş birliği içinde bu süreci yönetmelidir. Değerlendiriciler ve değerlendirilenler arasında etkili bir iletişim yaratılmalıdır. Tüm bunlar adalet algılarını olumlu yönde etkiler (Çakmak, 2005: 20). Yönetimsel kararların performans değerlendirme süreçlerine bağlı olmaksızın alınması çalışanların adalet algısına zarar verir. Bu da örgüt açısından tatminsizlik, süreçlerde güvensizlik gibi sorunlara neden olur.

Adalet kavramı örgütte kullanılan değerlendirmelerde kullanılmazsa başarıdan söz etmek mümkün değildir. Çalışan fikirlerine önem verilmeyen işletmelerde iş tatminsizliği

ve yöneticilere karşı güvensizlik meydana gelir (Erel, 1997: 293). Yılda en az bir kere çalışanlara değerlendirme sonuçları yazılı olarak iletmeli, nelerle karşılaşılacağı konusunda bilgilendirmeler yapılmalıdır.

5.4. Eğitim ve Geliştirme

İş yaşamı için en önemli etkenlerden biri de hiç kuşkusuz eğitimidir. Aslında eğitim kişinin kendisinde başlayıp hayatı boyunca da devam edecek bir süreçtir.

Eğitim, bireyin yaşantısında bilerek ve isteyerek bilgi, deneyim, tecrübe ve yeteneklerinde meydana getirdiği değişiklik sürecidir (Yılmaz ve Karahan, 2011: 99).

Geliştirme ise, kişide bulunan yetenek ve bilgilerin yeterli olduğu düşüncesi hakim olsa bile, verim artışını sağlamak ve değişik pozisyonlara geçişini kolaylaştırmak amacıyla farklı bilgi ve yeteneklerin kazandırılmasına mevcut bilgisinin üzerinde bilgi sahibi olmasına fırsat yaratan bir süreçtir (Uyargil, Sadullah, Acar, Özçelik, Dünder, Ataay, Adal ve Tüzener, 2015).

Şirketler, günün şartlarına ayak uydurabilmek için çalışanlarına çeşitli eğitimler aldırılmaktadırlar. Bu görevi de insan kaynakları üstlenmektedir. İnsan kaynakları, yöneticilerin belirlediği bütçe doğrultusunda yapılması gereken eğitimleri planlayıp gerekli yönlendirmeleri yapmaktadır. Asıl amaç verimliliği arttırmak, şirket içi terfilerde vasıflı elemanı elinde bulundurmak, misyon ve vizyonuna uygun personeli kurum içerisinde bulundurmaktır.

Eğitim, bireyin kendisine yön vermesi, ufkunu açması, yeteneklerini keşfetmesi ve geleceğine dair planlar yapması açısından oldukça önemlidir. Firmalar da bu önemin farkındadırlar ve çalışanlar arası uyumu arttırmak performansı geliştirmek verimliliği arttırmak için dönemsel eğitimler planlarlar (Özyurt, 2013: 18).

Eğitim ve geliştirme faaliyetleriyle çalışanlar yeni teknolojileri tanıyarak ileriki dönemlerde kariyerlerine katkı sağlarlar. Rekabet ve küreselleşmeyle birlikte teknolojiye olan ilginin artması bu tarz ihtiyaçların kullanılmasını gündeme getirmiştir. Eğitim kaliteyi arttıran aynı zamanda iş kazalarının azalmasına neden olan bir süreçtir (Erkekraktaroğlu, 2008: 77).

Eğitim süreci döngüsel bir süreci ifade eder. Çalışanların mevcut performansını geliştirmek için gereken eğitimlerin belirlenmesi gerekmektedir. Örgütler yapılması gerekenleri saptarken objektif olmalı çalışanlar arasında ayrımcılığa neden olabilecek

davranışlardan kaçınılmalıdır. Müşteri istek ve beklentileri, yeni mevzuatlar göz önünde bulundurulmalıdır (Bozkurt, 2011: 16). Eğitim ihtiyaçlarını kişisel bir değerlendirmeye değil de görev tanımları, performans sonuçları göz önünde bulundurularak yapmak büyük önem taşır. Öncelikle eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi gerekir. İhtiyaçların belirlenmesiyle personelin mevcut performansı ile istenilen performansa ulaşmasını sağlayan eğitim planlaması tamamlanmış olur. Planlamalar düşük performansı arttırmanın yanında yaşanan gelişmelere adapte olmak için de fayda sağlayacaktır (Uygur, 2015: 38).

Eğitimin hazırlanması ve uygulanması aşaması ise, eğitim alması gereken personelin seçilmesi, eğitimi yapacak şirketin bulunması, yer ve zaman kriterlerinin belirlenmesi, konuların oluşturulması ve eğitim sonuçlarının değerlendirilmesini kapsamaktadır (Özçelik, 2018: 211). Planlama dahilinde uygulanan programların ne derece başarılı olduğunu takip etmek için mevcut durumla sonraki durumu karşılaştırmak gerekecektir. Eğitimden istenilen sonucun elde edilememesi durumunda yeni bir planlamaya gidilecektir. Yeni değerlendirmeler çalışanlar arasında eşitliği ve adilliği sağlayacak şekilde düzenlenmelidir. Aksi takdirde örgüte duyulan güven azalacağından adaletsizlik algısı tüm kurumda hakim olacaktır. Değerlendirmelerin çalışanlara geri bildirim yoluyla sunulması da eğitim planlamalarının etik bir ortamda yapıldığına dair düşünceleri pekiştirir.

Eğitim uygulamaları farklı yöntemlerle yapılabilir. İş başında verilen eğitimler bunlardan biridir. Genellikle rotasyon uygulamalarında yapılan bu eğitimler şirket içerisinde farklı departmanlara geçecek olan personeller üzerinde uygulanır. Bir diğeri iş dışında verilen eğitimlerdir. Seminerler, konferanslar ve online eğitimler örnek gösterilebilir. Oryantasyon eğitimi ise işe yeni başlayan personelin işe alıştırılması ve kaynaştırılmasını kapsar (Ersan, 2013: 41).

Özetle eğitim ve geliştirme, kişinin şimdi ve gelecekteki işini en etkin şekilde yapmasını sağlayacak eylemlerin tamamı olarak tanımlanabilir.(Bingöl, 2016: 286). Eğitim ve geliştirmenin şirket ve çalışan açısından sağladığı bazı yararlar vardır. Bunlar (Erkekraktaroğlu, 2008: 79):

- ✓ Verimlilik artışı,
- ✓ İşçi-işveren ilişkilerinde gelişme,
- ✓ Örgüt içi iletişimin güçlenmesi,
- ✓ Başarı duygusunun artması,

- ✓ Yeni sorumluluklar almada istekli olma,
- ✓ Önderlik bilgisinin atması,
- ✓ Örgütsel politikaların benimsenmesi ve uygulanmasını sağlamak sayılabilir.

5.5. Ücretlendirme

İKY fonksiyonlarının önemli ve hassas konularından birisi de ücretlendirmedir. Ücret konusu ülkelerin uzun yıllardır ekonomik kalkınmaları ve sosyal gelişimleri için önemli bir unsur olmuştur. Bu nedendir ki hem emek sarf edip çalışanlar hem de bu emeğe karşı ücret ödeyen işverenler ücret politikalarında mağduriyet yaşanmaması için büyük çaba sarf etmişlerdir. Ücret, çalışanlar açısından hayatlarını sürdürmelerine olanak sağlayan bir öge olmakla beraber, toplumsal adaleti, gelir grupları arasındaki dağıtım şeklini, refah düzeyini belirlemesiyle çok yönlü özelliklere sahip olduğunu gösterir (Midem, 2016: 27). Hayatın devamlılığını sağlamak için insanların belirli bir gelire sahip olmaları gerekmektedir. Çalışma sonucu emeğe göre verilen gelir ücret olarak karşımıza çıkar. Çalışanların yaşam düzeylerini belirleyen bir faktör olması nedeniyle ücret, sosyal bir statü kazandıran, işle ilgili algıları etkileyen dikkate değer bir durum olarak görülür. Ayrıca çalışanların sosyal, fiziki ve bireysel ihtiyaçlarını da karşılar (Yürük, 2020: 40).

Ücret yönetimi fonksiyonu yeni teknolojilerle birlikte bordro hesaplamaları, ücret hesaplama, iş değerlendirme gibi işlemleri programlarla daha kolay hale getirerek hata sayısını minimize edip faaliyet göstermektedirler. Buna bağlı olarak işletmeler daha az maliyet ve daha az zaman harcamaktadır. Eskisinden farklı olarak ücretlendirme artık kişinin performansına bağlı olarak gerçekleşmekte buna bağlı olarak da performanstaki farklılıklar ücrete de yansımaktadır. Bu durum şirket içinde bir rekabet ortamı sağlamayı, hedef oluşturmayı beraberinde getirir (Tülen, 2010: 31).

Çalışanlar açısından ücret kimisi için hayatını devam ettirmesi için gerekli olan bir faktör olurken kimisi için ise bir adalet ölçüsüdür. Kişilerin ücrete olan düşünce ve gereksinimleri zaman içerisinde değişikliğe uğrayabilir. Örneğin yaşça daha büyük emekliliği yaklaştıran bireyin ücrete verdiği değer, işe yeni başlayan tecrübesiz bir çalışana göre daha azdır. Cinsiyette yine bu konuda farklı düşüncelerin oluşmasına olanak sağlayabilir. Kadınların erkeklere göre ücrete verdikleri önem daha azdır. Bu konuda ülkelerin gelişmişlik seviyelerinin de etkisi göz ardı edilemez. Gelişmiş ülkelerde öncelik

ücretin ne kadar olduğu değildir ancak gelişmemiş ve gelişmekte olan ülke çalışanlarında durum tam tersi seyretmektedir (Yürük, 2020: 41).

Bir beklenti kaynağı olarak yeterli görülen ve adil bir ücret uygulaması, işletmelerin tercih edilebilirliğini arttıracak aynı zamanda nitelikli çalışanları işletmeye çekerek başarıyı, performansı ve bağlılığı arttıracaktır (Çakır, 2006: 12). Çalışanlar ücretlendirmenin adil olduğuna dair değerlendirmelerini farklı açılarda değerlendirirler. İçsel denklikte kişi aynı işyerinde çalıştığı arkadaşlarının ücretleriyle kendi ücreti arasında bir karşılaştırma yapar. Dışsal denklikte, çalışanlar diğer şirket çalışanlarının ücretleriyle bir karşılaştırma sürecine girerler. Kişisel denklikte ise kişi kendi deneyimleri, tecrübeleri ve katkılarına dayanarak bir kıyaslama yapar (Aksoy, 2017: 12).

Çalışanların aldıkları ücretlerden memnun olmamaları psikolojik ve fiziksel bazı sorunlar doğuracaktır. İşten uzaklaşma, performans düşüklüğü, iş gücü devir hızında artış, örgüte bağlılıkta azalma gibi sorunlar baş gösterecek tüm bunlar da işverenler adına olumsuz sonuçlar doğuracaktır. İşte bu yüzden herkesin beceri ve yeteneklerine göre ücret alması, gösterilen performans ölçüsünde ücret artışı yapılması örgütte adalet duygusunu arttıracaktır.

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL ADALET KAVRAMI

1. ÖRGÜTSEL ADALET KAVRAMININ TANIMI

Adalet, pek çok kavramı içerisinde barındırmaktadır ancak çoğunlukla doğruluğun ve haklılığın bir ifadesi olarak karşımıza çıkar (İçerli, 2010: 68). Bunun yanında bireylerin davranışlarının etik olup olmadığına dair değerlendirmeleri, eleştirileri de kapsamaktadır. Adalet kavramı içerisinde iyi niyet, eşitlik , dürüstlük, hakkaniyet gibi kavramları barındırmaktadır ve birçok bireyi kapsayan geniş bir anlama sahiptir (Töremen ve Tan, 2010: 59). İşletmelerde adil ve eşit bir iş sürecinin de gerekliliğini oluşturan adalet kavramı son zamanlarda örgütlere uyarlanmaya başlamıştır. Kazanımların dağıtımının sağlanması, kararların alınması ve kişilerarası ilişkilerin yönetilmesi ile ilgili konular örgütsel adalet kavramını ortaya çıkarmıştır (Özler, 2015: 41).

Adalet kavramının çalışma ortamında var olması örgütsel adalet kavramını ortaya çıkarmıştır. Örgütsel adalet, çalışanlara işyerinde ne kadar adil davranıldığını ve algılanan bu davranışların sonuçlarının örgütü ne kadar etkilediğini açıklayan bir kavramdır (Çöp, 2008: 16). Birçok tanımı olmakla birlikte bazı tanımları şu şekilde sıralanabilir;

Örgütsel adalet, haklılığın ve doğruluğun işyerinde ki yeri ve yöneticilerin bu konuda ki işlevi şeklinde ifade edilebilir. İşletmede cezaların, ücretlerin, ödüllerin, terfilerin nasıl yapıldığını ve bu kararların çalışanlara ne şekilde söylendiğini bunlarında çalışanlar tarafından nasıl algılandığını kapsayan bir süreçtir (Karacaoğlu ve Yörük, 2012: 49).

Örgütsel adalet, çalışanların verdikleri emek karşılığında örgütten beklentileridir. Adalet algısının örgütler tarafından anlaşılması işe bağlılık, işte doyum açısından büyük önem taşımaktadır. Örgütte adalet olduğuna inanan çalışanlar yöneticilerini adil, rasyanel ve dürüst olarak değerlendirir. Adaletsiz davranışların sergilendiğini gören çalışanlar da iş yerinde agresif tavırlar sergileyerek iş ortamında huzursuzluğa sebebiyet verebilir (Özgan, 2011: 230).

Örgütsel adalet, işletmedeki kural ve kaidelerin hayata geçiriliş şekillerini de kapsamaktadır. Çalışanlar kendilerini çalışma arkadaşlarıyla kıyaslayarak akıllarında bir eşitlik oluşturmaya çalışırlar. Kuralların herkes için aynı olması, eşit işe eşit ücret verilmesi, terfilerde hakkaniyetli davranılması, izinlerde eşit haklara sahip olunması, sosyal haklardan aynı ölçüde yararlanılması gibi etmenler de adalet algılarını şekillendirecektir.

Ayrıca bireyler arası etkileşim ve bu çıktıların uygulanma biçimi de adalet algılarını etkileyecektir (Özdevecioğlu, 2003: 78).

Örgütsel adalet kavramı kişinin işverenleriyle, arkadaşlarıyla ve çalıştıkları kurumlarıyla ilgili algılarını kapsayan toplumsal bir yapıdır. Diğer bir ifadeyle çalışanlara kurum içinde adil davranıp davranılmadığı konusunda bilgi veren bir kavramdır (Beugre ve Baron, 2001: 326). Yapılan tanımlamalardan yola çıkarak adalet kavramının kişi haklarını yansıyan bir şekilde sağlamak ve muhafaza etmek olarak tanımlayabiliriz.

Örgütsel adalet kavramının temelinde Adams'ın Eşitlik Teorisi vardır. Bu teori insan kaynaklarının örgüte sağladığı yararları ve örgütten sağladığı kazanımları ifade etmektedir. Çalışanlar yetenekleri ve başarıları ölçüsünde işletmelerinden maaş, terfi, ödül, statü, adil davranılma gibi kazanımlar elde etmek istemektedirler. Eşitlik teorisine göre de kişiler kendi kazanımları ile farklı konumda çalışanların kazanımları arasında karşılaştırma yaparlar ve sonucunda işleri, yöneticileri hakkında bir tutum geliştirirler (Özler, 2015: 41). Adams bu teorisinde çalışanların yüksek performans göstermeleri örgüte bağlanmaları için adil bir şekilde değerlendirmelerinin gerekli olduğunu savunmuştur. Çalışmalarında kişilerin aldıkları ödüllerle diğerlerinin aldıkları ödülleri sürekli kıyasladıklarını, aynı başarıya sahip olduğu kişilerle ne ölçüde eşit haklara sahip olduğunu saptamaya çalıştıklarını belirlemiştir (Eren, 2008: 543).

Bir iş yerinde çalışanların adalet algısına sahip bireyler olması örgütün devamlılığını sürdürmesi, örgüte bağlılığın artırılması açısından önem arz etmektedir. Bireyler çabaları doğrultusunda belirli kazanımlar elde etmek isterler ve bu kazanımların da adil bir şekilde dağıtımının sağlanmasını öngörürler (İmamoğlu, 2011: 30). Örgütlerde adalet kavramı çok önemli bir olgudur çünkü adil olmadığı düşünülen davranışlar saldırganlık, hırsızlık, kaytarma gibi olumsuz davranışlara neden olurken, adil olduğu düşünülen yaklaşımlar örgüt açısından olumlu sonuçlar doğuracaktır (Çöp, 2008: 16). Yapılan araştırmalar ışığında örgütsel adalet algısının arttığı ortamlarda işe bağlılığın ve devamlılığın da arttığı gözlemlenmiştir. Bu yüzden örgütsel adalet vazgeçilmez bir unsur olarak kurumların dikkat etmesi gereken önemli olgulardan biri olmaya devam edecektir (Tutar, 2016: 271).

2. ÖRGÜTSEL ADALETİN ÖNEMİ

Örgütsel adalet gerek doğrudan gerekse dolaylı yoldan birçok konuyla bağlantılıdır ve çalışanların birbirine bağlanması, örgütün devamlılığının sağlanması açısından son derece önemli bir kavramdır. Bu sebeple hem işveren hem de örgüt açısından son derece

elzemdir. Bir örgütte adaletin sağlanması ve bunu çalışanların hissetmesi durumunda iş tatmini artar, performans ve motivasyon yükselir. Tam tersi adaletin sağlanmadığı bir örgütte ise stres ve gerginlik artacaktır. İşgörenler saldırgan davranışlar sergileyecek bu da örgüte zarar verecektir (Ant, 2019: 7).

Bir örgüt kendi içerisinde bir yargı ve iç adalet sistemine sahip olmalıdır. Adalet kavramı bir kurala tabi değilse örgütte etik kültürü ve uyum aramak doğru olmaz. Örgüt içerisinde sorunlarla karşılaşıldığında iç adalet sisteminin devreye girmesi ve sorunların çözüme kavuşturulması sağlanmalıdır. Etkin bir sistemin olmaması çalışanlar üzerinde güvensizlik duygusunu ortaya koyacak ve çalışanların örgüte karşı sorumsuz davranışlar sergilemesine olanak tanıyacaktır. Örgüt içi yargı sistemi sadece üst düzey yöneticilerle iyi ilişkiler kurmakla değil aynı zamandan insan kaynaklarının yapacağı iç denetim, yasal sistem ve uyumun koordineli bir şekilde iş birliği yapmasıyla gerçekleşecektir. İşte örgütün bu şekilde bir adalet programının olması, doğru bir şekilde uygulanıp yönetilmesi örgüt çalışanlarının tutumunu önemlisi adalet anlayışlarını olumlu yönde etkileyecektir. Örgüt içi motivasyon, verimlilik, kar ve en önemlisi çalışanın morali artacaktır (İçerli, 2010: 72).

Örgütlerde yöneticiler tarafından çalışanların yetkinliklerine göre verilen sorumluluklar ve ödevler, terfiler, adil bir ücret sisteminin yönetiliyor olması, performans değerlendirme sisteminin adaletli şekilde işlemesi ve ödül sisteminin gerçekleştiriliyor olması çalışanlarda adalet duygusunun temelini oluşturur (Çetinkaya ve Çimenci, 2014: 249).

Örgütsel adaletin günümüzde öneminin ortaya çıkmasının üç sebebi vardır. Bunlarda ilk olanı adaletin sosyal bir olgu olmasıdır. Herkesin çalışma ve sosyal hayatında yer alacak bir unsurdur. İkinci olarak, çalışanlarını en önemli kaynakları olarak gören örgütlerin yönetim süreçlerinin tümünde adaleti ön planda tutmalarıdır. Örgütsel adaletin önemini arttıran üçüncü etmen ise çalışanların eğitim düzeylerinin artmasıdır. Çalışanlar iş yerinde yöneticilerinden kendilerine daha saygılı ve adaletli bir tutum sergilemelerini istemektedir (Şahin, 2016: 121).

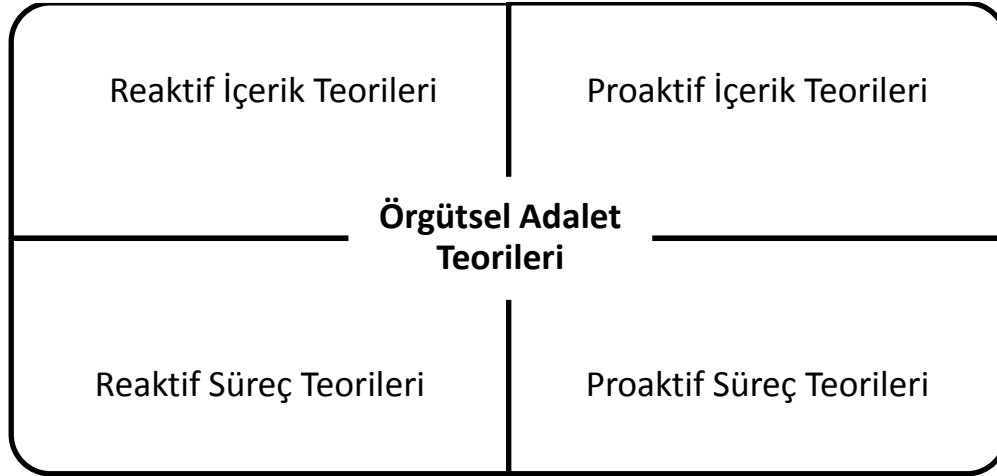
Tüm bu etkenler göz önünde tutulduğunda adaletin her yerde olduğu gibi kurum için de önemli bir faktör olduğu, hem çalışanlar hem de kurum için son derece önemli olduğu ortaya çıkmaktadır.

3. ÖRGÜTSEL ADALET TEORİLERİ

Örgütsel adaletle ilgili literatüre bakıldığında günümüze kadar çeşitli modellerin geliştirildiği ve birçok teorinin ortaya atıldığı görülmektedir. Bu teoriler ışığında da örgütsel adalet literatürüne önemli faydalar sağlanmıştır. Bu kavrama ilişkin ilk çalışmaların Homans'ın Dağıtımsal Adalet Teorisi ile başladığı daha sonra Adams'ın Eşitlik Teorisiyle devam ettiği görülmektedir (Greenberg, 1987: 11). Geçmişten günümüze pek çok teori öne atılmış ve örgütsel adalet çatısı geliştirilerek açıklanmaya çalışılmıştır. Teorilerin birden fazla olması birbiriyle örtüşmesi ya da birbirini kapsamaması gibi durumlardan dolayı sınıflandırma yapmak güçleşmiştir. Literatürde bu teoriler kullanılmakla beraber asıl sınıflandırmayı Greenberg yapmış ve bunları iki bağımsız boyutta sınırlandırmaya çalışmıştır. Bunları, Reaktif-Proaktif (tepkisel-önlemsel) ve Süreç-İçerik Teorileri şeklinde adlandırmıştır (İşbaşı, 2000: 43).

Reaktif teoriler, adaletsiz davranışlara karşı tepkileri ele almaktadır. Bir kişinin adaletsiz durumlardan tatminsizlik ve tedirginlik duyarak kaçınmak istemesine yönelik davranışları ifade eder. Buna karşı Proaktif teoriler, adil durumlar yaratma çabalarını içermektedir ve çalışanların örgütte adaleti sağlamak üzere gösterdikleri tedbir davranışlarını içerir (Meriçöz, 2015: 51). Buna göre proaktif yaklaşımı tercih eden örgütler değişen çevre ve çalışma koşullarını yakından takip etmeleri gerekmektedir. Bu teoriler davranışların ne derece adil yapıldığıyla ilgili davranışları incelemektedir. Süreç teorilerinde, örgütte bir karar alıp uygulanırken prosedürlerin adil olup olmadığı üzerinde durulur. Ücret, yükselme gibi kazanımların belirlenme şekliyle ilgilenir. İçerik teorilerin de ise bu kazanımların dağıtımının adil olup olmadığı konusu önem kazanır (Eğilmezkol, 2011: 16).

Greenberg geliştirdiği örgütsel adalet teorilerini Reaktif-Proaktif, Süreç-İçerik teorileri olarak geliştirse de biz bunları tabloda belirtilen şekliyle ele alacağız.



Şekil 1: Örgütsel Adalet Teorileri

3.1. Reaktif İçerik Teorileri

Reaktif içerik teorileri, örgüt içerisinde adaletli olmayan davranışlara karşı çalışanların verdiği tepkileri inceler. Ödül ve kaynakların adil olmayan kısımlarıyla ilgilenmektedir (Bölük, 2017: 27). Greenberg'in 1987 yılında yapmış olduğu sınıflandırmaya kadar geliştirilen teorilerin çoğu bu alanla ilgili olmuştur. Reaktif içerik teorileri olarak, Homans'ın Dağıtım Adaleti Teorisi, Adams'ın Eşitlik Teorisi, Wolster'in geliştirdiği Eşitlik Teorisi ve Crosby'nin Görelî Yoksunluk Teorisi örnek gösterilebilir. Tüm bu teoriler, bireylerin adil olmadığını düşündüğü konulara olumsuz yanıtlar verdiğini ve bu konulardaki uygulamaları değiştirmek için karşılaştığı adaletsizliklerden kaçındığı görüşünü ileri sürmüşlerdir (Özer ve Urtekin, 2007: 109).

Homans'ın dağıtım adaleti teorisi, eşit bir dağıtım yapılmasının adaletten çok adaletsizlik getirdiği, adaleti sağlamadaki yolun dağıtımda denkleğin gerçekleştirilmesi ile sağlanabileceğini ileri sürmüştür. Kazanç, kar ve yatırım hesaplanıp karşılaştırılacak buna göre de dağıtım dengliği belirlenecektir (Çakır, 2006: 35).

Konuyla ilgili bir diğer önemli teori ise Adams'ın eşitlik teorisidir. Bu teori Homans'ın dağıtım adaleti teorisine dayanmaktadır. Teorinin temelinde çalışanların kendilerini diğer çalışanlarla karşılaştırması yatmaktadır. Bu karşılaştırma sonucunda kişi, eşit bir uygulama çıkmaması durumunda adil olmayan bir yönetim olduğunu düşünecek, eşit olması halinde ise olumsuz bir tutum sergilemeyecek ve yönetimi adaletli olarak değerlendirecektir. Karşılaştırılan olgular ise yatırımlar ve ödüllerdir. Yatırımlardan kasıt, çalışanların cinsiyet, yaş, beceri, yetenek, deneyim gibi özellikleridir. Ödüller ile

açıklanmak istenen ise ücret, terfi, işle ilgili kazanımlar olarak sıralanabilir (Eroğlu, 1998: 288).

Adams ‘Eşitlik Denklemi’ olarak adlandırdığı bir formülle adaletle ilişkin varsayımları açıklamaya çalışmıştır. Bu denklemde kişi ve diğer kişi olmak üzere iki taraftan bahsedilir. Oran olarak ise kazanım/katkı kullanılır. Formül şu şekilde ifade edilmiştir (Çökük, 2013: 8):

$$\text{Kişinin Kazanımı} / \text{Kişinin Katkısı} = \text{Diğer Kişinin Kazanımı} / \text{Diğer Kişinin Katkısı}$$

Denklemde oluşacak eşitsizlikler durumunda adaletsiz bir durumun varlığından söz edilebilir. Bu durum taraflardan avantajı elinde bulundurana kendini suçlu hissetmesine karşı taraftaki kişinin ise öfke duymasına sebebiyet verecektir. Teoriye göre adaletsiz şekilde ücretlendirildiğini düşünen kişilerin motivasyonlarının düşeceği ancak adaletin sağlanmasıyla verimliliklerinin tekrar artacağı ileri sürülmüştür. Çalışanların motivasyonları adil ücretlendirmeden etkilenmektedir (Çökük, 2013: 8).

Adams’ın eşitlik teorisine bağlı olarak yapılan kıyaslamalar sonucunda adaletin olmadığı kanısına varıldığında çeşitli tepkiler ortaya çıkmaktadır. Bunları şu şekilde sıralamak mümkündür (Robbins ve Judge, 2015: 223):

- ✓ Kişinin kendini kıyaslanma yapılamayacak seviyeye çıkarması, standardını değiştirmesi.
- ✓ Çalışanın adalet algısını azaltamayacağını düşündüğü durumda işten ayrılmayı tercih etmesi.
- ✓ Kazanım algısının az ya da fazla olmasına göre kuruma sağlanan katkıları değiştirmek.
- ✓ Ücret ya da ödül konusundaki tatminsizliğine bağlı olarak kazanımlarını değiştirmek.
- ✓ Kendi isteğiyle katkı veya kazanımlarını değiştirmek.

Bir diğer reaktif-içerik teorisi olan Crosby’nin Görelî Yoksunluk Teorisi, eşitlikten yararlanamayan kişinin yaşadığı durumu açıklar (İçerli, 2010: 75). Görelî yoksunluk teorisine göre kişiler aldıkları ödüllerle diğer kişilerin aldığı ödülleri karşılaştıracak ve kendi aldığı ödülü daha az bulduğunda bu durum küskünlük ve mahrumiyet duygularına yol açacaktır. Bu durumun sonunda ise birbirini izleyen şiddet patlamaları, depresyon gibi durumların ortaya çıkacağı iddia edilmektedir. Çalışanlar mevcutta sahip olduklarından

çok daha fazlasını hak ettiklerini düşündükleri zaman küskünlük hissine kapılmaktadır (Greenberg, 1987: 12).

Eşitlik teorisi ve görelî yoksunluk teorisinin önemli benzerlik ve farklılıkları vardır. Teorilerin ortak yönü olarak söyleyebileceğimiz, her ikisinin de dağıtım adaletini belirlemede bireylerin katkıları ve kazanımlarını başkaları ile karşılaştırmaları esasına dayanmasıdır (Köse, 2014: 30). Eşitlik teorisinde benzer özelliklere sahip kişilerin benzer performansları karşılaştırılırken, görelî yoksunluk teorisinde farklı özelliklere ve farklı performans düzeylerine sahip çalışanların elde ettikleri fayda ve haklar üzerinden adalet kıyaslaması yapılır (Akman, 2017: 8).

3.2. Proaktif İçerik Teorileri

Proaktif içerik teorileri, çalışanların eşit bir kazanım elde edebilmek için neler yapabileceğini ve ödül dağıtımı için nasıl bir çaba harcayacakları konularıyla ilgilenir (Avcı, 2019: 31). Bu kategoriyi belirleyen teorik düşüncenin temelini Leventhal'ın Adalet Yargı Teorisi ortaya koymuştur. Bir diğer proaktif içerik teorisi ise Lerner'in Adalet Güdüsü Teorisidir.

Leventhal'ın adalet yargı teorisine göre kazanımların adil bir şekilde olabilmesi için çalışanların büyük bir çaba sarf etmesi gerekmektedir. Kazanımın adil dağıtımından kastedilen ise çalışanların çabası ile kazanımlarının oransal eşitliğine dayanıyor olmasıdır. Karşılaşılan durumlar değiştikçe kazanımların dağıtımına ilişkin kurallar da farklılık gösterebilir. Ancak uzun vadede çalışanlar açısından en kazançlı durumu oluşturmaktadır (Balık, 2013: 18). Ödül dağılımı yapılırken kazanılan hak ve kazanımlar ile çalışanların üretime olan faydalarının aynı düzeyde olması gerektiği üzerinde durulmuştur. Bunu gerçekleştirmek isteyen çalışanların da mücadeleci tavırlar sergilediğini belirtmiştir. Leventhal için önemli olan çalışanların bakış açılarına bağlı olarak adalet dağıtımı yapmaktır (Leventhal, 1976: 101). Bu şekilde adaletin sağlanacağı düşünülse de yapılan pek çok araştırmada tam tersi sonuçlar elde edilmiştir. Eşitlik kavramının bazı durumlarda göz ardı edilmesi aslında adil bir durum olarak kabul edilebilmektedir. Örneğin, kazanımların hak etsin ya da etmesin çalışanların tümüne eşit oranlarda dağıtılması, çalışanların ihtiyaçları doğrultusunda paylaşılması çoğu zaman adil bir uygulama olarak kabul edilmektedir. Ödül dağıtım kararları örgüt içerisinde verimlilik, örgütsel etkililik, çalışan davranışları gibi konularda önemli rol oynamaktadır (Akman, 2017: 9).

Leventhal'ın adalet yargı teorisinin amacı, ödül ve kazanç dağıtımı ile ilgili adil kararlar alabilmek için çalışanların yaşadıkları olaylar karşısında birbirinden farklı dağıtım kuralları uygulayabilmektir. Üst yönetim uzun dönemde etkinliği ve verimliliği arttırmak, kalıplaşmış bir adalet standardı uygulamak, daha yüksek istek ve performans düzeyiyle iş sürecinde aktif olabilmek için kazanımları eşit bir şekilde paylaşmalıdır (Beugre, 1998: 8). Leventhal için soyut bir adalet standardı yoktur. Kazanımları adil ve eşit dağıtımındaki nedeni ise uzun dönem için verimliliği arttırmaktır. Bu şekilde düşünen yöneticilerin asıl düşüncesi olarak Leventhal, çalışanlar adına daha yüksek performans düzeyine ulaşmaları ve çalışma isteğini arttırmalarını beklemektedir (Avcı, 2019: 32).

Proaktif içerik teorilerinden bir diğeri ise Adalet Güdüsü Teorisidir. Lerner tarafından geliştirilen bu teoride adaletin motivasyon ile ilgili kısmı ele alınmıştır. Kurama göre kazanım ve katkıların oranlanması adalet kavramını açıklamaya yetmez, daha ötesinde bir kavramı ifade eder. Leventhal için çalışanların adaleti sağlamadaki arayışı karını maksimize etmekten geçiyor olsa da Lerner için bu bir hayalden ibarettir. Bu kuram adaleti dört farklı prensip kapsamında ele almaktadır. Bunlar şu şekilde sıralanabilir (Yürür, 2005: 118):

- ✓ Rekabetçi adalet ilkesi, burada dağıtım çalışanların performans düzeylerine bağlıdır.
- ✓ Eşit paylaşım adaleti ilkesi, dağıtım her ne olursa olsun eşit yapılacaktır.
- ✓ Paylaşım adaletinin eşit temele dayanması ilkesi, dağıtım çalışanın katkısı nispetinde yapılacaktır.
- ✓ Marksist adalet ilkesi ise, dağıtımın çalışanların gereksinimleri ölçüsünde yapılmasını öngörmüştür.

Lerner için dağıtım kararlarında tarafların arasındaki ilişki önem arz etmektedir. Burada çalışanların birbirlerini sadece pozisyonu işgal eden kişiler olarak mı yoksa birey olarak mı gördükleri önem kazanır (Beugre, 1998: 12). Eğer çalışanlar arasında yakın ilişkiler söz konusu ise bireyler gereksinimlerini ön planda tutarak Marksist adalet ilkesini benimserler. Uzak ilişkilerin mevcut olması durumunda da eşit temelli paylaşım veya eşitlik ilkelerini uygulayacaklardır (Eroğlu, 2009: 87).

3.3. Reaktif Süreç Teorileri

Reaktif süreç teorileri, karar aşamasında kullanılan süreçlerin adaleti üzerine yoğunlaşan teoriler olup içerik teorilerinden çok da farklılık göstermiyor gibi görünse de

hukuktan kaynaklanıyor olması ve değişik bir entellektüel gelenekten geliyor olmasıyla farklılık gösterecektir. Karar aşamasında süreçlerin adil olup olmadığıyla ilgilenmektedir. Bu teoriler alınan kararların toplum tarafından benimsenmesinde hukuki kararlar alırken kullanılan prosedürlerin, önemli bir etkisinin olduğunu belirtmektedir (Tunçbiz, 2015: 52).

Proaktif içerik teorilerinin araştırıldığı 1970'lerin başlarında Thibaut ve Walker anlaşmazlıkların çözümünde prosedürlere gösterilen tepkileri incelemeye başlamışlardır. Thibaut ve Walker'ın Süreç Adaleti Teorisi bu kapsamda ortaya çıkmıştır. Teoriye göre üç ayrı kesim arasında yaşanan sorunların çözüme ulaştırılması için iki aşamalı bir sistemden bahsedilmiştir. Burada ele alınan üç kesimden ikisi çatışan taraf olurken diğer taraf ise çatışmaya müdahale eden taraf konumundadır. Çatışma sürecinin çözüm aşamasında ise kullanılan iki aşamalı sistem, süreç aşaması ve karar aşamasından oluşmaktadır.

- ✓ Süreç aşaması, delillerin ortaya çıkarıldığı aşama olarak ele alınmaktadır. Ayrıca süreç kontrolü çatışmayı çözecek delillerin çözülmesi ve gelişme sürecini denetim altında tutacak bir sistem olarak da ele alınmaktadır.
- ✓ Karar aşaması, anlaşmazlığın çözümü için delillerin kullanıldığı süreci ifade eder. Çatışmanın çözümünde karar aşamasında kullanılan kontrol gücüne karar kontrolü denilmekteyken, çözümde yaralanılan kanıtların seçimi ve gelişiminde kontrol gücü süreç kontrolü olarak adlandırılır (Tekeli, 2014: 18-19).

Bu teorinin temelinde çatışma halinde olan ve gözlemci haldeki kesimlerin, onlara kontrol imkanı sağlayan süreçlerle birlikte daha fazla doyuma ulaştıkları fikri yatmaktadır. Alınan kararların adil olması süreç kontrolüne bağlıdır (Özakar, 2019: 8).

3.4. Proaktif Süreç Teorileri

Proaktif süreç teorileri dağıtım kararlarıyla değil prosedürlerle ilgilenir. Dağıtımın adalete uygun yapılabilmesi için hangi işlemlerin uygulanması gerektiği sorusuna cevap arar (San, 2017: 12).

Bu sınıflandırmada ki en yaygın görüş Leventhal, Karuza ve Fry'in geliştirdiği Dağıtım Tercihi Teorisidir. Bu teori aslında Leventhal'ın geliştirdiği adalet yargı teorisinin zenginleştirilmiş halidir. Dağıtım tercihi teorisi adil dağıtım ve tutarlı paylaşım prosedürlerine odaklandığı için proaktif süreç teorileri içerisinde kendine yer bulmuştur (Greenberg, 1987: 12). Teoriye göre, dağıtım prosedürlerinin tercih edilmesi dağıtımı

yapan yöneticinin adaletin sağlanmasına yardımcı olduğu müddetçe mümkün olacaktır. Çalışanlar adaletin sağlanması için hangi prosedürlerin kullanılacağını bilmek isterler. Bunun için çalışanların önceliği amaçlarının gerçekleşebileceğini düşündükleri prosedürleri seçme eğilimi göstermeleridir. Teoriye göre örgütte adalete ulaşmayı sağlayacak sekiz özellik belirlenmiştir (İçerli, 2010: 72). Bunları şu şekilde açıklamak mümkündür (Greenberg, 1987: 15):

- ✓ Karar veren tarafın seçilmesi hakkının verilmesi
- ✓ Doğru olan bilgiden beslenmek
- ✓ Uygun kuralların takibini yapmak
- ✓ Karar verme aşamasının yapısal döngüsünün belirlenmesi
- ✓ Bireylerin oluşabilecek önyargılarına karşı önlem almak
- ✓ Alınan kararlara karşı bildirim yapılabilmesine olanak tanımak
- ✓ Süreçlerde değişiklik yapılmasına fırsat vermek, özgürlük sağlamak
- ✓ Ahlaki ve etik standartları korumak

Dağıtım tercihi kuramı karar alan mercilere daha adil bir yönetim imkanı tanıyarak çok daha fazla tercih edilme fırsatı sunar. Yönetim sürecinin bu şekilde olması da çalışanların adalet algılamalarını dengede tutar ve olumsuz algılamaların önüne geçerek uç noktalarda yaşanabilecek sorunların önüne geçer (Avcı, 2019: 35).

4. ÖRGÜTSEL ADALETİN BOYUTLARI

Örgütsel adaletin boyutları ile ilgili literatüre baktığımızda araştırmacıların adaletin kaç boyutta incelenmesi gerektiği konusunda ortak bir görüş ortaya koyamadıklarını görürüz. Farklı sınıflandırmalar yapılmış olsa da uygulamada en çok kabul gören sınıflandırma olan, dağıtımsal adalet, prosedür adaleti ve etkileşimsel adalet ayrımı çalışmamızda inceleyeceğimiz sınıflandırma olacaktır.

4.1. Dağıtımsal Adalet

Dağıtımsal adalet, eşit çabanın eşit sonuçlar getirmesi gerekliliğine dayanan eşitlik teorisinin içerisinde yer alır. Dağıtımsal adaletin uygulandığı bir işletmede yöneticiler performans bazlı ödül ve ceza dağıtımını yaparlar. Herkesin aynı ödül veya cezayı alması söz konusu değildir. Verimliliği yüksek olan ve olmayanlar, işletmenin amaçlarına katkı sağlayan veya sağlamayanlar bu oranlarda ödüllendirilir veya cezalandırılırlar (İşcan ve Naktiyok, 2004: 187).

Dağıtımsal adalet, işletme içerisinde alınan her türlü kararın adil olup olmadığıyla ilgilenir. Örneğin, çalışanların aldıkları ücret, yükselme, ödüllendirme ve cezalandırma gibi unsurların ne denli hakkaniyetli yapıldığı dağıtımsal adaletin konusudur. Çalışanların beklentisi de ödül ve cezaların dağıtımında herkese eşit davranılmasıdır (Karavardar, 2015: 140). Diğer bir ifade ile, dağıtımsal adaletin esas aldığı konu yöneticilerin çalışanlarına kaynak dağıtımı sırasında ve süreç yönetiminde adil ve tutarlı davranıyor olmalarıdır (Avcı, 2019: 10).

Birey kazanımlarını değerlendirirken dağıtım adaletini kendince yargılar ve elde ettiklerinin doğru ve tutarlı olup olmadığına odaklanır. Bu konudaki doğruluk kişiden kişiye farklılık gösterecektir. Bunun sonucu olarak da kişilerarası dağıtım adaleti konusunda kesin bir yargıya ulaşmak mümkün olmayacaktır (Söyük, 2007: 10).

Dağıtımsal adaletin işyerinde doğru algılanmasında işverenlerin payı fazladır. Eğer yöneticiler çalışanların performanslarıyla ilgili yeterli bilgiye sahipseler çalışanlar kazanımların dağıtımında adalete daha çok inanırlar. Tam tersi durumda yöneticilerinin kendileri hakkında yeterli bilgi ve gözleme sahip olmadıklarını düşünüyorlarsa dağıtımsal adaletin de yetersiz kaldığını düşünür ve yöneticilerine daha az güven duyarlar. Bu durumda yapılması gereken çalışanlarla iyi bir yönetim politikası geliştirerek etkili iletişim kurmak bu sayede de dağıtım adaleti konusunda daha başarılı olmaktır (Uçar, 2016: 45).

Çalışanlar aldıkları ücretin adil olup olmadığını değerlendirmek istediğinde kendileriyle benzer iş yapan çalışanların ücret düzeylerini karşılaştırırlar. Alınan ücretlerin eşit ya da birbirine yakın olması kişi tarafından adil bir dağılım olduğu fikrini oluştururken, farklı ücretler gözlenmesi çalışanlar üzerinde adalet algısının zedelenmesine yol açabilir (Yıldırım, 2007: 256). Dağıtım adaletinin adil olmadığını düşünen çalışanların, örgüte olan bağlılıklarında azalma gözlemlenir. Buna bağlı olarak çalışma isteği azalır, performans düşer, iş arkadaşlarıyla birlikte hareket etme eğilimi azalır, işten ayrılma isteği artar, yapılan işin kalitesi düşer ve stres artar. Tüm bunların yaşanmaması adına ahlaki ve etik anlamda dağıtımsal adaletin sağlanması gerekmektedir (Akyüz, 2013: 12).

4.2. Prosedür (İşlemsel) Adalet

Prosedürel adalet, kişilerle ilgili alınan kararların karar sürecindeki adilliğiyle ilgilenir. Yükselme, ücret, maddi olanaklar, performans değerlendirme gibi öğelerin belirlenmesinde uygulanan yöntemlerin ne derece adil olduğunu açıklayan bir kavramdır (Işık, Uğurluoğlu ve Akbolat, 2012: 256). Çalışanlar bu işlemler üzerinde söz sahibi

olduklarını düşündüklerinde süreçleri adil olarak algırlarlar. Sürece katkısının olduğunu düşünen birey beklenmedik bir sonuç ile karşılaşsa dahi daha olumlu bir değerlendirme yapacaktır. Başka bir deyişle, çalışanların süreçlere birey olarak katılmaları söz sahibi olmaları, sessiz kalmak durumunda oldukları süreçlerden sonuç istedikleri gibi olmasa bile daha adil olarak algılamalarına neden olur (Yıldırım, 2010: 67).

Dağıtımsal adalet çalışanların davranışları sonucunda ulaştıkları ödülleri garanti ederken prosedür adaleti, çalışanların ödüle ulaşmadaki süreci ve yöntemi belirlemede söz sahibi olmasını kapsar (İşcan, 2005: 150). Prosedürel adalet, dağıtım adaletinin maddi kazanım beklentisinden farklı olarak fikişel düzeyde katılımı sağlamaktadır bu da dağıtım adaletinin yetersiz kaldığı noktaları işlemsel adaletin açıklayabileceği anlamına gelmektedir (Akduman, Hatipoğlu ve Yüksekbişgili, 2015: 4).

Çalışanların, adaletli bir karar alma sürecinin var olduğuna inanması için birtakım kuralların o işletmede uygulanıyor olması gerekmektedir. Süreçlerin adil olduğuna katkı sağlayan kurallar şu şekilde sıralanabilir (Sak, 2019: 32):

- ✓ **Tutarlı olmak**, zamana ve kişilere göre değışim yapılmadan karar alma süreçlerinde tutarlı olmayı ifade eder.
- ✓ **Önyargılı olmamak**, çalışanlara uygulanan yöntemlerin ve dağıtımların önyargıdan uzak yapılmasını ifade eder.
- ✓ **Doğruluk**, alınan kararlarda kullanılan bilgilerin doğruluğunu ifade eder.
- ✓ **Düzeltilbilirlik**, alınan kararlar üzerinde çalışanların söz hakkının olması değıştirilmesini isteyebilmesini ifade eder.
- ✓ **Temsil edilebilirlik**, çalışanları etkileyecek konularda bir temsilci seçilmesini ve kararlara katkıda bulunmasını ifade eder.
- ✓ **Etik olma**, çalışanların değıerleriyle alınan kararların aynı ahlak çerçevesinde örtüşmesini ifade eder (Kuzucu, 2013: 14).

Örgütsel adaleti açıklamada yapılan çalışmalar arttıkça prosedürel adaletin de yeterli olmadığı görülmüştür ve etkileşim adaleti boyutu ortaya çıkmıştır (Bağcı, 2013: 166).

4.3. Etkileşimsel Adalet

Dağıtımsal adalet ve prosedür adaleti ile ilgili yapılan çalışmalar ilerledikçe insan davranışları boyutuyla adalet kavramı ön plana çıkmaya başlamıştır. Yönetici çalışan ilişkisi, çalışanların adalet beklentileri ve kurum içerisindeki insan ilişkilerinin önemi

artmış iletişim odaklı etkileşimsel adalet araştırılmaya başlanmıştır. Etkileşim adaletinde çalışanlar arasındaki iletişim ön plana çıkmaktadır. Çalışanların kendi aralarında veya çalışanlarla yöneticiler arasındaki iletişimin adil olup olmadığı ele alınır. Yöneticilerin çalışanlara karşı tutumu onlarla kurduğu iletişimin kalitesi gibi sosyal davranış boyutuyla ilgilenir (Arslantürk ve Şahan, 2012: 139).

Etkileşimsel adalette çalışanlar için önemli olan kendilerine nasıl davranıldığıdır. Kaynak dağıtımı sırasında yeterli bilgilendirmenin yapılması, yöneticilerin bu süreçlerde saygı ve nezaket kuralları çerçevesinde davranışlar sergilemesi beklenen davranışlardır. Kısacası örgüt içindeki uygulamaların insani yönüyle ilgilenmektedir (Küçükaltan, Tükeltürk ve Gürkan: 2015).

1986 yılında Bies ve Mogan tarafından ortaya atılan etkileşimsel adaletin sağlanması dört temel kurala bağlıdır. Bunlar (Tekeli, 2014: 13);

- ✓ **Doğruluk**, yöneticilerin çalışanlara karşı samimi olmalarını, aldatma davranışından uzak olmalarını ifade eder.
- ✓ **Saygı**, yöneticilerin kaba ve saygısız davranışlardan uzak durmasını ifade eder.
- ✓ **Uygunluk**, yöneticilerin kişiye özel olabilecek sorulardan kaçınması ve önyargılı düşüncelerden uzak durmasını ifade eder.
- ✓ **Gerekçelendirme**, yöneticilerin alınan kararlar hakkında çalışanlara yeterli bilgiyi vermesini gerektiğini ifade eder (Abbasoğlu, 2015: 12).

Belirlenen bu dört kuralı Greenberg kendi içinde iki gruba ayırmıştır. Doğruluk ve gerekçelendirmeyi bilgisel adalet olarak, saygı ve uygunluğu kişilerarası adalet olarak ele almıştır. Bilgisel adalet; yükselme, ücret gibi kazanımların dağıtımını, dağıtım kararlarının nasıl alındığını ve bu kararların çalışanlara nasıl aktarıldığını ifade eder. Kişilerarası adalet ise, yöneticilerin alınan kararları çalışanlara nasıl söylediğiyle alakalıdır. Çalışanların yöneticilerinin adil olduğunu düşünmeleri için, davranışlarını ön yargıdan uzak ve saygı çerçevesinde gerçekleştiriyor olması gerekmektedir (Çolak ve Erdost, 2004: 60).

Etkileşimsel adaletle beraber sağlanan etkili iletişim çalışanların kendilerini değerli hissetmesini sağlayarak daha verimli çalışmalarına neden olacaktır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ UYGULAMALARININ ÖRGÜTSEL ADALET ALGISINA ETKİSİ; BANKA ÇALIŞANLARI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

1.GEREÇ VE YÖNTEM

1.1. Araştırmanın Konusu

Bu çalışmada, Artvin ilinde hizmet veren banka çalışanları üzerinde bir araştırma yapılarak insan kaynakları yönetimi uygulamalarının örgütsel adalet algısına etkisinin olup olmadığına elde edilen verilere göre değerlendirmeler yapılmıştır.

1.2. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Yapılan araştırmada amaç, İKY'nin fonksiyonlarından olan personel seçme ve yerleştirme, iş analizi, performans değerlendirme, eğitim ve geliştirme, ücretlendirmenin örgütsel adaletin alt boyutları olan dağıtım adaleti, prosedürel adalet ve etkileşimsel adalet üzerinde etkisinin olup olmadığına bakılarak İKY uygulamalarının örgütsel adalet algısına etkisinin olup olmadığını ortaya koymaktır. Buna ek olarak elde edilen bulguların cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, kamu ya da özel banka çalışanı olma, görev ve kurumda çalışılan süreler gibi demografik değişkenlerle ilişkisi incelenmektedir. Çalışmamızın asıl amacı İKY uygulamalarının örgütsel adalet algısına etkisi var mıdır sorusuna cevap aramaktır.

Literatüre baktığımızda İKY uygulamaları ile örgütsel adalet algısının ilişkilendirildiği çalışmaların sınırlı sayıda olduğu görülmektedir. Örneğin,

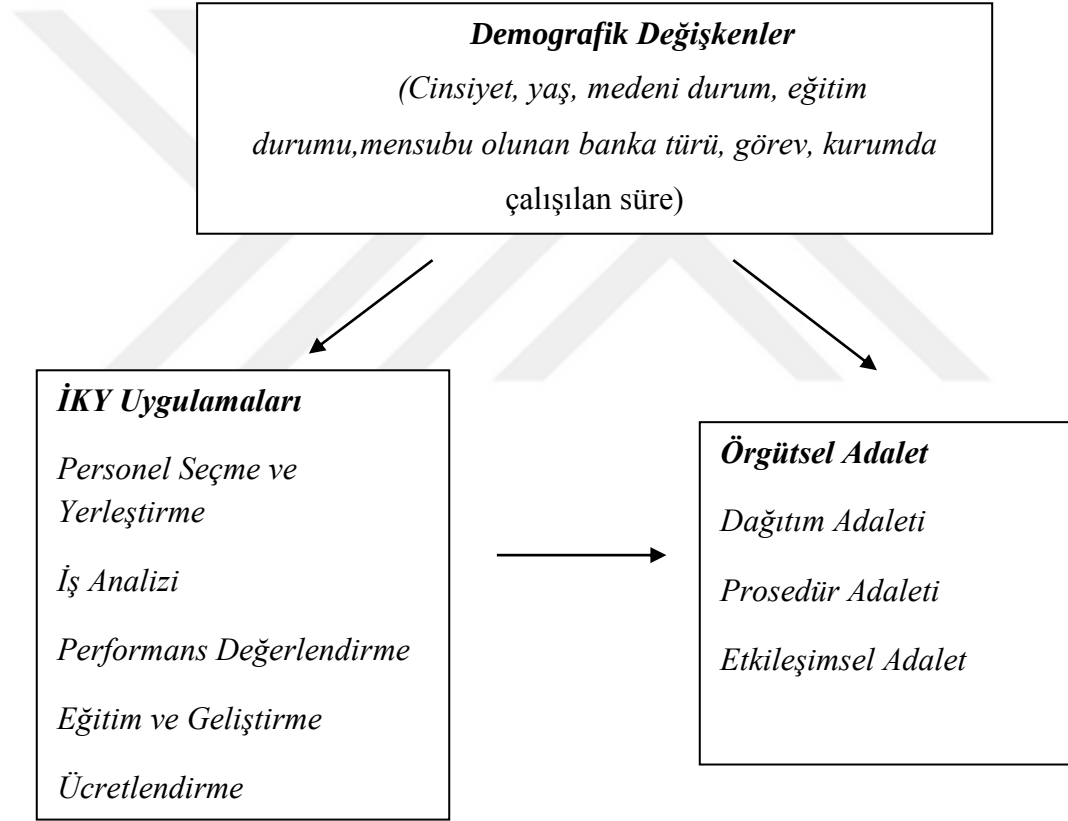
- ✓ İKY'nde örgütsel adaletin iş tatmini ve çalışma verimliliği üzerindeki etkisinin bir kamu kurumu örneği üzerinde incelenmesi(Bölük, 2017),
- ✓ Farklı sektörlerde faaliyet gösteren işletmelerin personel ve insan kaynakları birimlerinde çalışanların örgütsel adalet algılarının incelenmesi(Özsungur, 2017),
- ✓ İnşaat sektöründe yapılan bir araştırma ile İKY uygulamalarının örgütsel adalet algısı üzerindeki etkisinin incelenmesi(Yürük, 2020),
- ✓ Örgütsel adalet algısının çalışanların örgütsel bağlılıklarına etkisini ölçmek için polyester sanayi üzerinde bir araştırma(Ant, 2019),

- ✓ Kurum bağlılığı üzerinde örgütsel adalet algısının araştırılması üzerine bir inceleme(Özakar, 2019) gibi örgütsel adalet ve İKY uygulamalarıyla ilgili sınırlı sayıda çalışma olduğu görülmektedir.

Bu araştırmada ise İKY uygulamalarının örgütsel adalet üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla daha önce az sayıda uygulanan bir örneklem olan banka çalışanları üzerinde bir araştırma yapılmıştır. Literatüre bakıldığında uygulamanın yapıldığı alanın daha önce az sayıda çalışmada bulunması araştırmanın önemini de ortaya koymaktadır.

1.3. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

Araştırmanın görsel modeli şekil 2’de gösterilmiştir:



Şekil 2: Araştırmanın Modeli

Araştırmada uygulanacak model bağımlı ve bağımsız değişkenden oluşmaktadır. İKY uygulamaları (personel seçme ve yerleştirme, iş analizi, performans değerlendirme, eğitim ve geliştirme, ücretlendirme) bağımsız değişkeni, örgütsel adalet algısı (dağıtım adaleti, prosedür adaleti, etkileşimsel adalet) ise bağımlı değişkeni oluşturmaktadır. İki değişken arasındaki etkileşimi ölçmek amacıyla yapıldığı için açıklayıcı nitelikte bir

araştırmadır. Araştırmada ayrıca bağımlı ve bağımsız değişkenler üzerinde demografik özelliklerin etkisi olup olmadığı da analiz edilmiştir.

Çalışmada araştırmanın modeli doğrultusunda oluşturulan hipotezler şu şekilde sıralanabilir:

H1: İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarından(İKYU) personel seçme ve yerleştirme demografik değişkenlerden cinsiyete göre farklılık göstermektedir.

H2: Örgütsel adaletin(ÖA) alt boyutu olan dağıtımsal adalet algısı demografik değişkenlerden cinsiyete göre farklılık göstermektedir.

H3: İKYU'ndan performans değerlendirme demografik değişkenlerden mensubu olunan bankaya göre farklılık göstermektedir.

H4: ÖA'in alt boyutu olan prosedürel adalet algısı demografik değişkenlerden mensubu olunan bankaya göre farklılık göstermektedir.

H5: İKYU'ndan ücretlendirme demografik değişkenlerden kurumda çalışılan süreye göre farklılık göstermektedir.

H6: ÖA'in alt boyutu olan prosedürel adalet algısı demografik değişkenlerden yaşa göre farklılık göstermektedir.

H7: ÖA'in alt boyutu olan dağıtım adaleti algısı demografik değişkenlerden eğitim durumuna göre farklılık göstermektedir.

H8: ÖA'in alt boyutu olan prosedürel adalet algısı demografik değişkenlerden eğitim durumuna göre farklılık göstermektedir.

H9: ÖA'in alt boyutu olan etkileşimsel adalet algısı demografik değişkenlerden eğitim durumuna göre farklılık göstermektedir.

H10: İKYU'ndan performans değerlendirme demografik değişkenlerden eğitim durumuna göre farklılık göstermektedir.

H11: İKYU'ndan personel seçme ve yerleştirme demografik değişkenlerden eğitim durumuna göre farklılık göstermektedir.

H12: İKYU'ndan iş analizi demografik değişkenlerden eğitim durumuna göre farklılık göstermektedir.

H13: İKYU'ndan eğitim ve geliştirme demografik değişkenlerden eğitim durumuna göre farklılık göstermektedir.

H14: İKYU'ndan ücretlendirme demografik değişkenlerden eğitim durumuna göre farklılık göstermektedir.

H15: İKYU’ndan eğitim ve geliştirme demografik değişkenlerden kurumdaki göreve göre farklılık göstermektedir.

H16: İKYU’nın ÖA algısına anlamlı bir etkisi bulunmaktadır.

H16a: Personel seçme ve yerleştirme uygulamalarının etkileşimsel adalet algısına anlamlı bir etkisi bulunmaktadır.

H16b: İş analizinin etkileşimsel adalet algısına anlamlı bir etkisi bulunmaktadır.

H16c: Performans değerlendirme uygulamalarının etkileşimsel adalet algısına anlamlı bir etkisi bulunmaktadır.

H16d: Ücretlendirmenin etkileşimsel adalet algısına anlamlı bir etkisi bulunmaktadır.

H16e: Eğitim ve geliştirme uygulamalarının etkileşimsel adalet algısına anlamlı bir etkisi bulunmaktadır.

H16f: Ücretlendirmenin dağıtımsal adalet algısına anlamlı bir etkisi bulunmaktadır.

H16g: İş analizi uygulamalarının dağıtımsal adalet algısına anlamlı bir etkisi bulunmaktadır.

H16h: Personel seçme ve yerleştirme uygulamasının dağıtım adaleti algısına anlamlı bir etkisi bulunmaktadır.

H16i: Performans değerlendirme uygulamasının dağıtımsal adalet algısına anlamlı bir etkisi bulunmaktadır.

H16j: Eğitim ve geliştirme uygulamasının dağıtımsal adalet algısına anlamlı bir etkisi bulunmaktadır.

H16k: İş analizi uygulamasının prosedürel adalet algısına anlamlı bir etkisi bulunmaktadır.

H16l: Personel seçme ve yerleştirme uygulamasının prosedürel adalet algısına anlamlı bir etkisi bulunmaktadır.

H16m: Performans değerlendirme uygulamasının prosedürel adalet algısına anlamlı bir etkisi bulunmaktadır.

H16n: Ücretlendirme uygulamasının prosedürel adalet algısına anlamlı bir etkisi bulunmaktadır.

H17: Dağıtımsal adalet algısı ile İKY uygulamaları arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki söz konusudur.

H18: Prosedürel adalet algısı ile İKY uygulamaları arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki söz konusudur.

H19: Etkileşimsel adalet algısı ile İKY uygulamaları arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki söz konusudur.

H20: Dağıtımsal adalet algısı ile iş analizi arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki söz konusudur.

H21: Prosedürel adalet algısı ile ücretlendirme arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki söz konusudur.

H22: Etkileşimsel adalet algısı ile personel seçme ve yerleştirme uygulaması arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki söz konusudur.

1.4. Araştırmanın Evren ve Örneklemi

Araştırmanın evrenini Artvin ilinde bulunan kamu ve özel bankalarda çalışan personel oluşturmaktadır. Türkiye Bankalar Birliği'nin güncel bilgilerine göre Artvin'de çalışan banka personeli sayısı 311'dir (tbb.org.tr). Çalışmada tüm personele ulaşamayacağı düşüncesiyle kolayda örnekleme yöntemi kullanılmıştır. %95 güven seviyesinde veri elde edebilmek için en az 130 kişiye ulaşmanın gerekli olacağı belirlenmiştir (Gürbüz, Şahin, 2015: 128). Toplam 150 kişiye ulaştırılan anket formlarından 137 tanesine geri dönüş sağlanmış, eksik doldurulan anketler analize dahil edilmeyip toplam örneklem sayısı 135 olarak tespit edilmiştir.

1.5. Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırma Artvin ilinde çalışan banka personelinden oluşmaktadır. Tüm Türkiye de çalışan banka personeline ulaşmanın hem maliyet hem de vakit yönünden mümkün olmaması nedeniyle uygulama Artvin ili ile sınırlandırılmıştır. Ayrıca araştırmanın Artvin'de çalışan banka personeli üzerinde uygulanması hem sektörel yönden hem de coğrafi yönden bir sınırlılık oluşturmaktadır.

1.6. Veri Toplama Yöntemi ve Araçları

Çalışmada veri toplama yöntemi olarak anket tekniği kullanılmıştır. Anket formu iki bölümden oluşmakta olup ilk bölümde çalışanların cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, hangi banka mensubu olduğu, görev ve kurumda çalışılan süre gibi demografik

özelliklerine yönelik sorular sorulmuştur. İkinci bölümde ise İKY uygulamaları ve örgütsel adalet ile ilgili algıları ölçmeye yönelik sorular sorulmuştur.

Ankette toplam 46 soru bulunmakta ve ilk 7 soru demografik bilgilere yönelik sorulardan oluşmaktadır. 8. Sorudan başlayıp 28. Soruya kadar olan kısım örgütsel adalet algısını ölçmeye yönelik Niehoff ve Moorman(1993) tarafından geliştirilen Örgütsel Adalet Ölçeğine ait sorulardan oluşmaktadır. Ölçeğin geçerlilik analizleri ve Türkçeye çevrilmesi Nadiri ve Tanova(2010) tarafından yapılmıştır. Anket çalışmasında prosedürel adaleti ölçmek için 8, 9, 10, 11, 12, 13. sorular, etkileşim adaletini ölçmek için 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22. sorular, dağıtım adaletini ölçmek için ise 23, 24, 25, 26 ve 27. sorular çalışanlara yöneltilmiştir. Anket formunda 28. Sorudan başlayıp 46. soruya kadar olan bölümde ise İKY uygulamalarının çalışanlar üzerinde nasıl bir etki bıraktığını anlamak için Tüzün tarafından geçerlilik ve güvenilirliği yapılan ölçek kullanılmıştır. İKY uygulamaları ölçeği Tsaur ve Lin(2004) ile Edgar ve Geare(2005) tarafından yapılan çalışmalardan uyarlanmıştır (Tüzün, 2013: 177). Çalışmada İKY uygulamaları olan performans değerlendirmeyi ölçmek için 28, 29, 30 ve 31. sorular, personel seçme ve yerleştirmeyi ölçmek için 32, 33, 34, 35 ve 36. sorular, eğitim ve geliştirme için 37, 38, 39, 40 ve 41. sorular, iş analizini ölçmek için 42, 43 ve 44. sorular ve ücretlendirmeyi ölçmek için 45 ve 46. sorular çalışanlara yöneltilmiştir.

Anketteki sorular çalışanlara 5’li likert yöntemiyle sorulmuş olup katılımcılardan ‘1: Kesinlikle Katılmıyorum’, ‘2: Katılıyorum’, ‘3: Kararsızım’, ‘4: Katılıyorum’ ve ‘5: Kesinlikle Katılıyorum’ şeklinde cevaplar vermeleri istenmiştir.

1.7. Veri Analiz Teknikleri

Veri toplama yöntemi olarak yüz yüze anket tekniği uygulanmış olup elde edilen veriler SPSS 22 programında veri tabanı oluşturularak analiz edilmiştir. Kullanılan ölçeklerin güvenilirliklerini belirlemek amacıyla güvenilirlik analizinden, değişkenlerin ortalamalarını incelemek için tanımlayıcı istatistik analizinden ve normallik dağılımı için basıklık ve çarpıklık değerlerinden yararlanılmıştır. Normallik dağılımı için baktığımız çarpıklık ve basıklık değerlerinin normal olarak dağıldığı görüldüğünden parametrik analizlerin kullanılmasına karar verilmiştir. İki grup arasında fark olup olmadığını belirlemek amacıyla bağımsız örneklem için t testi, birden fazla grubun arasında fark olup olmadığını belirlemek için ise tek yönlü varyans analizinden(Anova) yararlanılmıştır.

Son olarak değişkenler arasındaki etkiyi incelemek için regresyon, değişkenler arasındaki ilişkinin saptanmasında korelasyon analizinden yararlanılmıştır.

2. BULGULAR VE YORUM

Çalışmanın bu bölümünde veri toplama araçlarının güvenilirliği, faktör analizi, araştırmanın frekans dağılımı, ölçeklere ilişkin çarpıklık ve basıklık değerleri, bağımsız örneklemeler için T-testi analizleri, tek yönlü varyans analizleri, çoklu regresyon analizi, korelasyon analizi ve bu analizlere göre hipotezlerin doğrulanıp doğrulanmadığına dair bilgiler verilmiştir.

2.1. Veri Toplama Araçlarının Güvenilirliği ve Ölçeklere İlişkin Tanımlayıcı Değerler

Araştırmalar kapsamında yapılan analizler sonucunda elde edilen veriler hakkında geçerli yorumlar yapabilmek için güvenilirlik değerlerinin hesaplanması gerekir. Güvenilirlik, çalışmada kullanılan ölçeğin araştırılan konuyu ne kadar kapsadığı, anketteki soruların kendi aralarındaki tutarlılığını ne kadar yansıttığını gösterir (Ant, 2019: 43).

Araştırma kapsamında İKY uygulamalarının örgütsel adalet algısına etkisini belirlemek amacıyla katılımcılara sorulan 39 soruya yönelik güvenilirlik analizi sonuçları Tablo 2’de gösterilmiştir.

İKY uygulamaları ölçeğine ait performans değerlendirme için Cronbach’s Alpha değeri 0,811, personel seçme ve yerleştirme için 0,925, iş analizi için 0,838, eğitim ve geliştirme için 0,899 ve ücretlendirme için 0,859 olarak bulunmuştur. Örgütsel adalet ölçeğine ait dağıtım adaleti için Cronbach’s Alpha değeri 0,954, prosedürel adalet için 0,891 ve etkileşimsel adalet için 0,953 olarak bulunmuştur. Tablo’daki Cronbach’s Alpha değerleri 0,811 ve 0,954 arasında olup her iki ölçek ve alt başlıkları da yüksek güvenilir kabul edilen değerler arasında bulunmaktadır.

Çalışmada İKY uygulamaları ve örgütsel adalet ölçeği olmak üzere iki farklı ölçek kullanılmış olup bu ölçeklere ilişkin tanımlayıcı istatistiksel analizler tabloda gösterilmiştir. İKY uygulamalarıyla ilgili ölçekte, performans değerlendirme 4 ifade de, personel seçme ve yerleştirme 5 ifade de, iş analizi 3 ifade de, eğitim ve geliştirme 5 ifade de, ücretlendirme ise 2 ifade de değerlendirilmiştir. Örgütsel adaletle ilişkin ölçekte ise, dağıtım adaleti 5 ifade de, prosedürel adalet 6 ifade de, etkileşimsel adalet ise 9 ifade de incelenmiştir. Ölçeklere ilişkin sorular katılımcılara 5’li likert tipinde sorulan sorulara verilen cevaplara göre değerlendirilmiştir. Yine tabloda katılımcıların ölçek sorularına

verdikleri cevapların minimum, maximum, ortalama ve standart sapma düzeyine ilişkin değerlerinin verildiği görülmektedir. Elde edilen bulgulara göre performans değerlendirme ile ilgili ortalama 2,9056, personel seçme ve yerleştirme ile ilgili ortalama 2,8933, iş analizi ile ilgili ortalama 3,2716, eğitim ve geliştirme ile ilgili ortalama 3,3348, ücretlendirme ile ilgili ortalama 2,4593, dağıtım adaletiyle ilgili ortalama 2,3763, prosedür adaleti ile ilgili ortalama 3,3815 ve etkileşim adaleti ile ilgili ortalama 3,2634 olup katılımcıların genellikle ‘Kararsızım’ cevabına yaklaştığı görülmektedir.

Tablo 1: Ölçeklere İlişkin Tanımlayıcı İstatistik ve Güvenilirlik Analizi

<i>Değişkenler</i>	<i>Soru Sayısı</i>	<i>Min.</i>	<i>Max.</i>	<i>Ortalama</i>	<i>S.S.</i>	<i>Cronbach's Alpha</i>
<i>Performans Değerlendirme</i>	4	1,00	5,00	2,9056	1,08795	0,811
<i>Personel Seçme ve Yerleştirme</i>	5	1,00	5,00	2,8933	1,12417	0,925
<i>İş Analizi</i>	3	1,00	5,00	3,2716	1,04872	0,838
<i>Eğitim ve Geliştirme</i>	5	1,00	5,00	3,3348	0,99576	0,899
<i>Ücretlendirme</i>	2	1,00	5,00	2,4593	1,21104	0,859
<i>Dağıtım Adaleti</i>	5	1,00	5,00	2,3763	1,18171	0,954
<i>Prosedürel Adalet</i>	6	1,00	5,00	3,3815	1,03582	0,891
<i>Etkileşimsel Adalet</i>	9	1,00	5,00	3,2634	1,02913	0,953

2.2. Faktör Analizi

Araştırmının bu bölümünde örgütsel adalet ve insan kaynakları yönetimi uygulamaları ölçeklerinde kullanılan verilerin faktör analizine uygun olup olmadığını belirlemek için Kaiser-Meyer-Olkin(KMO) ve Bartlett küresellik analizleri uygulanmıştır. Bartlett küresellik testinden elde edilen ki kare değerinin anlamlı çıkmış olması değişkenler arasında korelasyon olduğu anlamına gelmektedir. Ölçeklere faktör analizi uygulayıp uygulayamayacağımızı anladığımız KMO katsayısının da en az 0,050 değerlerinde olması gerekmektedir. Ölçeklerdeki ifadelerin faktörleşmeye uygun olması 1'e ne kadar yakın olduğuyula ölçülmektedir. KMO katsayısı 0,50-0,70 arasında olduğunda orta, 0,70-0,80 olduğunda iyi, 0,80-0,90 arasında olduğunda çok iyi ve 0,90 üzerinde olduğunda mükemmel derecede olduğu kabul edilmektedir (Kosovalı, 2017: 46).

Tablo 2’de ÖA ölçeğinin alt boyutlarını belirlemeye yönelik olarak faktör analizi yapılan verilerin KMO ve Bartlett ($p<0,001$) testi sonuçlarının bu analiz için uygun olduğu görülmektedir. Elde edilen KMO değeri 0,921 olup 1 değerine yakın olduğu için örneklem yeterlilik gücünün mükemmel derecede olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 2: Örgütsel Adalet Ölçeğine Ait Faktör Analizi

<i>Faktörler</i>	<i>Değişkenler</i>	<i>Ort.</i>	<i>Faktör Yükleri</i>	<i>Açıklanan Varyans</i>	<i>Öz Değer</i>
<i>Dağıtım Adaleti</i>	DA 23	2,5407	,897	13,899	2,780
	DA 24	2,5704	,856		
	DA 25	2,4148	,923		
	DA 26	2,0741	,822		
	DA 27	2,2815	,897		
<i>Prosedür(İşlemsel) Adalet</i>	PA 8	3,4370	,825	7,079	1,416
	PA9	3,3926	,856		
	PA 10	3,6074	,865		
	PA 11	3,8815	,766		
<i>Etkileşimsel Adalet</i>	EA 14	3,3407	,723	55,096	11,019
	EA 15	3,3704	,722		
	EA 16	3,0000	,775		
	EA 17	3,1556	,791		
	EA 18	3,2370	,730		
	EA 19	3,4667	,708		
	EA20	3,3704	,819		
	EA 21	3,2370	,796		
	EA 22	3,1926	,796		
	PA 12	3,0222	,663		
	PA 13	2,9481	,625		
<i>Değerlendirme Kriterleri</i>	Kaiser-Meyer-Olkin Measure Of Sampling Adequacy: 0,921 Barlett’s Test Of Sphericity Approx. Chi-Square: 2812,700 df: 190 Sig.: 0,000				

DA: Dağıtım Adaleti, PA: Prosedür Adaleti, EA: Etkileşimsel Adalet

Tablo 3’de İKY ölçeğinin alt boyutlarını belirlemeye yönelik faktör analizine tabi tutulan verilerin KMO ve Bartlett ($p<0,001$) testi sonuçlarının bu analiz için uygun olduğu görülmektedir. Elde edilen KMO değeri 0,931 olup 1 değerine yakın olduğu için örneklem yeterlilik gücünün mükemmel derecede olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 3: İKY ölçeğine Ait Faktör Analizi

<i>Faktörler</i>	<i>Değişkenler</i>	<i>Ort.</i>	<i>Faktör Yükleri</i>	<i>Açıklanan Varyans</i>	<i>Öz Değer</i>
<i>Performans Değerlendirme</i>	PD 28	3,2296	,886	3,682	0,700
	PD 30	3,1407	,521		
<i>Personel Seçme ve Yerleştirme</i>	PSY 35	2,9111	,581	8,200	1,558
	PSY 36	3,1926	,647		
	İA 43	3,3778	,749		
	İA 44	3,2000	,547		
<i>İş Analizi</i>	İA 42	3,2370	,652	4,702	0,893
	EG 40	3,1407	,768		
	EG 41	3,3185	,801		
<i>Eğitim ve Geliştirme</i>	EG 37	3,6593	,850	5,221	0,992
	EG 38	3,3185	,780		
	EG 39	3,2370	,733		
<i>Ücretlendirme</i>	Ü 45	2,3630	,797	57,415	10,909
	Ü 46	2,5556	,742		
	PD 29	2,4148	,553		
	PD 31	2,8370	,789		
	PSY 32	2,6889	,808		
	PSY 33	2,7259	,692		
	PSY 34	2,9481	,549		
<i>Değerlendirme Kriterleri</i>	Kaiser-Meyer-Olkin Measure Of Sampling Adequacy: 0,931 Barlett’s Test Of Sphericity Approx. Chi-Square: 2186,257 df: 171 Sig. : 0,000				

PD: Peformans Değerlendirme, PSY: Personel Seçme ve Yerleştirme, İA: İş Analizi, EG: Eğitim ve Geliştirme, Ü: Ücretlendirme

2.2. Araştırmanın Frekans Dağılımı

Araştırmaya katılan çalışanlara örneklemin demografik bileşenlerini belirlemek için cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, hangi banka mensubu oldukları, görevleri ve kurumlarında kaç yıldır çalıştıklarına dair sorular sorulmuştur.

Tablo 1’de görüldüğü üzere ankete katılanların %45,2’si erkek, %54,8’i kadınlardan oluşmaktadır. Cinsiyeti kadın olan çalışanların erkeklere oranla sayıca daha fazla olduğu görülmektedir. Katılımcıların %75,6’sının evli %24,4’ünün bekar olduğu, %3’ünün 22-26 yaş aralığı, %25,9’unun 27-31 yaş aralığı, %31,9’unun 32-36 yaş aralığı, %28,1’inin 37-41 yaş aralığı, %8,1’inin 42-46 yaş aralığında olduğu ve %3’ünün 47 yaş ve üzerinde olduğu görülmektedir. Katılımcıların yaş dağılımı göz önünde bulundurulduğunda 32-36 yaş aralığındaki çalışanların araştırmaya daha fazla katıldıkları görülmektedir. Çalışanların

eğitim durumuna göre dağılımına bakıldığında %1,5'i ilköğretim, %9,6'sı lise, %5,2'si yüksekokul, %80'i üniversite mezunu ve %3,7'sinin yüksek lisans mezunu olduğu görülmektedir. Elde edilen bulgulara göre çalışmaya katılanların büyük çoğunluğu üniversite mezunudur. Katılımcıların % 81,5'i devlete bağlı kamu bankası çalışanı olmakla beraber %18,5'i özel banka mensubudur. Çalışanların görevlerine göre dağılımına baktığımızda % 23'ünün gişe görevlisi, %23,7'sinin operasyon birimi çalışanı, %17,8'inin bireysel bankacılık, %21,5'inin kobi-ticari çalışanı ve %14,1'inin diğer görevlerde çalışan personel olduğu bilgisine ulaşılmaktadır. Son olarak katılımcıların bağlı bulundukları kurumdaki çalışma sürelerine göre dağılımına baktığımızda %3,7'si 1 yıldan az, %20'si 1-5 yıl, %34,8'i 6-10 yıl, %27,4'ü 11-15 yıl, %9,6'sı 16-20 yıl ve %4,4'ü 21 yıldan fazla aynı kurumda çalıştığı görülmektedir.

Tablo 4: Araştırmaya Katılan Çalışanların Demografik Özellikleri

<i>Değişkenler</i>		<i>Sayı</i>	<i>Yüzde (%)</i>
Cinsiyet	Erkek	61	45,2
	Kadın	74	54,8
Yaş	22-26	4	3
	27-31	35	25,9
	32-36	43	31,9
	37-41	38	28,1
	42-46	11	8,1
	47 ve üzeri	4	3
Medeni Durum	Evli	102	75,6
	Bekar	33	24,4
Eğitim Durumu	İlköğretim	2	1,5
	Lise	13	9,6
	Yüksekokul	7	5,2
	Üniversite	108	80
	Yüksek Lisans	5	3,7
	Doktora ve üzeri	0	0
Mensubu Olunan Banka	Kamu Bankası	110	81,5
	Özel Banka	25	18,5

Tablo 4 (Devam): Araştırmaya Katılan Çalışanların Demografik Özellikleri

Görev	Gişe Görevlisi	31	23
	Operasyon Birimi	32	23,7
	Bireysel Bankacılık	24	17,8
	KOBİ-Ticari	29	21,5
	Diğer	19	14,1
Kurumda Çalışılan Süre	1 Yıldan az	5	3,7
	1-5 yıl	27	20
	6-10 yıl	47	34,8
	11-15 yıl	37	27,4
	16-20 yıl	13	9,6
	21 yıl ve üzeri	6	4,4

2.3. Ölçeklere Ait Çarpıklık ve Basıklık Değerleri

Çalışmada kullanılan verilerin normal dağılıp dağılmadığını test etmek için yapılan normallik analizinde çarpıklık ve basıklık değerlerinin +1,5 ve -1,5 aralığında değerler alması Tabachnick'e göre verilerin normal dağıldığının kabul edilmesi için yeterli görülmektedir (Tabachnick, 2013). Alt boyutlar için bulunan değerlere bakıldığında, çarpıklık için en yüksek değerin(,595) basıklık için en düşük değerin(-,794) +1,5 ve -1,5 değerleri arasında değişmesi dağılımın normal olduğunu göstermektedir.

Tablo 5: Ölçeklere Ait Çarpıklık ve Basıklık Değerleri

Alt Boyutlar	Çarpıklık Değerleri (Skewness)	Basıklık Değerleri (Kurtosis)
<i>Performans Değerlendirme</i>	,072	-,794
<i>Personel Seçme ve Yerleştirme</i>	,079	-,687
<i>İş Analizi</i>	-,307	-,482
<i>Eğitim ve Geliştirme</i>	-,268	-,604
<i>Ücretlendirme</i>	,445	-,753

Tablo 6 (Devam): Ölçeklere Ait Çarpıklık ve Basıklık Değerleri

<i>Dağıtım Adaleti</i>	,595	-,631
<i>Prosedürel Adalet</i>	-,344	-,485
<i>Etkileşimsel Adalet</i>	-,125	-,530

2.4. Bağımsız Örneklemeler İçin T-Testi Analizleri

Araştırmada İKYU olan personel seçme ve yerleştirme, iş analizi, performans değerlendirme, eğitim ve geliştirme, ücretlendirme ile ÖA'nın boyutları olan dağıtım adaleti, prosedür adaleti, etkileşimsel adaletin cinsiyet, medeni durum ve mensubu olunan banka değişkenlerine göre farklılaşıp farklılaşmadığını analiz etmek için bağımsız örneklem T-testi analizinden yararlanılmıştır.

Tablo 4'te ölçek alt boyutlarının cinsiyete göre dağılımı gösterilmiştir. Buna göre performans değerlendirme için erkekler 61 kadınlar 74 kişiden oluşmaktadır. Ortalamalara bakıldığında erkeklerin ortalaması 3,151 kadınların ortalaması 2,702 olmuştur. Verilen cevaplara göre standart sapmalar incelendiğinde erkekler için 1,085 kadınlar için ise 1,054 olduğu görülmüştür. Performans değerlendirmenin cinsiyete göre farklılaşıp farklılaşmadığına baktığımızda $p(0,016)$ değeri 0,05'ten küçük olduğu için anlamlı bir farklılık olduğu anlaşılmaktadır. Ayrıca erkekler kadınlara göre kurumda uygulanan performans değerlendirme uygulamasında daha yüksek algıya sahiptir (ort. 3,151>2,702).

Personel seçme ve yerleştirme için ifadelere verilen yanıtlara baktığımızda erkeklerin ortalaması 3,104 kadınların ortalaması 2,718 standart sapmaları ise erkekler için 1,035 kadınlar için 1,170 olarak çıkmıştır. Personel seçme ve yerleştirme uygulamasının cinsiyete göre farklılaşıp farklılaşmadığına baktığımızda $p(0,047)$ değeri 0,05'ten küçük olduğu için anlamlı bir farklılık olduğu anlaşılmaktadır. Erkekler kadınlara göre kurumda uygulanan personel seçme ve yerleştirme uygulamasında daha yüksek algıya sahiptirler (ort. 3,104>2,718).

İş analizi için T-testinde yer alan örneklem dağılımına baktığımızda erkeklerin ortalaması 3,480 kadınların ortalaması 3,099 standart sapmalarının ise erkekler için 1,047 kadınlar için 1,024 olduğu görülmektedir. İş analizi uygulamalarının cinsiyete göre farklılık gösterip göstermediğine bakıldığında ise $p(0,035)$ değerinin 0,05'ten küçük

olduğu görülmekte ve cinsiyete göre anlamlı bir farklılık olduğu sonucu ortaya çıkmaktadır. Bu anlamlı farklılıkta erkekler kadınlara göre kurum içindeki iş analizi uygulamalarında daha yüksek algıya sahiptirler (ort. 3,480>3,099).

İKY uygulamalarından eğitim ve geliştirme için verilen yanıtlara bakıldığında erkeklerin ortalaması 3,583 kadınların ortalaması 3,129 standart sapmaları ise erkekler için 0,900 kadınlar için 1,029 olduğu görülmektedir. Cinsiyete göre eğitim ve geliştirme uygulamalarının farklılık gösterip göstermediğini anlamak için bakılan $p(0,008)$ değerinin 0,05'ten küçük olması nedeniyle anlamlı bir farklılığın olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Yine erkekler kadınlara göre eğitim ve geliştirme uygulamalarında daha yüksek algıya sahiptir (ort. 3,583>3,129).

İKY uygulamalarının son alt başlığı olan ücretlendirmenin erkekler için ortalaması 2,688 kadınlar için ortalaması 2,270, erkekler için standart sapma 1,281 kadınlar için ise 1,123 olarak bulunmuştur. Ücretlendirmenin cinsiyete göre farklılaşıp farklılaşmadığına bakıldığında $p(0,045)$ değerinin 0,05'ten küçük olduğu görülmekte ve anlamlı bir farklılığın olduğu anlaşılmaktadır. Bu anlamlı farklılıkta erkekler kadınlara göre kurum içindeki ücretlendirme uygulamalarında biraz daha yüksek algıya sahiptir (ort. 2,688>2,270).

Örgütsel adaletin alt boyutu olan dağıtım adaleti için T-testinde yer alan örneklem dağılımına baktığımızda erkekler için ortalama 2,271 kadınlar için ortalama 2,091, standart sapmalar ise erkekler için 1,287 kadınlar için 1,009 olarak bulunmuştur. Dağıtım adaleti algısının cinsiyete göre farklılık gösterip göstermediğine baktığımızda $p(0,002)$ değerinin 0,05'ten küçük olduğu ve anlamlı bir farklılığın bulunduğu görülmüştür. Erkeklerin kadınlara göre dağıtım adaleti algıları daha yüksektir (ort. 2,271>2,091).

Prosedürel adalet için erkeklerin ortalaması 3,541 kadınların ortalaması 3,250 erkekler için standart sapma değeri 0,968 kadınlar için ise 1,077 olarak bulunmuştur. Prosedür adalet algısının cinsiyete göre farklılaşıp farklılaşmadığına bakıldığında $p(0,105)$ değerinin 0,05'ten büyük olduğu görülmekte ve anlamlı bir farklılığın olmadığı anlaşılmaktadır.

Son olarak etkileşimsel adalet için verilen yanıtlara baktığımızda erkekler için ortalamanın 3,367 kadınlar için ortalama değerin 3,180 olduğu, standart sapmalar incelendiğinde erkekler için 1,043 kadınlar için standart sapmanın 1,016 olduğu görülmektedir. Cinsiyete göre etkileşimsel adalet algısının farklılık gösterip göstermediğini

anlamak için bakılan $p(0,303)$ değerinin 0,05'ten büyük olması nedeniyle anlamlı bir farklılığın olmadığı ortaya çıkmıştır.

Tablo 7: Cinsiyete Göre T-Testi Sonuçları

<i>Alt Boyutlar</i>	<i>Değişkenler</i>	<i>N</i>	<i>Ort.</i>	<i>SS</i>	<i>t</i>	<i>P</i>
Performans Değerlendirme	Erkek	61	3,151	1,085	2,429	0,016
	Kadın	74	2,702	1,054		
Personel Seçme ve Yerleştirme	Erkek	61	3,104	1,035	2,008	0,047
	Kadın	74	2,718	1,170		
İş Analizi	Erkek	61	3,480	1,047	2,133	0,035
	Kadın	74	3,099	1,024		
Eğitim ve Geliştirme	Erkek	61	3,583	0,900	2,697	0,008
	Kadın	74	3,129	1,029		
Ücretlendirme	Erkek	61	2,688	1,281	2,020	0,045
	Kadın	74	2,270	1,123		
Dağıtım Adaleti	Erkek	61	2,271	1,287	3,110	0,002
	Kadın	74	2,091	1,009		
Prosedürel Adalet	Erkek	61	3,541	0,968	1,635	0,105
	Kadın	74	3,250	1,077		
Etkileşimsel Adalet	Erkek	61	3,364	1,043	1,035	0,303
	Kadın	74	3,180	1,016		

Cinsiyete göre yapılan T-testi sonuçlarına göre performans değerlendirme, personel seçme ve yerleştirme, iş analizi, eğitim ve geliştirme, ücretlendirme ve dağıtım adaleti için erkek ve kadınlar arasında anlamlı bir farklılığın olduğu buna rağmen prosedürel adalet ve etkileşimsel adalet algılarında erkek ve kadınlar arasında anlamlı bir farklılığın olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 5'te ölçek alt boyutlarının medeni duruma göre dağılımı gösterilmiştir. Tüm alt boyutlar için yapılan analizde medeni durum için çalışan sayısı, evli kişiler için 102 bekar kişiler için 33 olarak bulunmuştur. Performans değerlendirme uygulamasının verilen cevaplara göre ortalaması evliler için 2,946 bekarlar için 2,780 olarak bulunmuşken standart sapmaları evlilerde 1,088 bekarlarda 1,092 olarak bulunmuştur. Performans

değerlendirme uygulamasının medeni duruma göre farklılaşıp farklılaşmadığına bakıldığında ise $p(0,449)$ değerinin 0,05'ten büyük olduğu ve anlamlı bir farklılığın olmadığı anlaşılmaktadır.

Personel seçme ve yerleştirme uygulamasında evlilerin ortalaması 2,900 bekarların ortalaması 2,872 olurken standart sapmaları evli çalışanlarda 1,123 bekar çalışanlarda ise 1,143 olarak bulunmuştur. Medeni duruma göre personel seçme ve yerleştirme uygulamalarının farklılık gösterip göstermediğine baktığımızda $p(0,904)$ değerinin 0,05'ten büyük olması nedeniyle anlamlı bir farklılığın olmadığı anlaşılmaktadır.

İş analizi için T-testinde yer alan örneklemin dağılımına baktığımızda evli çalışanların ortalaması 3,343 bekar çalışanların ortalaması 3,050, evli olanlar için standart sapma 1,027 bekar olanlar için standart sapma ise 1,099 olarak bulunmuştur. Medeni duruma göre iş analizi uygulamasının farklılık gösterip göstermediğini anlamak için baktığımız $p(0,164)$ değeri 0,05'ten büyük olduğu için medeni duruma göre anlamlı bir farklılık olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Eğitim ve geliştirme uygulaması için evli çalışanların ortalaması 3,425 bekar çalışanların ortalaması 3,054 standart sapmaları ise evliler için 0,982 bekarlar için 0,999 olarak bulunmuştur. Standart sapma değerlerine bakıldığında evliler için 0,982 bekarlar için 0,999'dur. Medeni duruma göre eğitim ve geliştirme uygulamaların farklılık gösterip göstermediğine baktığımızda $p(0,063)$ değerinin 0,05'ten büyük olması nedeniyle anlamlı bir farklılığın olmadığı anlaşılmaktadır.

Ücretlendirme için evlilerin ortalaması 2,524 bekarların ortalaması 2,257 olarak bulunmuştur. Standart sapma değerlerine bakıldığında evli çalışanların 1,223 bekar çalışanların 1,166 olduğu görülmektedir. Ücretlendirme uygulamasının medeni duruma göre farklılaşıp farklılaşmadığını anladığımız $p(0,273)$ değerine bakıldığında 0,05'ten büyük olduğu görülmektedir. Yani medeni durum ücretlendirme uygulaması üzerinde anlamlı bir farklılık oluşturmamaktadır.

Örgütsel adaletin alt boyutu olan dağıtım adaletinin örneklem üzerinde verilen cevaplarına bakıldığında evliler için ortalamanın 2,456 standart sapma değerinin 1,181 olduğu, bekarlar için ortalamanın 2,127 standart sapma değerinin 1,163 olduğu görülmektedir. Dağıtım adaletinin medeni duruma göre farklılaşıp farklılaşmadığını anlamak için baktığımız $p(0,165)$ değeri de 0,05'ten büyük olduğu için anlamlı bir farklılık olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Prosedür adaletinde evliler için ortalama 3,377 standart sapma 0,978 olurken, bekarlar için ortalama değer 3,393 standart sapma ise 1,212 olmuştur. Prosedür adalet algısının medeni duruma göre farklılık gösterip göstermediğine bakıldığında $p(0,937)$ değerinin 0,05'ten büyük olması anlamlı bir farklılığın oluşmadığını göstermektedir.

Son olarak etkileşim adaleti için örneklem üzerindeki yanıtların değerlerine bakıldığında evli çalışanların ortalaması 3,200 standart sapması 1,027 olurken bekar çalışanların ortalaması 3,457 standart sapması 1,025 olmuştur. Medeni duruma göre etkileşimsel adalet algısında farklılık olup olmadığını anlamak için baktığımız $p(0,213)$ değeri 0,05'ten büyük olduğu için anlamlı bir farklılık olmadığı ortaya çıkmıştır.

Tablo 8: Medeni Duruma Göre T-Testi Sonuçları

<i>Alt Boyutlar</i>	<i>Değişkenler</i>	<i>N</i>	<i>Ort.</i>	<i>SS</i>	<i>t</i>	<i>P</i>
<i>Performans Değerlendirme</i>	Evli	102	2,946	1,088	0,760	0,449
	Bekar	33	2,780	1,092		
<i>Personel Seçme ve Yerleştirme</i>	Evli	102	2,900	1,123	0,121	0,904
	Bekar	33	2,872	1,143		
<i>İş Analizi</i>	Evli	102	3,343	1,027	1,398	0,164
	Bekar	33	3,050	1,099		
<i>Eğitim ve Geliştirme</i>	Evli	102	3,425	0,982	1,878	0,063
	Bekar	33	3,054	0,999		
<i>Ücretlendirme</i>	Evli	102	2,524	1,223	1,101	0,273
	Bekar	33	2,257	1,166		
<i>Dağıtım Adaleti</i>	Evli	102	2,456	1,181	1,398	0,165
	Bekar	33	2,127	1,163		
<i>Prosedürel Adalet</i>	Evli	102	3,377	0,978	-0,079	0,937
	Bekar	33	3,393	1,212		
<i>Etkileşimsel Adalet</i>	Evli	102	3,200	1,027	-1,252	0,213
	Bekar	33	3,457	1,025		

T-testi sonuçlarına göre medeni durumun farklı olması İKY uygulamaları ve örgütsel adalet alt boyutlarının çalışanlar üzerindeki algıları arasında herhangi bir farklılık oluşturmamaktadır.

Tablo 6’da ölçek alt boyutlarının mensubu olunan bankaya göre dağılımı gösterilmiştir. Elde edilen analiz sonuçlarına göre tüm alt boyutlar için kamu bankası çalışan sayısı 110 özel banka çalışan sayısı 25 olarak bulunmuştur. Performans değerlendirme için verilen cevapların kamu bankası çalışanları için ortalaması 2,822 standart sapması 1,085 olurken, özel banka çalışanları için ortalama 3,270 standart sapma ise 1,040 olarak bulunmuştur. Performans değerlendirme uygulamasının mensubu olunan bankaya göre farklılık gösterip göstermediğini anlamak için baktığımız p değeri(0,063) 0,05’ten büyük olduğu için anlamlı bir farklılık olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Personel seçme ve yerleştirme için verilen cevapların kamu bankası için ortalaması 2,777 standart sapması 1,116 olurken, özel banka çalışanları için ortalama 3,432 standart sapma 1,011 olarak bulunmuştur. Mensubu olunan bankanın personel seçme ve yerleştirme uygulaması üzerinde farklılık oluşturup oluşturmadığını anlamak için baktığımız p değeri(0,007) 0,05’ten küçük olduğu için anlamlı bir farklılık olduğu ortaya çıkmaktadır. Bu anlamlı farklılıkta özel banka çalışanları kamu bankası çalışanlarına göre personel seçme ve yerleştirme uygulamasında daha yüksek algıya sahiptir (ort. 3,432>2,777).

İş analizine yönelik verilen cevapların kamu bankası için ortalaması 3,181 standart sapması 1,045 iken özel banka çalışanları için ortalama 3,666 standart sapma ise 0,990 olarak bulunmuştur. Mensubu olunan bankanın iş analizi uygulaması üzerinde farklılık oluşturup oluşturmadığını anlamak için baktığımız p değeri(0,036) 0,05’ten küçük olduğu için anlamlı bir farklılık olduğu ortaya çıkmaktadır. Özel banka çalışanlarının iş analizine yönelik algıları kamu bankasında çalışanlara göre daha yüksektir (ort. 3,666>3,181).

İKY uygulamalarından eğitim ve geliştirme için verilen cevapların kamu bankası için ortalaması 3,294 standart sapması 0,995 olurken özel bankalar için ortalama 3,512 standart sapma 0,996 olmuştur. Eğitim ve geliştirme uygulaması algısının mensubu olunan bankaya göre farklılaşıp farklılaşmadığı bakıldığında p değerinin(0,326) 0,05’ten büyük olduğu ve anlamlı bir farklılığın olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Ücretlendirme uygulamasında kamu bankası ortalaması 2,331 standart sapması 1,123 iken özel banka için ortalama 3,020 standart sapma 1,432 olmuştur. Mensubu olunan bankanın ücretlendirme algısı üzerinde farklılık yaratıp yaratmadığını anlamak için baktığımız p değeri(0,032) 0,05’ten küçük olduğu için anlamlı bir farklılıktan söz edebiliriz. Bu anlamlı farklılık özel banka çalışanlarının kamu bankası çalışanlarına göre

ücretlendirme uygulamasındaki algılarının daha yüksek olduğu şeklindedir (ort. 3,020>2,331).

Dağıtım adaletine yönelik verilen cevapların kamu bankası çalışanları için ortalaması 2,370 standart sapması 1,134 iken özel banka çalışanları için ortalama 2,400 standart sapma 1,397 olmuştur. Dağıtım adaleti algısının mensubu olunan bankaya göre farklılık gösterip göstermediğini anlamak için baktığımız p değeri(0,912) 0,05'ten büyük olduğu için anlamlı bir farklılığın olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Prosedürel adalete yönelik verilen cevapların kamu bankası için ortalaması 3,225 standart sapması 1,020 olurken özel banka çalışanları için ortalama 4,066 standart sapma 0,812 olmuştur. Mensubu olunan bankanın prosedürel adalet algısı üzerinde farklılık oluşturup oluşturmadığını anlamak için baktığımız p değeri(0,000) 0,05'ten küçük olduğu için anlamlı bir farklılıktan söz edebiliriz. Özel banka çalışanlarının kamu bankası çalışanlarına göre prosedürel adalet algıları daha yüksektir (ort. 4,066>3,225).

Son olarak örgütsel adaletin alt boyutu olan etkileşimsel adalet için verilen cevaplara bakıldığında kamu bankası çalışanları için ortalama 3,138 standart sapma 1,027 iken özel banka çalışanları için ortalama 3,813 standart sapma 0,854 olmuştur. Etkileşimsel adalet algısının mensubu olunan bankaya göre farklılaşıp farklılaşmadığını anlamak için baktığımız p değeri(0,003) 0,05'ten küçük olduğundan anlamlı bir farklılıktan söz edebiliriz. Bu anlamlı farklılıkta özel banka çalışanlarının kamu bankası çalışanlarına göre etkileşimsel adalet algısı daha yüksektir (ort. 3,813>3,138).

Tablo 9: Mensubu Olunan Bankaya Göre T-Testi Sonuçları

<i>Alt Boyutlar</i>	<i>Değişkenler</i>	<i>N</i>	<i>Ort.</i>	<i>SS</i>	<i>t</i>	<i>P</i>
<i>Performans Değerlendirme</i>	Kamu Bankası	110	2,822	1,085	-1,873	0,063
	Özel Banka	25	3,270	1,040		
<i>Personel Seçme ve Yerleştirme</i>	Kamu Bankası	110	2,777	1,116	-2,717	0,007
	Özel Banka	25	3,432	1,011		
<i>İş Analizi</i>	Kamu Bankası	110	3,181	1,045	-2,113	0,036
	Özel Banka	25	3,666	0,990		

Tablo 10 (Devam): Mensubu Olunan Bankaya Göre T-Testi Sonuçları

<i>Eğitim ve Geliştirme</i>	Kamu Bankası	110	3,294	0,995	-0,986	0,326
	Özel Banka	25	3,512	0,996		
<i>Ücretlendirme</i>	Kamu Bankası	110	2,331	1,123	-2,250	0,032
	Özel Banka	25	3,020	1,432		
<i>Dağıtım Adaleti</i>	Kamu Bankası	110	2,370	1,134	-0,111	0,912
	Özel Banka	25	2,400	1,397		
<i>Prosedürel Adalet</i>	Kamu Bankası	110	3,225	1,020	-4,441	0,000
	Özel Banka	25	4,066	0,812		
<i>Etkileşimsel Adalet</i>	Kamu Bankası	110	3,138	1,027	-3,050	0,003
	Özel Banka	25	3,813	0,854		

Yapılan T-testi sonuçlarında mensubu olunan banka değişkeninin performans değerlendirme, eğitim ve geliştirme, dağıtım adaleti algıları üzerinde anlamlı bir farklılık yaratmadığı buna rağmen personel seçme ve yerleştirme, iş analizi, ücretlendirme, prosedürel adalet ve etkileşimsel adalet algılarında anlamlı bir farklılık yarattığı sonucuna ulaşılmıştır.

2.5. Tek Yönlü Varyans Analizleri(Anova)

Araştırmada İKYU olan personel seçme ve yerleştirme, iş analizi, performans değerlendirme, eğitim ve geliştirme, ücretlendirme ile ÖA'nın boyutları olan dağıtım adaleti, prosedür adaleti, etkileşimsel adaletin yaş, eğitim durumu, görev ve kurumda çalışılan süre değişkenlerine göre farklılaşıp farklılaşmadığını analiz etmek için tek yönlü varyans(Anova) analizinden yararlanılmıştır.

Tablo 7'de ölçek alt boyutlarının yaş değişkenine göre dağılımı gösterilmiştir. Elde edilen analiz sonuçlarına göre performans değerlendirme için p değerinin(0,953) 0,05'ten büyük olması, personel seçme ve yerleştirme için p değerinin(0,542) 0,05'ten büyük olması, iş analizi için p(0,866) değerinin 0,05'ten büyük olması, eğitim ve geliştirme için p değerinin(0,489) 0,05'ten büyük olması, ücretlendirme için p değerinin(0,495) 0,05'ten

büyük olması nedeniyle İKY uygulamalarının alt boyutlarının yaş değişkenine göre herhangi bir farklılık yaratmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Dağıtım adaleti için p değeri(0,548), prosedür adaleti için p değeri(0,359), etkileşim adaleti için p değeri(0,148) olup hepsi 0,05'ten büyük değerler olarak bulunmuştur. Buna bağlı olarak örgütsel adaletin alt boyutlarının yaş değişkenine göre bir farklılık yaratmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 11: Yaşa Göre Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

YAŞ							
Alt Boyutlar	Varyans Kaynağı	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	P	Farkın Kaynağı
Performans Değerlendirme	<i>Gruplar Arası</i>	1,351	5	0,270	0,222	0,953	Fark Yok
	<i>Gruplar İçi</i>	157,257	29	1,219			
	<i>Toplam</i>	158,608	134				
Personel Seçme ve Yerleştirme	<i>Gruplar Arası</i>	5,174	5	1,035	0,813	0,542	Fark Yok
	<i>Gruplar İçi</i>	164,170	129	1,273			
	<i>Toplam</i>	169,344	134				
İş Analizi	<i>Gruplar Arası</i>	2,101	5	0,420	0,373	0,866	Fark Yok
	<i>Gruplar İçi</i>	145,273	129	1,126			
	<i>Toplam</i>	147,374	134				
Eğitim ve Geliştirme	<i>Gruplar Arası</i>	4,440	5	0,888	0,892	0,489	Fark Yok
	<i>Gruplar İçi</i>	128,427	129	0,996			
	<i>Toplam</i>	132,866	134				
Ücretlendirme	<i>Gruplar Arası</i>	6,500	5	1,300	0,882	0,495	Fark Yok
	<i>Gruplar İçi</i>	190,026	129	1,473			
	<i>Toplam</i>	196,526	134				

Tablo 12 (Devam): Yaşa Göre Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

<i>Dağıtım Adaleti</i>	<i>Gruplar Arası</i>	5,666	5	1,133	0,806	0,548	Fark Yok
	<i>Gruplar İçi</i>	181,459	129	1,407			
	<i>Toplam</i>	187,127	134				
<i>Prosedürel Adalet</i>	<i>Gruplar Arası</i>	5,922	5	1,184	1,108	0,359	Fark Yok
	<i>Gruplar İçi</i>	137,849	129	1,069			
	<i>Toplam</i>	143,770	134				
<i>Etkileşimsel Adalet</i>	<i>Gruplar Arası</i>	8,599	5	1,720	1,664	0,148	Fark Yok
	<i>Gruplar İçi</i>	133,320	129	1,033			
	<i>Toplam</i>	141,920	134				

Tablo 8’de ölçek alt boyutlarının eğitim durumuna göre dağılımı gösterilmiştir. Prosedürel adalet için p değeri(0,242), etkileşimsel adalet için p değeri(0,062) olarak bulunmuştur. Elde edilen değerler 0,05’ten büyük olduğu için eğitim durumunun prosedürel adalet ve etkileşimsel adalet algısında anlamlı bir farklılık yaratmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Performans değerlendirme uygulaması için p değeri(0,016) olup 0,05’ten küçük olduğu için eğitim durumunun değişmesi performans değerlendirme uygulaması üzerinde anlamlı bir farklılık yaratmaktadır sonucuna ulaşılmıştır. Farklılığın hangi eğitim seviyeleri arasında olduğunu görmek için verilen cevapların ortalamalarına bakıldığında lise mezunu olan çalışanların yüksek lisans mezunu olan çalışanlara göre performans değerlendirme uygulamasında daha yüksek algıya sahip olduğu görülmüştür.

Personel seçme ve yerleştirme uygulaması için p değeri(0,004) 0,05’ten küçük olduğu için, personel seçme ve yerleştirme uygulaması ile ilgili algının eğitim durumuna göre farklılık gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır. Lise ve yüksekokul mezunu çalışanların personel seçme ve yerleştirme uygulamasında diğer eğitim durumunda ki çalışanlara göre daha yüksek algıya sahip olduğu görülmektedir.

İş analizi için p değerinin(0,004) 0,05’ten küçük olduğu için, iş analizi ile ilgili algının eğitim durumuna göre farklılık gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır. İş analizi

uygulaması algısının hangi eğitim durumuna göre farklılık gösterdiğine bakıldığında ise lise mezunu çalışanların yüksek lisans mezunu çalışanlara göre daha yüksek algıya sahip olduğu görülmüştür.

Eğitim ve geliştirme için p değeri(0,010) 0,05'ten küçük olduğu için eğitim ve geliştirme ile ilgili algının eğitim durumuna göre farklılık gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır. Lise mezunlarının yüksek lisans ve ilkokul mezunlarına göre eğitim ve geliştirme uygulamasına yönelik algılarının daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Ücretlendirme için p değeri(0,028) 0,05'ten küçük olduğu için ücretlendirme uygulamasının eğitim durumuna göre anlamlı bir farklılık gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır. Yüksekokul mezunlarının ilkokul ve yüksek lisans mezunlarına göre ücretlendirme uygulamasına yönelik algılarının daha yüksek olduğu görülmektedir.

Dağıtım adaleti için p değeri(0,001) 0,05'ten küçük olduğu için dağıtım adaleti algısının eğitim durumuna göre farklılık gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır. Farklılığın hangi eğitim durumları arasında olduğunu anlamak için bakılan ortalamalardan lise mezunu çalışanların yüksek lisans mezunu çalışanlara göre dağıtım adaleti algılarının daha yüksek olduğu görülmüştür.

Tablo 13: Eğitim Durumuna Göre Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

EĞİTİM DURUMU							
Alt Boyutlar	Varyans Kaynağı	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	P	Farkın Kaynağı
Performans Değerlendirme	<i>Gruplar Arası</i>	14,079	4	3,520	3,166	0,016	Fark Var
	<i>Gruplar İçi</i>	144,529	130	1,112			
	<i>Toplam</i>	158,608	134				
Personel Seçme ve Yerleştirme	<i>Gruplar Arası</i>	18,658	4	4,665	4,024	0,004	Fark Var
	<i>Gruplar İçi</i>	150,686	130	1,159			
	<i>Toplam</i>	169,344	134				
İş Analizi	<i>Gruplar Arası</i>	16,201	4	4,050	4,014	0,004	Fark Var
	<i>Gruplar İçi</i>	131,173	130	1,009			
	<i>Toplam</i>	147,374	134				

Tablo 14 (Devam): Eğitim Durumuna Göre Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

Eğitim ve Geliştirme	<i>Gruplar Arası</i>	12,742	4	3,185	3,447	0,010	Fark Var
	<i>Gruplar İçi</i>	120,124	130	0,924			
	<i>Toplam</i>	132,866	134				
Ücretlendirme	<i>Gruplar Arası</i>	15,661	4	3,915	2,814	0,028	Fark Var
	<i>Gruplar İçi</i>	180,865	130	1,391			
	<i>Toplam</i>	196,526	134				
Dağıtım Adaleti	<i>Gruplar Arası</i>	23,637	4	5,909	4,699	0,001	Fark Var
	<i>Gruplar İçi</i>	163,487	130	1,258			
	<i>Toplam</i>	187,124	134				
Prosedürel Adalet	<i>Gruplar Arası</i>	5,890	4	1,473	1,388	0,242	Fark Yok
	<i>Gruplar İçi</i>	137,880	130	1,061			
	<i>Toplam</i>	143,770	134				
Etkileşimsel Adalet	<i>Gruplar Arası</i>	9,386	4	2,347	2,302	0,062	Fark Yok
	<i>Gruplar İçi</i>	132,533	130	1,019			
	<i>Toplam</i>	141,920	134				

Tablo 9’da ölçek alt boyutlarının kurumda yapılan görevlere göre dağılımı gösterilmiştir. Elde edilen analiz sonuçlarına göre performans değerlendirme içi p değerinin(0,085) 0,05’ten büyük olması, personel seçme ve yerleştirme için p değerinin(0,051) 0,05’ten büyük olması, iş analizi için p değerinin(0,152) 0,05’ten büyük olması, eğitim ve geliştirme için p değerinin(0,441) 0,05’ten büyük olması ve ücretlendirme için p değerinin(0,657) 0,05’ten büyük olması nedeniyle İKY uygulamalarının alt boyutlarının kurumda çalışılan göreve göre anlamlı bir farklılık yaratmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Dağıtım adaleti için p değerinin(0,543) 0,05’ten büyük olması, prosedürel adalet için p değerinin(0,538) 0,05’ten büyük olması ve etkileşimsel

adalet için p değerinin(0,399) 0,05'ten büyük olması nedeniyle örgütsel adalet algısının kurumda çalışılan göreve göre anlamlı bir farklılık yaratmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 15: Görevlere Göre Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

GÖREV							
Alt Boyutlar	Varyans Kaynağı	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	P	Farkın Kaynağı
Performans Değerlendirme	<i>Gruplar Arası</i>	9,621	4	2,405	2,099	0,085	Fark Yok
	<i>Gruplar İçi</i>	148,987	130	1,146			
	<i>Toplam</i>	158,608	134				
Personel Seçme ve Yerleştirme	<i>Gruplar Arası</i>	11,759	4	2,940	2,425	0,051	Fark Yok
	<i>Gruplar İçi</i>	157,585	130	1,212			
	<i>Toplam</i>	169,344	134				
İş Analizi	<i>Gruplar Arası</i>	7,352	4	1,838	1,706	0,152	Fark Yok
	<i>Gruplar İçi</i>	140,022	130	1,077			
	<i>Toplam</i>	147,374	134				
Eğitim ve Geliştirme	<i>Gruplar Arası</i>	3,747	4	0,937	0,943	0,441	Fark Yok
	<i>Gruplar İçi</i>	129,119	130	0,993			
	<i>Toplam</i>	132,866	134				
Ücretlendirme	<i>Gruplar Arası</i>	3,610	4	0,903	0,608	0,657	Fark Yok
	<i>Gruplar İçi</i>	192,916	130	1,484			
	<i>Toplam</i>	196,526	134				
Dağıtım Adaleti	<i>Gruplar Arası</i>	4,358	4	1,089	0,775	0,543	Fark Yok
	<i>Gruplar İçi</i>	182,767	130	1,406			
	<i>Toplam</i>	187,124	134				

Tablo 16 (Devam): Görevlere Göre Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

Prosedürel Adalet	<i>Gruplar Arası</i>	3,383	4	0,846	0,783	0,538	Fark Yok
	<i>Gruplar İçi</i>	140,388	130	1,080			
	<i>Toplam</i>	143,770	134				
Etkileşimsel Adalet	<i>Gruplar Arası</i>	4,322	4	1,181	1,021	0,399	Fark Yok
	<i>Gruplar İçi</i>	137,597	130	1,058			
	<i>Toplam</i>	141,920	134				

Tablo 10’da ölçek alt boyutlarının kurumda çalışılan süreye göre dağılımı gösterilmiştir. Elde edilen analiz sonuçlarına göre performans değerlendirme içi p değerinin(0,223) 0,05’ten büyük olması, personel seçme ve yerleştirme için p değerinin(0,657) 0,05’ten büyük olması, iş analizi için p değerinin(0,536) 0,05’ten büyük olması, eğitim ve geliştirme için p değerinin(0,735) 0,05’ten büyük olması ve ücretlendirme için p değerinin(0,752) 0,05’ten büyük olması nedeniyle İKY uygulamalarının alt boyutlarının kurumda çalışılan süreye göre anlamlı bir farklılık yaratmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Dağıtım adaleti için p değerinin(0,545) 0,05’ten büyük olması, prosedürel adalet için p değerinin(0,224) 0,05’ten büyük olması ve etkileşimsel adalet için p değerinin(0,424) 0,05’ten büyük olması nedeniyle örgütsel adalet algısının kurumda çalışılan süreye göre anlamlı bir farklılık yaratmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 17: Kurumda Çalışılan Süreye Göre Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

Kurumda Çalışılan Süre							
Alt Boyutlar	Varyans Kaynağı	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	P	Farkın Kaynağı
Performans Değerlendirme	<i>Gruplar Arası</i>	8,253	5	1,651	1,416	0,223	Fark Yok
	<i>Gruplar İçi</i>	150,356	129	1,166			
	<i>Toplam</i>	158,608	134				

Tablo 18 (Devam): Kurumda Çalışılan Süreye Göre Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

Personel Seçme ve Yerleştirme	<i>Gruplar Arası</i>	4,206	5	0,841	0,657	0,657	Fark Yok
	<i>Gruplar İçi</i>	165,138	129	1,280			
	<i>Toplam</i>	169,344	134				
İş Analizi	<i>Gruplar Arası</i>	4,554	5	0,911	0,823	0,536	Fark Yok
	<i>Gruplar İçi</i>	142,820	129	1,107			
	<i>Toplam</i>	147,374	134				
Eğitim ve Geliştirme	<i>Gruplar Arası</i>	2,795	5	0,559	0,554	0,735	Fark Yok
	<i>Gruplar İçi</i>	130,071	129	1,008			
	<i>Toplam</i>	132,866	134				
Ücretlendirme	<i>Gruplar Arası</i>	3,963	5	0,793	0,531	0,752	Fark Yok
	<i>Gruplar İçi</i>	192,563	129	1,493			
	<i>Toplam</i>	196,526	134				
Dağıtım Adaleti	<i>Gruplar Arası</i>	5,692	5	1,138	0,809	0,545	Fark Yok
	<i>Gruplar İçi</i>	181,432	129	1,406			
	<i>Toplam</i>	187,124	134				
Prosedürel Adalet	<i>Gruplar Arası</i>	7,462	5	1,492	1,412	0,224	Fark Yok
	<i>Gruplar İçi</i>	136,308	129	1,057			
	<i>Toplam</i>	143,770	134				
Etkileşimsel Adalet	<i>Gruplar Arası</i>	5,266	5	1,053	0,994	0,424	Fark Yok
	<i>Gruplar İçi</i>	136,654	129	1,059			
	<i>Toplam</i>	141,920	134				

2.6. Korelasyon Analizi

Korelasyon analizleri ile bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki ilişki derecesini ve düzeyini ölçebiliriz. Çalışmada prosedürel adalet, etkileşimsel adalet, dağıtım adaleti ve İKY uygulamaları olan performans değerlendirme, personel seçme ve yerleştirme, eğitim ve geliştirme, iş analizi ve ücretlendirme değişkenlerinin birbirleriyle olan ilişkileri korelasyon analiziyle incelenmiştir.

Değişkenler arasındaki ilişki düzeyinin ne olduğunu anlamamız için korelasyon katsayısına bakmamız gerekmektedir. Değişkenlerin yönü ve etkileşimlerinin nasıl olduğu hakkında bilgi veren katsayı korelasyon katsayısıdır. R harfiyle gösterilen korelasyon kat sayısı etkileşim olmadığı durumlarda 0, kuvvetli etkileşim durumunda 1, ters ve tam yönlü ilişkide -1 değerini alır (Yılmaz, 2006).

Tablo 12’de korelasyon analizi sonuçları gösterilmiştir. Örgütsel adalet algılarının İKY uygulamaları ile olan ilişkilerine bakıldığında ilk olarak dağıtım adaleti ve performans değerlendirme arasında 0,61, personel seçme ve yerleştirme arasında 0,56, eğitim ve geliştirme uygulaması arasında 0,56, iş analizi arasında 0,60 ve ücretlendirme arasında 0,64 düzeyinde pozitif yönde anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

Prosedürel adalet alt boyutu ile performans değerlendirme arasında 0,61, personel seçme ve yerleştirme arasında 0,68, eğitim ve geliştirme uygulaması arasında 0,52, iş analizi arasında 0,64 ve ücretlendirme arasında 0,54 düzeyinde pozitif yönde anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

Etkileşimsel adalet alt boyutu ile performans değerlendirme arasında 0,71, personel seçme ve yerleştirme arasında 0,73, eğitim ve geliştirme uygulaması arasında 0,56, iş analizi arasında 0,71 ve ücretlendirme arasında 0,63 düzeyinde pozitif yönde anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

Boyutlar arasındaki anlamlı ilişkilerin derecesine baktığımızda, dağıtım adaleti ile en yüksek dereceli korelasyon ücretlendirme uygulaması($r:0,64$, $p:0,00$) ile, prosedürel adalet ile en yüksek dereceli korelasyon personel seçme ve yerleştirme uygulaması($r:0,68$, $p:0,00$) ile, etkileşimsel adalet ile en yüksek dereceli korelasyon personel seçme ve yerleştirme uygulaması($r:0,73$, $p:0,00$) ile gerçekleşmiştir.

Tablo 19: Korelasyon Analizi Sonuçları

	Prosedürel Adalet (PA)	Etkileşimsel Adalet (EA)	Dağıtım Adaleti (DA)	Performans Değerlendirme (PD)	Personel Seçme ve Yerleştirme PSY)	Eğitim ve Geliştirme (EG)	İş Analizi (İA)	Ücretlendirme (Ü)
PA	1							
EA	0,793** (0,000)	1						
DA	0,429** (0,000)	0,528** (0,000)	1					
PD	0,618** (0,000)	0,715** (0,000)	0,614** (0,000)	1				
PSY	0,685** (0,000)	0,739** (0,000)	0,567** (0,000)	0,826** (0,000)	1			
EG	0,525** (0,000)	0,565** (0,000)	0,568** (0,000)	0,663** (0,000)	0,693** (0,000)	1		
İA	0,640** (0,000)	0,717** (0,000)	0,608** (0,000)	0,749** (0,000)	0,768** (0,000)	0,768** (0,000)	1	
Ü	0,543** (0,000)	0,637** (0,000)	0,648** (0,000)	0,651** (0,000)	0,715** (0,000)	0,588** (0,000)	0,639** (0,000)	1

PA: Prosedürel Adalet, EA: Etkileşimsel Adalet, DA: Dağıtım Adaleti, PD: Performans Değerlendirme, PSY: Personel Seçme ve Yerleştirme, İA: İş Analizi, EG: Eğitim ve Geliştirme, Ü: Ücretlendirme

İKY uygulamaları ve örgütsel adalet alt boyutlarının birbirleriyle olan ilişkilerini ölçtüğümüz analizde tüm değişkenlerin korelasyon katsayılarının 0,50'nin üzerinde olduğu ve birbirleriyle anlamlı ve pozitif yönde bir ilişkiye sahip oldukları görülmektedir. Sonuç olarak İKY uygulamalarının beş fonksiyonun da çalışanların örgütsel adalet algılarını etkilediğini söylemek doğru olacaktır.

2.7. Regresyon Analizi

Regresyon analizi İKYU'nın her birinin örgütsel adalet algısı üzerinde anlamlı bir etkisinin olup olmadığını anlamak için yapılmıştır.

Tablo 11' İKY uygulamalarının örgütsel adalet algısına etkisine yönelik çoklu regresyon analizi sonuçları gösterilmiştir. Elde edilen veriler ışığında öncelikle, banka

alışanlarının dağıtım adaleti algılarının uygulanan İKY uygulamalarından etkilenip etkilenmediğini anlamak için oluşturulan regresyon analizi sonuçlarının istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir ($F=27,526$; $p;0,00<0,05$). Modelde yer alan bağımsız değişken olan İKY uygulamalarından ücretlendirmenin dağıtım adaleti üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğu görülmektedir. ($p;0,00<0,05$).

Banka alışanlarının prosedürel adalet algılarının İKY uygulamalarından etkilenip etkilenmediğini anlamak için oluşturulan regresyon analizi sonuçlarının istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir ($F=26,221$ $p;0,00<0,05$). Bağımsız değişkenlerden personel seçme ve yerleştirme uygulamasının prosedürel adalet üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğu görülmektedir ($p;0,02<0,05$).

Son olarak banka çalışanlarının etkileşimsel adalet algılarının uygulanan İKY uygulamalarından etkilenip etkilenmediğini anlamak için oluşturulan regresyon analizi sonuçlarının istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir. ($F;43,570$ $p;0,00<0,05$). İKY uygulamalarından personel seçme ve yerleştirme uygulamasının etkileşimsel adalet üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğu görülmektedir ($p;0,016<0,05$). Ayrıca bağımsız değişkenlerden iş analizi uygulamasının da etkileşimsel adalet algısı üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğunu görmekteyiz ($p;0,001<0,05$).

Tablo 20: Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

<i>Bağımlı Değişken</i>	<i>Bağımsız Değişken</i>	<i>β</i>	<i>t</i>	<i>P</i>	<i>F</i>	<i>Model (p)</i>
<i>Dağıtım Adaleti</i>	<i>Performans Değerlendirme</i>	0,318	2,540	0,602	27,526	0,000
	<i>Personel Seçme ve Yerleştirme</i>	-0,203	-1,508	0,134		
	<i>İş Analizi</i>	0,179	1,366	0,174		
	<i>Eğitim ve Geliştirme</i>	0,189	1,608	0,110		
	<i>cretlendirme</i>	0,389	4,421	0,000		

Tablo 21 (Devam): Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

<i>Bağımlı Değişken</i>	<i>Bağımsız Değişken</i>	β	t	P	F	<i>Model (p)</i>
<i>Prosedürel Adalet</i>	<i>Performans Değerlendirme</i>	0,061	0,546	0,586	26,221	0,000
	<i>Personel Seçme ve Yerleştirme</i>	0,378	3,174	0,002		
	<i>İş Analizi</i>	0,269	2,307	0,023		
	<i>Eğitim ve Geliştirme</i>	-0,045	-0,435	0,665		
	<i>Ücretlendirme</i>	0,051	0,650	0,517		
<i>Bağımlı Değişken</i>	<i>Bağımsız Değişken</i>	β	t	P	F	<i>Model (p)</i>
<i>Etkileşimsel Adalet</i>	<i>Performans Değerlendirme</i>	0,189	1,980	0,050	43,570	0,000
	<i>Personel Seçme ve Yerleştirme</i>	0,252	2,452	0,016		
	<i>İş Analizi</i>	0,326	3,250	0,001		
	<i>Eğitim ve Geliştirme</i>	-0,102	-1,130	0,261		
	<i>Ücretlendirme</i>	0,133	1,972	0,051		

Bağımlı ve bağımsız değişkenlerin yordanmasına yönelik yapılan regresyon analizinden elde edilen sonuçlarına göre İKY uygulamaları çalışanların örgütsel adalet algılarında anlamlı bir etkiye sahiptir.

Çalışmada yapılan bağımsız örneklem için t testi analizi, tek yönlü varyans analizi(Anova), korelasyon analizi ve çoklu regresyon analizinden elde edilen sonuçlara göre hipotezlerin kabul ve red olma durumları aşağıdaki tabloda gösterilmiştir:

Tablo 22: Hipotezlerin Kabul ve Red Olma Durumları

H1: İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarından personel seçme ve yerleştirme demografik değişkenlerden cinsiyete göre farklılık göstermektedir.	(Kabul)
--	----------------

Tablo 23 (Devam): Hipotezlerin Kabul ve Red Olma Durumları

H2: Örgütsel adaletin alt boyutu olan dağıtımsal adalet algısı demografik değişkenlerden cinsiyete göre farklılık göstermektedir	(Kabul)
H3: İKYU’ndan performans değerlendirme demografik değişkenlerden mensubu olunan bankaya göre farklılık göstermektedir.	(Red)
H4: ÖA’in alt boyutu olan prosedürel adalet algısı demografik değişkenlerden mensubu olunan bankaya göre farklılık göstermektedir.	(Kabul)
H5: İKYU’ndan ücretlendirme demografik değişkenlerden kurumda çalışılan süreye göre farklılık göstermektedir.	(Red)
H6: ÖA’in alt boyutu olan prosedürel adalet algısı demografik değişkenlerden yaşa göre farklılık göstermektedir. (Red)	(Red)
H7: ÖA’in alt boyutu olan dağıtım adaleti algısı demografik değişkenlerden eğitim durumuna göre farklılık göstermektedir.	(Kabul)
H8: ÖA’in alt boyutu olan prosedürel adalet algısı demografik değişkenlerden eğitim durumuna göre farklılık göstermektedir.	(Red)
H9: ÖA’in alt boyutu olan etkileşimsel adalet algısı demografik değişkenlerden eğitim durumuna göre farklılık göstermektedir.	(Red)
H10: İKYU’ndan performans değerlendirme demografik değişkenlerden eğitim durumuna göre farklılık göstermektedir.	(Kabul)
H11: İKYU’ndan personel seçme ve yerleştirme demografik değişkenlerden eğitim durumuna göre farklılık göstermektedir.	(Kabul)
H12: İKYU’ndan iş analizi demografik değişkenlerden eğitim durumuna göre farklılık göstermektedir.	(Kabul)
H13: İKYU’ndan eğitim ve geliştirme demografik değişkenlerden eğitim durumuna göre farklılık göstermektedir.	(Kabul)
H14: İKYU’ndan ücretlendirme demografik değişkenlerden eğitim durumuna göre farklılık göstermektedir.	(Kabul)
H15: İKYU’ndan eğitim ve geliştirme demografik değişkenlerden kurumdaki göreve göre farklılık göstermektedir.	(Red)
H16: İKYU’nın ÖA algısına anlamlı bir etkisi bulunmaktadır.	(Kabul)

Tablo 24 (Devam): Hipotezlerin Kabul ve Red Olma Durumları

H16a: Personel seçme ve yerleştirme uygulamalarının etkileşimsel adalet algısına anlamlı bir etkisi bulunmaktadır.	(Kabul)
H16b: İş analizinin etkileşimsel adalet algısına anlamlı bir etkisi bulunmaktadır.	(Kabul)
H16c: Performans değerlendirme uygulamalarının etkileşimsel adalet algısına anlamlı bir etkisi bulunmaktadır.	(Red)
H16d: Ücretlendirmenin etkileşimsel adalet algısına anlamlı bir etkisi bulunmaktadır.	(Red)
H16e: Eğitim ve geliştirme uygulamalarının etkileşimsel adalet algısına anlamlı bir etkisi bulunmaktadır.	(Red)
H16f: Ücretlendirmenin dağıtımsal adalet algısına anlamlı bir etkisi bulunmaktadır.	(Kabul)
H16g: İş analizi uygulamalarının dağıtımsal adalet algısına anlamlı bir etkisi bulunmaktadır.	(Red)
H16h: Personel seçme ve yerleştirme uygulamasının dağıtım adaleti algısına anlamlı bir etkisi bulunmaktadır.	(Red)
H16i: Performans değerlendirme uygulamasının dağıtımsal adalet algısına anlamlı bir etkisi bulunmaktadır.	(Red)
H16i: Eğitim ve geliştirme uygulamasının dağıtımsal adalet algısına anlamlı bir etkisi bulunmaktadır.	(Red)
H16j: Eğitim ve geliştirme uygulamalarının prosedürel adalet algısına anlamlı bir etkisi bulunmaktadır.	(Red)
H16k: İş analizi uygulamasının prosedürel adalet algısına anlamlı bir etkisi bulunmaktadır.	(Kabul)
H16l: Personel seçme ve yerleştirme uygulamasının prosedürel adalet algısına anlamlı bir etkisi bulunmaktadır.	(Kabul)
H16m: Performans değerlendirme uygulamasının prosedürel adalet algısına anlamlı bir etkisi bulunmaktadır.	(Red)
H16n: Ücretlendirme uygulamasının prosedürel adalet algısına anlamlı bir etkisi bulunmaktadır.	(Red)

Tablo 25 (Devam): Hipotezlerin Kabul ve Red Olma Durumları

H17: Dağıtımsal adalet algısı ile İKY uygulamaları arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki söz konusudur.	(Kabul)
H18: Prosedürel adalet algısı ile İKY uygulamaları arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki söz konusudur.	(Kabul)
H19: Etkileşimsel adalet algısı ile İKY uygulamaları arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki söz konusudur.	(Kabul)
H20: Dağıtımsal adalet algısı ile iş analizi arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki söz konusudur.	(Kabul)
H21: Prosedürel adalet algısı ile ücretlendirme arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki söz konusudur.	(Kabul)
H22: Etkileşimsel adalet algısı ile personel seçme ve yerleştirme uygulaması arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki söz konusudur.	(Kabul)

TARTIşMA

Çalışanların örgütsel adalet algılarının İKY uygulamalarından etkilenip etkilenmediğini sorguladığımız araştırmada öncelikle İKY ve örgütsel adalet kavramsal çerçeve olarak ele alınmış sonrasında banka çalışanları üzerinde uygulanan anket çalışması ile analizler yapılmıştır. Bu bölümde de elde edilen ana bulgular ifade edilerek olası açıklamalar ve çıkarımlar yapılacak, konuyla ilgili yapılan çalışmalardan örnekler verilerek önerilerde bulunulacaktır.

Çalışmanın evrenini Artvin ilinde bulunan kamu bankası ve özel banka personeli oluşturmaktadır. 138 banka personeline ulaşılmış uygunluğu tespit edilen 135 anket analiz sonuçlarında kullanılmıştır.

Araştırmaya katılan 135 çalışanın demografik özelliklerine baktığımızda, 61'inin erkek, 74'ünün kadınlardan oluştuğu görülmektedir. Bekar çalışan sayısı 33 evli çalışanların sayısı 102'dir. 22-26 yaş aralığında 4, 27-31 yaş aralığında 35, 32-36 yaş aralığında 43, 37-41 yaş aralığında 38, 42-46 yaş aralığında 11, 47 ve üzeri yaş aralığında 4 çalışan olduğu görülmüştür. Banka personelinin eğitim durumuna baktığımızda ilköğretim mezunu 2 kişi, lise mezunu 13 kişi, yüksekokul mezunu 7 kişi, üniversite mezunu 108 kişi, yüksek lisans mezunu 5 kişi olduğu görülmüştür. Ankete katılan çalışanların 110'u kamu bankası çalışanı iken 25'i özel banka çalışanıdır. Görev dağılımına bakıldığında 31 kişi gişe görevlisi, 32 kişi operasyon birimi, 24 kişi bireysel bankacılık, 29 kişi kobi-ticari, 19 kişi diğeri görevlerde çalışanlardan oluşmaktadır. Çalışılan süreler bakımıldığında 5 kişi 1 yıldan az, 27 kişi 1-5 yıl arasında, 47 kişi 6-10 yıl arasında, 37 kişi 11-15 yıl arasında, 13 kişi 16-20 yıl arasında, 6 kişi 20 ve üzeri yıl arasında kurumda çalışmaktadır.

Araştırma kapsamında yapılan analiz sonuçlarına göre çalışanların erkek veya kadın olması performans değerlendirme, personel seçme ve yerleştirme, iş analizi, eğitim ve geliştirme uygulamaları ile dağıtım adaleti üzerinde anlamlı bir farklılık yaratmaktadır. Mensubu olunan banka türü de çalışanların personel seçme ve yerleştirme, iş analizi, ücretlendirme uygulamaları ile prosedürel ve etkileşimsel adalet algılarında anlamlı farklılıklar yaratmaktadır. Kurumda çalışanların eğitim durumları farklılaştıkça performans değerlendirme, personel seçme ve yerleştirme, iş analizi, eğitim ve geliştirme, ücretlendirme uygulamalarında ve dağıtım adaleti algılarında da farklılıklar gözlemlenmiştir. Literatürdeki farklı çalışmalara bakıldığında İKY uygulamaları ile değerşen demografik özelliklere göre farklı sonuçlar elde edildiği görülmektedir. Bir ilaç

firmasındaki satış çalışanları üzerinde yapılan araştırmaya göre yaş ve cinsiyet değişkeninin İKY uygulamalarında farklılık yaratmadığı sonucuna ulaşılmıştır (İpçioğlu ve Uysal, 2009: 131-148). İKY uygulamalarının örgütsel adalete etkisinin araştırıldığı Sivas Numune hastanesi örneğinde de cinsiyetin İKY uygulamaları üzerinde farklılık yaratmadığı ancak 18-25 yaş arasındaki çalışanların ve bekarların İKY uygulamaları için daha olumlu düşüncede oldukları belirlenmiştir (Berk, 2017: 79).

Örgütsel adalet algısının sağlık çalışanları üzerinde yapıldığı bir araştırmada kamu hastaneleri ve özel hastanede çalışanların adalet algılarında farklılıklar olduğu görülmüştür. Elde edilen sonuçlara göre özel hastanelerde çalışanların iş verimini arttırarak çalıştıklarında yöneticileri tarafından takdir gördükleri kamu hastanelerinde çalışan personelin ise yöneticilerinden tehdit içerikli uygun olmayan davranışlar gördükleri sonucuna ulaşılmıştır (Işık, Uğurluoğlu ve Akbolat, 2012: 260). Bu çalışmada da benzer şekilde özel ve kamu bankası çalışanlarının İKY uygulamaları ve örgütsel adalet algılarında farklılık olduğunu, özel banka çalışanlarının daha yüksek algıya sahip oldukları görülmüştür.

Yapılan araştırma sonucunda İKY uygulamalarının örgütsel adalet algısı üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Çalışmada dağıtım adaleti algısı üzerinde etkisi olan uygulama ücretlendirme, prosedürel ve etkileşimsel adalet algıları üzerinde etkisi olan uygulamalar personel seçme ve yerleştirme ve iş analizi olarak bulunmuştur. Dağıtımsal adaletin uygulayıcısı olan yöneticilerin çalışanların sahip olduğu eğitim ve tecrübeye, iş yerinde katlandıkları strese dayalı ücret politikası uygulamaları kurumdaki ücret politikasının adil olduğunu düşünmesine katkı sağlayacaktır. İKY uygulamalarının örgütsel adalet algısı üzerindeki etkisine yönelik yapılan çalışmalara bakıldığında, Kocaeli'nde bir inşaat sektöründe çalışanların örgütsel adalet algılarının İKY uygulamalarından anlamlı bir şekilde etkilenebileceği sonucuna ulaşılmıştır (Yürük, 2020: 75). Yine literatüre bakıldığında örgütsel adaletin aracılık rolüyle İKY uygulamalarının örgüte duyulan güvene etkisinin ölçüldüğü çalışmada, İKY uygulamalarının algılanan örgütsel adaleti olumlu etkilediği sonucuna ulaşıldığı görülmüştür (Erkekramlık, Çetin ve Yurdakul, 2015: 166).

Analiz sonuçlarına göre İKY uygulamalarının 5 fonksiyonu ile örgütsel adaletin tüm alt boyutları arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki mevcuttur. Bu ilişkinin daha önce yapılan çalışmalarda da desteklendiği görülmektedir. Örneğin, Sivas numune hastanesi

araştırmasında İKY yönetiminin boyutları ile örgütsel adaletin alt boyutları olan prosedürel adalet, dağıtım adaleti ve etkileşimsel adalet arasında pozitif ve anlamlı bir ilişkinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Berk, 2017: 84). Yine İKY uygulamalarında örgütsel adalet algısının örgütsel bağlılığa etkisinin incelendiği bir araştırmada, kurum içerisinde yürütülen İKY uygulamalarının adil olarak algılanmasının örgüte olan bağlılığı da pozitif yönde etkileyeceği sonucuna ulaşılmıştır (Tekatlı, 2019: 83). Adana’da faaliyet gösteren bir firmada yapılan çalışma sonuçlarına göre örgütsel adaletin alt boyutları olan dağıtım, prosedür ve etkileşimsel adalet algıları ile örgüte olan bağlılık değişkeni arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişkinin olduğu gözlemlenmiştir (Ant, 2019: 85). Bu sonuçlara göre banka sektöründe iyi uygulanan bir İKY anlayışının olması, süreçlerin personele açık bir şekilde anlatılması, çalışanların alınan kararlara katılımının sağlanması, performansa dayalı sistemlerin gerçekleştirilmesi, yöneticilerle çalışanlar arasında etkili ve saygılı iletişim kurulması gibi olumlu gelişmelerin çalışanların örgütsel adalet algılarının olumlu yönde etkileyeceğini söyleyebiliriz.

İKY fonksiyonlarından performans değerlendirmenin örgüte yönelik güvene ilişkisinin analiz edildiği bir çalışmada performans değerlendirme uygulaması ve örgüte duyulan güven arasında anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki bulunmuştur (Altunkaya, 2011: 103). Yine performans değerlendirme uygulamasının örgütsel adalet algısına etkisinin araştırıldığı bir çalışmada dağıtım, prosedür ve etkileşimsel adalet ile bir İKY fonksiyonu olan performans değerlendirme uygulaması arasında anlamlı ve pozitif yönde ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Aktaş, 2010: 150). Örgüte olan güven üzerinde İKY uygulamalarından örgütsel adalet algısının analiz edildiği bir çalışmada, örgütsel adalet algısının örgüte duyulan tüm güven boyutlarıyla etkileşim içinde olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Develioğlu ve Çeliker, 2016: 71). Bu sonuçlara göre çalışmadan elde edilen sonuçlarla doğru orantılı olarak, çalışanların elde ettikleri ödül, ücret, terfiler gibi kazançların ve bunların dağılımını etkileyen bir İKY fonksiyonu olan performans değerlendirmenin örgütsel adalet algısı üzerinde etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Banka çalışanları üzerinde İKY uygulamaları ve örgütsel adalet konuları üzerinde daha önce yapılan çalışmalara baktığımızda, Kahramanmaraş ilinde bulunan özel ve kamu bankalarında çalışan 150 personel üzerinde uygulanan anket çalışması ile İKY uygulamalarının örgüte olan bağlılık ve performansa etkisi araştırılmış olup, İKY uygulamalarının örgüte olan bağlılık ve performans arasında pozitif yönlü bir ilişkinin

olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Yeşil ve Özel, 2019: 27). Farklı bir çalışmada Eskişehir’de bulunan 304 banka çalışanı üzerinde İKY uygulamalarının örgüte olan bağlılığı etkileyip etkilemediği analiz edilmiş olup, performans değerlendirme uygulamasının örgüt bağlılığını etkilediğini ancak eğitim ve geliştirme uygulamasının örgüt bağlılığını etkilemediği sonucuna ulaşılmıştır (Paşaoğlu, 2015: 320). Yine farklı bir çalışmada Kayseri’de bulunan özel ve kamu bankalarında çalışan personel üzerinde İKY uygulamalarının örgütsel bağlılığı etkilediğine dair çalışma yapılmıştır (Karaca, Erkekram ve Harmancı, 2020: 206). Artvin ilindeki kamu ve özel bankalarda görevli personel üzerinde yapılan bu çalışmada, banka sektöründe bu konuyla ilgili kısıtlı olan çalışmalara yol gösterici olacaktır.

Çalışanların alışkanlıkları, yetenekleri, iş potansiyelleri göz önünde bulundurularak performans değerlendirme kriterlerinin belirlenmesi, işe en uygun ve liyakat kurallarına uygun olarak yeni çalışma arkadaşlarının kuruma dahil edilmesi, personel seçme ve yerleştirme aşamasında çalışanların süreci açık ve objektif olarak nitelendirmesi, iş analizi yapılırken işin gereklerinin doğru bir şekilde belirlenmesi, kurumda yapılan eğitim ve geliştirme uygulamalarından tüm çalışanların yararlanması, ücretlendirmenin adil, gösterilmiş olan performans karşılığında aynı düzeyde olması gibi kriterler çalışanların dağıtım, prosedürel ve etkileşimsel adalet algılarında farklılıklar yaratmaktadır. Bu farklılıkların hem kurum hem çalışanlar açısından olumlu sonuçlar doğurması için adalet anlayışının çalışma ortamında hakim olması gerekmektedir.

Literatürde yapılan çalışmalara bakıldığında İKY uygulamalarının örgütsel adalet algısına etkisine yönelik yapılan çalışmaların sayıca az olduğu görülmekle birlikte yapılan analiz sonuçlarının hemen hepsinde İKY uygulamalarının örgütteki adalet algısı üzerinde etkisinin olduğu ve aralarında pozitif ve anlamlı bir ilişkinin var olduğu sonucu ortaya çıkmıştır. Daha önce yapılan çalışmalardan farklı olarak İKY uygulamaları ve örgütsel adalet alt boyutları tüm analizlerde tek tek ele alınmıştır. Çalışmanın coğrafi ve zaman kısıtı nedeniyle sadece Artvin ilinde yapılmış olması önemli sınırlılıkları oluşturmaktadır. Bu nedenle elde edilen bulgular tüm banka sektörü için genellenemez. Farklı sektörlerde benzer çalışmaların yapılması veya örneklem grubunun daha geniş kapsamlı belirlenip çalışmaların tekrar edilmesi hem örgüt hem çalışanların adalet algılarının hangi uygulamalara göre değişeceğini anlamak bakımından ilgili literatüre katkı sağlayacaktır. Ayrıca personel seçme ve yerleştirmenin örgütsel adalet algısına etkisinin örgüte bağlılık

aracılığıyla incelenmesi, örgütsel adalet ve örgüt kültürü arasındaki ilişkinin ücretlendirme uygulamasıyla ilişkilendirilmesi araştırılması gereken konulardandır.



SONUÇ

Çalışanların İKY uygulamalarının örgütsel adalet algısına etkisine yönelik yapılan çalışmanın ilk bölümünde İKY kavramına yönelik genel açıklamalar yapılmış, uygulamaların ilkeleri ve fonksiyonları açıklanmıştır. İkinci bölümde örgütsel adalet kavramsal olarak ele alınmış, adalet teorileri ve örgütsel adaletin boyutları açıklanmıştır. Çalışmanın üçüncü kısmında ise banka çalışanlarının örgütsel adalet algılarının İKY uygulamalarından etkilenip etkilenmediğini analiz etmek için anket çalışmasının sonuçları SPSS analizleriyle açıklanmıştır.

Güvenilirlik analizi sonuçlarına göre İKY ölçeği ve alt boyutları ile örgütsel adalet ölçeği ve tüm alt boyutlarının yüksek derecede güvenilir olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Faktör analizinde hem İKY ölçeği hem de ÖA ölçeğinin örneklem yeterlilik gücünün mükemmel seviyede olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Değişkenlere verilen cevaplar neticesinde ölçeklere ilişkin tanımlayıcı değerlere bakıldığında çalışanların verdikleri cevapların İKY uygulamaları ve örgütsel adalet alt boyutları için ‘kararsızım’ şeklinde olduğu görülmüştür. Ancak ücretlendirme ve dağıtım adaletine yönelik sorulara verilen cevapların ‘katılmıyorum’ sonucuna yaklaştığı görülmüştür. Bu da çalışanların ücretlendirmeye ilgili olumlu veya olumsuz algılarının dağıtım adaleti algılarından etkilenebileceğini göstermektedir.

Araştırmanın frekans dağılımını belirlemek için çalışanlara cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, hangi banka mensubu oldukları, görevleri ve kaç yıldır aynı kurumda çalıştıklarına yönelik sorular sorulmuştur. Elde edilen veriler ışığında ankete katılan kadınların sayısının erkeklerden fazla olduğu, 32-36 yaş aralığında çalışanların sayısının en yüksek olduğu, banka çalışanlarının büyük çoğunluğunu evli kişilerin oluşturduğu, personelin büyük çoğunluğunun üniversite mezunu olduğu, ankete katılan kişilerin en çok kamu bankalarında çalıştıkları, görev dağılımının daha dengeli olduğunu buna rağmen gişe ve operasyon birimi çalışanlarının çoğunluğu oluşturduğu, 6-10 yıl boyunca aynı kurumda çalışan personel sayısının en yüksek olduğu görülmüştür.

İKY uygulaması ölçeğinin alt boyutlarıyla örgütsel adalet ölçeğinin alt boyutlarının normallik dağılımına uygun olup olmadığını belirlemek amacıyla çarpıklık ve basıklık değerlerine bakılmış, çarpıklık için en yüksek değerin(,595) basıklık için en düşük değerin(-,794) olduğu görülmüş ve dağılımın normal olduğu kabul edilmiştir.

Araştırma kapsamında demografik değişkenlerden cinsiyet, medeni durum ve mensubu olunan bankanın İKY uygulamaları ve örgütsel adalet algısı üzerinde farklılık yaratıp yaratmadığını analiz etmek için bağımsız örneklem için T-testi analizi yapılmıştır. Çalışanların medeni durumunun İKY uygulamaları ve örgütsel adalet algısında herhangi bir farklılık yaratmadığı sonucuna ulaşılrken cinsiyet ve mensubu olunan bankanın İKY uygulamaları ve örgütsel adalet algısı üzerinde farklılık yarattığı sonucuna ulaşılmıştır. Buna göre, erkeklerin İKY uygulamalarından performans değerlendirme, personel seçme ve yerleştirme, ücretlendirme, eğitim ve geliştirme, iş analizi ile örgütsel adaletin alt boyutu olan dağıtım adaletine yönelik algıları kadınlara göre daha yüksektir. Özel banka çalışanlarının personel seçme ve yerleştirme, iş analizi, ücretlendirme uygulamaları ve kurumdaki prosedürel adalet ile etkileşimsel adalet algıları kamu bankası çalışanlarına göre daha yüksektir. Elde edilen bilgilere göre H1, H2, H4 hipotezleri kabul edilmişken, İKY uygulamaları ve örgütsel adalet algısı medeni duruma göre farklılık göstermediğinden H3 hipotezi reddedilmiştir.

Araştırma kapsamında demografik değişkenlerden yaş, eğitim durumu, görev ve kurumda çalışılan sürenin İKY uygulamaları ve örgütsel adalet algısı üzerinde farklılık yaratıp yaratmadığını analiz etmek için tek yönlü varyans analizinden(Anova) yararlanılmıştır. Çalışanların yaşının, görevinin ve kurumda çalışma sürelerinin İKY uygulamaları ve örgütsel adalet algısında bir farklılık yaratmadığı sonucuna ulaşılrken eğitim durumunun İKY uygulamaları ve örgütsel adalet algısında farklılık yarattığı sonucuna ulaşılmıştır. Buna göre, lise mezunlarının performans değerlendirme, personel seçme ve yerleştirme, iş analizi, eğitim ve geliştirme uygulamaları ve dağıtım adaleti algıları diğer eğitim durumundaki çalışanlara göre daha yüksektir. Ücretlendirme uygulamasında ise yüksekokul mezunları diğer eğitim durumundakilere göre daha yüksek algıya sahiptir. Elde edilen bilgilere göre H8, H9 hipotezleri reddedilmişken, İKY uygulamaları ve örgütsel adalet algısı eğitim durumuna göre farklılık gösterdiğinden H7, H10, H11, H12, H13 ve H14 hipotezleri kabul edilmiştir.

İKY uygulamaları ve örgütsel adalet alt boyutlarının birbirleriyle olan ilişkilerini ölçtüğümüz korelasyon analizinde tüm değişkenlerin birbiriyle pozitif ve anlamlı bir ilişkiye sahip oldukları sonucuna ulaşılmıştır. Elde edilen bilgilere göre İKY uygulamalarının tüm alt boyutlarının örgütsel adaletin tüm alt boyutlarıyla pozitif yönlü

ilişkisi olduğu için oluşturulan H17, H18, H19, H20, H21 ve H22 hipotezleri kabul edilmiştir.

İKY uygulamalarının her birinin örgütsel adalet algısı üzerinde anlamlı bir etkisinin olup olmadığını anlamak için çoklu regresyon analizi yapılmış ve tüm İKY uygulamalarının örgütsel adalet alt boyutlarını etkileyebileceği sonucuna ulaşılmıştır. Buna göre, çalışanların dağıtım adaleti algılarını en fazla ücretlendirme uygulaması, prosedürel adalet algılarını en fazla personel seçme yerleştirme ve iş analizi uygulamaları, etkileşimsel adalet algılarını en fazla personel seçme ve yerleştirme ve iş analizi uygulamaları etkilemiştir. Elde edilen bilgilere göre araştırmanın temel sorusu olan H16 hipotezi ve buna bağlı oluşturulan H16a, H16b, H16f, H16k ve H16l hipotezleri kabul edilmiş, H16c, H16d, H16e, H16g, H16h, H16ı, H16i, H16j, H16m ve H16n hipotezleri reddedilmiştir. Ücretlendirme uygulamasının dağıtım adaleti algısını yüksek derecede etkilemesi, çalışanların emekleri karşılığında aldıkları ücret, ödül, yan haklar gibi kazanımlarının adil dağıtımının örgütsel adalet algısı için önemli olduğunu göstermektedir. Personel seçme ve yerleştirme sürecinde taraf tutmaktan uzak etik davranışlar sergilemek, tutarlı davranışlarda bulunmak, eleman alım sürecinde iletişime önem vermek çalışanların prosedürel ve etkileşimsel adalet algılarını olumlu yönde etkileyecektir. İş analizi yapılırken doğru değerlendirmeler yapılması, gerekli niteliklerin adalet kuralları çerçevesinde belirlenmesi, çalışanların bu konularda bilgilendirilmesi kurumda hakim olan prosedür ve etkileşim adaleti algısını olumlu yönde etkileyecektir.

Örgütsel adalet algısını etkileyen tek etmen İKY uygulamaları olmamakla birlikte bu çalışma İKY uygulamalarıyla sınırlandırılmıştır. Kurum içerisinde örgütsel adalet algısının oluşmasında ve biçimlenmesinde İKY uygulamalarının önemli rol oynadığı görülmektedir. Performans değerlendirme aşamasında bilgilerin açık, kesin bir şekilde personele yansıtılması hem karar hem de alınan kararlar sonrasında ki süreçte adaletle ilgili algıları olumlu etkileyecektir. Kuruma personel seçimi yaparken işin gereklerine en uygun kişinin liyakat kurallarına özen göstererek işe alınması örgüte duyulan adalet algısını pekiştirecektir. İKY’inde başarıyı sağlamak için mevcut iş sorunlarına yönelik çözümler belirlemek, çalışanların kendilerini geliştirmesine olanak sağlayacak eğitim ve geliştirme uygulamaları yapmak, herkesin yetenek ve tecrübesine uygun ücretlendirme politikaları uygulamak kurumda oluşacak örgütsel adalet açısından oldukça önemlidir. Adaletli bir çalışma ortamında çalışanlar kendilerini güvende hissedecek, yöneticileriyle iletişimlerini

güçlendirerek kendilerini örgütün bir parçası olarak görecektir, buna bağlı olarak kuruma bağlılıkları artacak, motivasyon seviyeleri yükselecek, iş devir hızı azalacak ve gerçek performanslarıyla işletmenin hedeflerine ulaşması için çaba gösterecektir.

Araştırma sonuçlarından anlaşılabileceği üzere İKY uygulamalarının çalışanlar tarafından algılanma şekli örgütsel adalet algısını da etkilemektedir. İKY uygulamalarına ait algılar olumlu olursa kurum içindeki örgütsel adalet algıları da olumlu olacaktır. Çalıştığı kurumda adaletsizlik yaşayan bireylerin performanslarında ve verimliliklerinde düşüş yaşanmakla beraber yaptıkları işe yönelik isteksizlik söz konusu olacaktır. Bunların sonucu olarak iş devamsızlığında ve örgütten ayrılma davranışında artış gözlemlenecektir. Banka sektöründe İKY uygulaması sisteminin iyi çalışması hem çalışanlar hem de sektör adına olumlu sonuçlar doğuracaktır. Bu çalışmadan elde edilen veriler ışığında banka sektörü için önerilerde bulunmak gerekirse, şubelerde müdürler ve amirler ile çalışan memurlar arasında iletişimin şeffaf olması, her iki tarafında memnuniyetsizliklerini herhangi bir korkuya kapılmadan birbirlerine söyleyebilmeleri, çalışanların şubede alınan kararlara dahil edilmesi, terfi, kıdem, görevlerinin performanslarına uyumlu bir şekilde dağıtıldığı fikrinin benimsenmesi, eğitim ve geliştirme süreçlerinde tüm personeli kapsayacak programlar oluşturulması örgütsel adalet algısının kurumda hakim olmasına ve olumlu sonuçlar doğurmasına katkı sağlayacaktır.

İlerleyen zamanlarda bu konuyla ilgili yapılacak araştırmalarda farklı özel ve kamu sektörü çalışanları üzerinde araştırmalar yapıp elde edilen analiz sonuçları karşılaştırılabilir. Bununla birlikte konuyla ilgili literatüre katkı sağlaması için benzer çalışmaların daha büyük örneklem gruplarına uygulanarak karşılaştırmalı olarak ele alınmasına ihtiyaç vardır. Ayrıca İKY uygulamalarının örgütsel özdeşleşme, örgütsel güven, örgütsel bağlılık üzerindeki etkileri de araştırılabilir konular arasındadır.

KAYNAKLAR

- Abbasoğlu, Ş. (2015). *İş Görenlerde Örgütsel Adalet Algısı Ve Örgütsel Adaletin Çalışanların İş Motivasyonu Üzerindeki Etkisi, Bir Devlet Hastanesi Örneği*. Ankara: Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi.
- Acar, A. C. (2010). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: İşletme Fakültesi Ders Notu.
- Akduman, G., Hatipoğlu, Z. ve Yüksekbiçgili Z. (2015). 'Medeni Durumuna Göre Örgütsel Adalet Algısı'. *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi*. 1(1), ss. 1-13.
- Aktan, C. C. (1999). *2000'li Yıllarda Yeni Yönetim Teknikleri (4): İnsan Mühendisliği*. İstanbul: TÜGİAD Yayını.
- Aktaş, E. (2010). *Performans Değerlendirme Sistemlerinin Örgütsel Adalet Algısı Üzerine Etkisi*. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Programı Yüksek Lisans Tezi.
- Aksoy, B. (2017). 'İnsan Kaynakları Yönetimi ve Örgütsel Adalet İlişkisi Üzerine Bir Değerlendirme'. *Sosyo Ekonomik Stratejiler 2: İşletme*. (Ed. Haşit, G. Çiftçi, H., Merter. M. E., Eds.). London: IJOPEC Publication Limited, ss. 68-84.
- Aldemir, C., Atayol, A., Buddak, G. (2002). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İzmir: Barış Yayınları.
- Altunkaya, K. (2011). *Örgütsel Güven İle İnsan Kaynakları Fonksiyonlarından Performans Değerlendirme Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Uygulama*. İstanbul: Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi.
- Akman, F. (2017). *Sağlık Kurumlarında Hemşirelerin Örgütsel Adalet Algıları ve Örgütsel Adaletin İş Motivasyonuna Etkisi; Özel Hastaneler Alan Araştırması*. İstanbul: Marmara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Sağlık Yönetimi Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi.

Akyüz, A. N. (2013). *Örgütsel Adalet Algısının Örgütsel Bağlılık ve İş Performansı Üzerindeki Etkisi; Öğretmenler Üzerine Ampirik Bir Çalışma*. Gebze: Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi.

Ant, A. (2019). *Çalışanlarda Örgütsel Adalet Algısının, Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Sasa Polyester Sanayi A.Ş. Uygulaması*. Adana: Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi.

Arslantürk, G., Şahan, S. (2012). ‘Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Manisa İl Emniyet Müdürlüğü Örneğinde İncelenmesi’. *Polis Akademisi Kayseri Polis Meslek Yüksek Okulu Polis Bilimleri Dergisi*. 14(1), ss. 135-159.

Armstrong, M. (1991). *Human Resource Management*. London: Kogan.

Avcı, İ. (2019). *Çalışanların Örgütsel Adalet Algılarının İşe Bağlılık ve İş Tatmini Üzerine Etkisi: Bir Araştırma*. İstanbul: Arel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Yüksek Lisans Tezi.

Aykaç, B. (1991). *İnsan Kaynakları Yönetimi ve İnsan Kaynaklarının Stratejik Planlanması*. Ankara: Nobel Yayınları.

Bağcı, Z. (2013). ‘Çalışanların Örgütsel Adalet Algılarının Örgütsel Bağlılıkları Üzerindeki Etkisi: Tekstil Sektöründe Bir İnceleme’. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*. 9(19). ss. 163-184.

Balık, Z. S. (2013). *Algılanan Örgütsel Adalet ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma*. Malatya: İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı Yüksek Lisans Tezi.

Barutçugil, İ. (2004). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayınları.

Erkekraktaroğlu, S. (2008). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Sakarya: Sakarya Yayıncılık.

Erkekramlık, H., Çetin, Ş. ve Yurdakul. A. T. (2015). ‘İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Çalışanların Örgüte Duydukları Güvene Etkisi: Örgütsel Adaletin Aracılık Rolü’. *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*. 17(2), ss. 156-173.

Bek, H. (2002). *İnsan Kaynakları Yönetiminde Eğitim ve Geliştirme Etkinliği Örnek Bir Uygulama*. Konya: Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi.

Berk, N. (2017). *İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Örgütsel Adalete Etkisi: Sivas Numune Hastanesi Örneği*. Sivas: Cumhuriyet Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Sağlık Yönetimi Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi.

Beugre, C. D. (1998). *Örgütlerde Adaleti Yönetme*. Londra: Greenwood Yayıncılık Grubu.
Beugre, C. D., Baron, A. B. (2011). ‘Perceptions of Systemic Justice: The Effects of Distributive, Procedural and Interactional Justice’. *Journal of Applied Psychology*, 31 (II), ss. 326.

Bilgin, C. (2014). *İnsan Kaynakları Yönetiminde Sosyal Güvenlik ve İş Kanunu Uygulamaları*. İstanbul: Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.

Bingöl, D. (2016). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Beta Basım.

Bozkurt, E. (2011). *İnsan Kaynaklarının Bir Fonksiyonu Olarak Eğitim ve Geliştirme Faaliyetleri İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Uygulama*. İstanbul: Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.

Bölük, U. (2017). *İnsan Kaynakları Yönetiminde Örgütsel Adaletin Verimlilik ve İş Tatmini Üzerine Etkisi: Bir Kamu Kurumu Örneği*. İstanbul: Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi.

Budak, G. (2008). *Yetkinliğe Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi*. İzmir: Barış Yayınları.

Canman, D. (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Yargı Yayın Basım Dağıtım.

Çakmak, K. Ö. (2005). *Performans Değerlendirme Sistemlerinde Örgütsel Adalet Algısı ve Örnek Bir Olay Çalışması*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi.

Çakır, Ö. (2006). ‘Ücret Adaletinin İş Davranışları Üzerindeki Etkileri’. *Kamu-İş Kamu İşletmeleri İşverenleri Sendikası*. Ankara.

Çam, S. (2011). *İşletmelerde İnsan Kaynakları Planlaması*. İstanbul: Hayat Yayın Grubu.

Çetin, C. (2012). *İnsan Kaynaklarının Eğitimi ve Geliştirilmesi*. İstanbul: Beta Yayınları.

Çetin, C., Arslan, M. (2014). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Beta Yayınları.

Çetin, C., Arslan, M. ve Dinç, E. (2015). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Beta Basım.

Çetinkaya, M., Çimenci S. (2004). ‘Örgütsel Adalet Algısının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi ve Örgütsel Özdeşleşmenin Aracılık Rolü: Yapısal Eşitlik Modeli Çalışması’. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 12 (23), ss. 237-278.

Çolak, N. (2017). *İnsan Kaynakları Fonksiyonlarına Yönelik Adalet Algısı ile Örgüt Kültürü Arasındaki İlişki*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi.

Çolak, M., Erdost, H. E. (2004). ‘Organizational Justice: A Review of The Literature and Some Suggestions For Future Research’. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 22(2), ss. 51-84.

Çökük, S. (2013). *Örgütsel Adaletin Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Konya İlindeki Özel Eğitim Kurumlarında Bir Uygulama*. Konya: Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim Organizasyon Bilim Dalı Yüksek Lisans Tezi.

Çöp, S. (2008). *Türkiye’de ve Polonya’da Turizm Sektörü Çalışanlarının Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık Algılarına İlişkin Bir Uygulama*. Ankara: Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Eğitimi Anabilim Dalı.

Develioğlu, K., Çeliker, N. (2016). ‘İnsan Kaynakları Uygulamaları Kapsamında Örgütsel Adalet Algısının Örgütsel Güven Üzerindeki Etkisi: Alanya Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama.’ *Sakarya İktisat Dergisi*. ss. 57-79.

Daft, R. (1994). *Management*. USA: Dreyden Pres.

Dolgun, U., Çiftci, B., Kağnıcıoğlu, D., Çolak, A., Serinkan, C. ve Özler, D. E. (2007). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Ekin Kitapevi.

Edgar, F., & Geare, A. (2005). HRM practice and employee attitudes: different measures—different results. *Personnel review*.

Eğilmezkoğlu, G. (2011). *Çalışma Yaşamında Örgütsel Adalet Ve Örgütsel Bağlılık: Bir Kamu Bankasındaki Çalışanların Örgütsel Adalet Ve Örgütsel Bağlılık Algılayışlarının Analizine Yönelik Bir Çalışma*. Ankara: Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi.

Ekmekçi, A. (2017). *İnsan Kaynakları Yönetiminde İş Analizi: İnsan Kaynakları Danışmanları Üzerine Uygulama*. Bursa: Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi.

Ercan, V. (2016). *Örgütsel Adalet Algısının Banka Çalışanlarında İş Bırakma Niyeti Üzerinde Etkisinin İncelenmesi*. İstanbul: Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Psikoloji Anabilim Dalı Endüstri ve Örgütsel Psikoloji Yüksek Lisans Programı Yüksek Lisans Tezi.

Erel, D. (1997). ‘Başarı Değerlemede Adalet ve İş Görenlerin Doyumu’. *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 521, ss. 287-298.

Eren, E. (2008). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta Yayınları.

Ergeneli, A., İlsev, A. ve Camgöz, S. (2014). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.

Eroğlu, F. E. (1998). *Davranış Bilimleri*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.

Eroğlu, G. Ş. (2009). *Örgütsel Adalet Algılaması ve İş Tatmini Hakkında Bir Araştırma*. Denizli: Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi.

Ersan, A. (2013). *İnsan Kaynaklarının İnovasyon Stratejilerindeki Verimliliğin Rolü*. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.

Ertürk, M. (2011). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.

Fındıkçı, İ. (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Alfa Yayınları.

Fındıkçı, İ. (2002). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Alfa Yayınları.

Geylan, R., Tonus, Z., Kağnıcıoğlu, D., Benligiray, S., Baraz, A. B. ve Özler, D. E. (2004). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Yayınları.

Greenberg, J. (1987). 'A Taxonomy of Organizational Justice Theories'. *Academy of Management Review*, 12, ss. 9-22.

Güleçoğlu, M. (2018). *İnsan Kaynakları Yönetim Fonksiyonlarının Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Mersin-Tarsus Organize Sanayi Bölgesi Örneği*. Mersin: Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı Yüksek Lisans Tezi.

Güney, S. (2014). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Nobel Akademik Yayınları.

Gürbüz, S., Şahin, F. (2015). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayınları

Haktanıyan, Y. (2012). *İnsan Kaynakları Yönetiminde Motivasyonun Çalışanlara Etkisi Üzerine Bir Araştırma*. İstanbul: Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi.

Işık, O., Uğurluoğlu, Ö. ve Akbolat, M. (2012). 'Sağlık Kuruluşlarında Örgütsel Adalet Algılarının Örgütsel Bağlılığa Etkisi'. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*. 13(2). ss. 254-265.

İçerli, L. (2010). 'Örgütsel Adalet: Kuramsal Bir Yaklaşım'. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 5 (1), ss. 67-88.

İmamoğlu, G. (2011). *İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri ve Örgütsel Adalet Algıları Arasındaki İlişki*. Ankara: Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı Yüksek Lisans Tezi.

İpçioğlu, İ., Uysal, G. (2009). 'İnsan Kaynakları Uygulamaları ve Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişki:İlaç Firmaları Satış Gücü Üzerine Bir Analiz'. *"İş, Güç" Endüstri İlişkileri Ve İnsan Kaynakları Dergisi*. 11(3). ss. 131-148.

İşbaşı, J., Ö. (2000). *Çalışanların Yöneticilerine Duydukları Güvenin Ve Örgütsel Adaletle İlişkin Algılamalarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Oluşumundaki Rolü: Bir Turizm Örgütünde Uygulama*. Antalya: Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.

İşcan, Ö. F. (2005). 'Siyasal Arena Metaforu Olarak Örgütler ve Örgütsel Siyasetin Örgütsel Adalet Algısına Etkisi'. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*. 60(1). ss. 150-171.

İşcan, Ö. F., Naktiyok, A. (2004). 'Çalışanların Örgütsel Bağdaşımalarının Belirleyicileri Olarak Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Adalet Algıları'. *Ankara Üniversitesi S.B.F. Dergisi*. 59(1). ss. 182-201.

Karaca, M., Erkekram, A. ve Harmancı, Y. (2020). 'İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi'. *MANAS Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 9(1), ss. 200-208.

Karacaoğlu, K., Yörük, D. (2012). 'Çalışanların Nepotizm ve Örgütsel Adalet Algılamaları: Orta Anadolu Bölgesinde Bir Aile İşletmesi Uygulaması'. *İş Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*. 14 (3). ss. 43-64.

Karavardar, G. (2015). 'Örgütsel Adaletin İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi'. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*. 15(26). ss. 140-141.

Kasimov, R. (2006). *İnsan Kaynakları Yönetiminde Eğitim ve Geliştirmenin Önemi: Azererkecan'da Faaliyet Gösteren Büyük Ölçekli İşletmelerde Bir Uygulama*. Niğde: Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı Yüksek Lisans Tezi.

Kızıloğlu, S. D. (2012). *İnsan Kaynakları Yönetiminde İşe Alım*. İstanbul: Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.

Korkmaz, M. (2013). *İnsan Kaynaklarında Performans Yönetimi*. İstanbul: İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.

Kosovalı, P., Şencan, H. (2017). 'İş Tatmininin Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Bir Vakıf Üniversitesi Örneği'. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. 31, ss. 409-424.

Köklü, K. (2018). 'İş Analizi, İş Analistliği ve İş Zekası'. *Lectio Socialis*. 2, ss. 121-142.

Köse, G. (2014). *Örgütsel Adalet Algısının Tükenmişlik Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma*. Ankara: Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi.

Kuzucu, E. (2013). *Örgütsel Adalet Algısının Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisinde Lider-Üye Etkileşiminin Aracılık Rolü Özel Bir Hastanede Çalışan Hemşireler Üzerinde Araştırma*. İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi.

Küçükaltan, P. D., Tükeltürk, D. Ş. ve Gürkan, Y. D. (2015). *Örgütsel Davranışta Güncel Konular*. Ankara: Detay Yayıncılık.

Leventhal, G. S. (1976). 'The Distribution of Rewards and Resources in Groups and Organizations'. *Advances in Experimental Social Psychology*. 9, ss. 91-131.

Mercin, L. (2005). 'İnsan Kaynakları Yönetimi'nin Eğitim Kurumları Açısından Gerekliliği ve Geliştirme Etkinliği'. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 4, ss. 128-144.

Meriçöz, S. (2015). *Çalışanların Örgütsel Adalet Algılarının İş Tatminine ve İş Performansına Olan Etkisi: Ampirik Bir Çalışma*. İstanbul: Bahçeşehir Üniversitesi Yüksek Lisans Tezi.

Midem, G. (2016). *İnsan Kaynakları Yönetiminde İnovasyon (2000'li Yıllardan Günümüze İnsan Kaynakları Yönetimi Gelişim Süreci)*. İstanbul: Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi.

Niehoff, B. P., Moorman, R. H. (1993). 'Justice as a mediator of the relationship between methods of monitoring and organizational citizenship behavior'. *Academy of Management journal*, 36(3), ss. 527-556.

Özakar, C. (2019). *Örgütsel Adalet Algısının Kurum Bağlılığı Üzerine Etkisi: Örnek Bir Araştırma*. İstanbul: Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi.

Özçelik, A. O. (2018). *Eğitim ve Geliştirme İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım.

Özdevecioğlu, M. (2003). 'Algılanan Örgütsel Adaletin Bireylerarası Saldırgan Davranışlar Üzerindeki Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma'. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 21, ss. 77-96.

Özer, P. S., Urtekin, G. E. (2007). 'Örgütsel Adalet Algısı Boyutları ve İş Doyumu Üzerine Bir Araştırma'. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 109, ss. 107-125.

Özgan, H. (2011). ‘Örgütsel Davranış Bağlamında Öğretmenlerin Örgütsel Adalet, Güven, Bağlılık, Yönetici Değerlendirme ve Çatışma Yönetimi Stratejileri Algıları Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi’. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri Dergisi*, 11 (1), ss. 229-247.

Özler, N. D. (2015). *Örgütsel Davranışta Güncel Konular*. Bursa: Ekin Basım Yayın Dağıtım.

Özsungur, F. (2017). ‘İnsan Kaynakları Yöneticilerinin Örgütsel Adalet Algıları Üzerine Ampirik Bir Çalışma’. *İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 6 (5), ss. 2574-2593

Özyurt, N. (2013). *İnsan Kaynaklarında Eğitim ve Geliştirme*. İstanbul: Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.

Paşaoğlu, D. (2015). ‘Analysis of The Relationship Between Human Resources Management Practices and Organizationa Commitment From a Strategic Perspective: Findings from The Banking Industry’. *Science Direct*, 207, ss. 315-324

Robbins, S. P., Judge, T. A. (2013). *Örgütsel Davranış*. İstanbul: Nobel Akademik Yayıncılık.

Sabuncuoğlu, Z. (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Bursa: Ezgi Kitapevi.

San, İ. (2017). *Örgütsel Adalet İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Ampirik Bir Çalışma*. İstanbul: İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yüksek Lisans Programı Yüksek Lisans Tezi.

Schuler, R. (1983). *Personnel and Human Resource Management*. Minnesota: West Publishing Co.

Spector, P. E. (2003). *Industrial and Organizational Psychology: Research and Practice*. New York: John Wiley & Sons.

Söyük, S. (2007). *Örgütsel Adaletin İş Tatmini Üzerine Etkisi ve İstanbul İlindeki Özel Hastanelerde Çalışan Hemşirelere Yönelik Bir Çalışma*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Doktora Tezi.

Sözen, U. (1973). *Yönetici Değerlemesinde Personel Seçiminin Bir Faktör Olarak Kullanılması*. Ankara: Nobel Yayınları.

Şahin, R. (2016). 'Örgütsel Adalet ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Belirlenmesinde Öğretmenlere Yönelik Bir Araştırma: Erkek Örneği'. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 7 (14), ss. 119-140.

Şimşek, M. Ş., Öge, S. (2011). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Konya: Eğitim Yayınları Kitapevi.

Tabachnick, B. G., Fidell, L. S. (2013). *Using Multivariate Statistics*. Pearson, Boston

Tahiroğlu, F. (2002). *Düşünce Sonuca İnsan Kaynakları*. İstanbul: Hayat Yayıncılık.

Tekatlı, S., S. (2019). *İnsan Kaynakları Uygulamalarında Örgütsel Adalet Algısı İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki*. Aydın: Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Çalışma Ekonomisi Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi.

Tekeli, İ. (2014). *Örgütsel Adalet ve Ödüllendirme Algısının Örgütsel Bağlılığa Etkisi; İstanbul İli Ataşehir İlçe Emniyet Müdürlüğü Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma*. İstanbul: Haliç Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi.

Tsaur, S. H., Lin, Y. C. (2004). 'Promoting service quality in tourist hotels: the role of HRM practices and service behavior'. *Tourism management*, 25(4), ss. 471-481.

Tortop, N., Aykaç, B., Yayman, H. ve Özer, M. A. (2013). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Nobel Yayıncılık.

Töremen, F., Tan, Ç. (2010). ‘Eğitim Örgütlerinde Adalet: Kavramsal Bir Çözümleme’. *Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi*, 14, ss. 59.

Tunçbiz, B. (2015). *Örgütsel Adaletin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi: Karabük Üniversitesi Akademik Personel Üzerinde Bir Araştırma*. Karabük: Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi.

Tunçer, P. (2011). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Bursa: Ekin Basın Yayın Dağıtım.

Tunçer, P. (2014). ‘Değişen İnsan Kaynakları Yönetimi Anlayışında Kariyer Yönetimi’. *Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*. 31(1), ss. 203-233.

Tutar, H. (2007). *Meslek Yüksek Okulları İçin İşletme Yönetimi*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Tutar, P. D. (2016). *Örgütsel Davranış (Örgüt Teorileri ve Çağdaş Yaklaşımlar Açısından)*. Ankara: Detay Yayıncılık.

Tülen, M. (2010). *Elektronik İnsan Kaynakları Yönetimi ve Bir Uygulama Araştırması*. Sakarya: Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.

Tüzün, İ. K. (2013). ‘İKY Uygulamalarının Etkililiğinin Çalışan Algılamaları Bağlamında Araştırılması: İK Birimi Saygınlığının Rolü’. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*. 20(1), ss. 171-185.

Uçar, P.(2016). *Örgütsel Adalet Algısı Ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma*. Denizli: Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi.

Uyargil, C. (1998). *Performans Değerlendirme, İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: İşletme Fakültesi Yayınları.

Uyargil, C., Sadullah, Ö., Acar, A. C., Özçelik, A. O., Dünder, G., Ataay, İ. D., Adal, Z. ve Tüzüner, L. (2015). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Beta Basım.

Uygur, A. (2015). *Örgütsel Bağlılık ve İşe Bağlılık*. Ankara: Barış Kitap.

Yelboğa, A. (2012). ‘ Örgütsel Adalet ile İş Doyumu İlişkisi: Ampirik Bir Çalışma’. *Ege Akademik Bakış Dergisi*. 12(2), ss. 171-182.

Yeşil, S., Dereli, S. F. (2012). ‘Örgütsel Adalet Ve İş Tatmini Üzerine Bir Alan Çalışması’. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2(1), ss.105-122.

Yeşil, S., Özel, B. (2019). ‘İnsan Kaynakları Yönetimi (İky) Uygulamalarının Örgütsel Bağlılıkve Bireysel Performansa Etkisi: Banka Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma’. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 9(2), ss. 13-34.

Yıldırım, A. (2010). *Etik Liderlik Ve Örgütsel Adalet İlişkisi Üzerine Bir Uygulama*. Karaman: Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi.

Yıldırım, C. (2013). *Örgüt Kültürü ve İnsan Kaynakları Yönetimi Arasındaki İlişki: Kamu ve Özel Sektör Bankacılığında Bir Uygulama*. Erzurum: Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.

Yıldırım, F. (2007). 'İş Doyumu ile Örgütsel Adalet İlişkisi'. *Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*. 62(1), ss. 253-278.

Yılmaz, İ. (2006). *Verilerin Çözümlemesi-İlişki-Korelasyon*. Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi.

Yılmaz, (2004). *İnsan Kaynakları Uygulamalarına İlişkin Örgütsel Adalet Algısının Çalışanların Tutum ve Davranışları Üzerine Etkisi*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Doktora Tezi.

Yılmaz, H. ve Karahan, A. (2011). 'İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Örgütsel Güven Ve İş Tatmini Üzerindeki Etkilerinin Araştırılması: Afyonkarahisar'da Bir Araştırma'. *Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*. 13 (3), ss. 95-118.

Yüksel, Ö. (2004). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Gazi Kitabevi.

Yürük, D. (2020). *İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Örgütsel Adalet Algısına Etkisine Yönelik İnşaat Sektöründe Bir Araştırma*. İstanbul: Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi.

Yürür, Ş. (2005). *Ödüllendirme Sistemleri İle Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkilerin Analizi ve Bir Uygulama*. Bursa: Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.

<https://www.tbb.org.tr/tr/bankacilik/banka-ve-sektor-bilgileri/veri-sorgulamasistemi/illere-ve-bolgelere-gore-bilgiler/73> Erişim Tarihi; 12.05.2022 Saat: 14:35

EKLER

Ek 1: Anket Formu

ANKET FORMU

Sayın Katılımcı,

Bu araştırma Artvin Çoruh Üniversitesi İşletme Fakültesi Öğretim Üyesi Dr. Muhammed ARDIÇ danışmanlığında yürütülen ‘İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Örgütsel Adalet Algısına Etkisi; Banka Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma’ adlı tez çalışması için yapılmaktadır.

Bu anket formu İnsan Kaynakları uygulamalarının çalışanlar üzerindeki Örgütsel Adalet Algısını belirlemek amacıyla hazırlanmıştır. *Ankette çalıştığınız kurumda üstlendiğiniz görev ve kurumunuza ilişkin algılamalarınızla ilgili bazı ifadeleri değerlendirmeniz istenmektedir. Sadece Bilimsel amaç doğrultusunda kullanılacak bu anket çalışmasında isim-soyisim talep edilmemekte olup, ankete verilen kişisel yanıtların açıklanması söz konusu değildir.*

Ankete yapacağınız katkıdan ötürü teşekkürler...

Özge PEHLEVAN SARI

KİŞİSEL BİLGİLER

Lütfen her ifadenin yanında yer alan parantezler içerisine “ X” işareti koyarak yanıtınızı belirleyiniz.

1. Cinsiyetiniz:

Erkek () Kadın ()

2. Yaşınız:

22–26 () 27–31 () 32–36 () 37–41 () 42–46 () 47 ve üzeri ()

3. Medeni Durumunuz:

Evli () Bekâr ()

4. Eğitim Durumunuz:

İlköğretim () Lise () Yüksekokul ()

Üniversite () Yüksek Lisans () Doktora ve üzeri ()

5. Hangi Banka Mensubusunuz

Kamu Bankası () Özel Banka ()

6. Göreviniz:

Gişe Görevlisi () Operasyon Birimi () Bireysel Bankacılık () KOBİ-Ticari ()

Diğer (Yazınız) ()

7. Kaç yıldır bu Kurumda çalıştığınızı lütfen belirtiniz:

1 Yıldan az () 1–5 Yıl () 6–10 Yıl () 11–15 Yıl () 16–20 Yıl () 21Yıl ve üzeri ()



Aşağıda belirtilen ifadeleri belirtilen puanlara göre işaretleyiniz. 1) Kesinlikle Katılmıyorum 2) Katılmıyorum 3) Kararsızım 4) Katılıyorum 5) Kesinlikle Katılıyorum					
Lütfen aşağıda yer alan ifadelere ne ölçüde katıldığınızı karşısında yer alan boşluğa X işareti koyarak belirtiniz.	1	2	3	4	5
8. Yöneticim karar verirken tarafsız davranır.					
9. Yöneticim karar vermeden önce diğer görüşleri dinler.					
10. Yöneticim karar vermeden önce konu ile ilgili doğru bilgi toplar.					
11. Yöneticim ihtiyaç duyduğumda bana ek bilgi verir.					
12. Çalışmakta olduğum kurumda bir karar alındığında bu herkesi eşit şekilde etkiler.					
13. İşim ile ilgili bir karar verilirse bunu kabul etme veya reddetme hakkım vardır.					
14. Çalıştığım kurumda işimle ilgili bir karar alınırken bana kibar ve ilgili davranılır.					
15. Çalıştığım kurumda işimle ilgili bir karar alınırken bana saygılı ve şefkatli davranılır.					
16. Çalıştığım kurumda işimle ilgili bir karar alınırken benim kişisel ihtiyaçlarıma önem verilir.					
17. Çalıştığım kurumda işimle ilgili bir karar alınırken içten davranılır.					
18. Çalıştığım kurumda işimle ilgili bir karar alınırken benim kişilik haklarıma önem verilir.					
19. Çalıştığım kurumda işimle ilgili bir alınan kararların yaptırımlarının ne olacağı bana söylenir.					
20. Çalıştığım kurumda işimle ilgili bir alınan kararların açıklamaları yeterlidir.					
21. İşimle ilgili alınan kararların mantıklı açıklamaları vardır.					
22. İşimle ilgili bir karar alındığında beni nasıl etkileyeceği bana net olarak açıklanır.					

Aşağıda belirtilen ifadeleri belirtilen puanlara göre işaretleyiniz.					
1) Kesinlikle Katılmıyorum 2) Katılmıyorum 3) Kararsızım 4) Katılıyorum 5) Kesinlikle Katılıyorum					
Lütfen aşağıda yer alan ifadelere ne ölçüde katıldığınızı karşısında yer alan boşluğa X işareti koyarak belirtiniz.	1	2	3	4	5
23. Kazancımın aldığım sorumluluk seviyesiyle orantılı olduğunu düşünüyorum.					
24. Kazancımın aldığım eğitim seviyemle orantılı olduğunu düşünüyorum.					
25. Kazancımın gösterdiğim çarelerle orantılı olduğunu düşünüyorum.					
26. Kazancımın işyerinde yaşadığım stres ile orantılı olduğunu düşünüyorum.					
27. Kazancımın yerine getirdiğim sorumluluklar ile orantılı olduğunu düşünüyorum.					
28. Çalıştığım kurumda performans değerlendirme sonuçları çalışanlarla paylaşılır.					
29. Performans değerlendirme kriterleri çalışanlarla birlikte belirlenir.					
30. Çalıştığım kurumda performans değerlemede işle ilgili kriterler ön plandadır.					
31. Çalıştığım kurumda terfilerde başarı esas alınır.					
32. Çalıştığım kurumda çalışan seçme ve yerleştirme süreci adil (tarafsız) gerçekleştirilir.					
33. Çalıştığım kurumda çalışan seçme ve yerleştirme sürecinde adam kayırmacılık yapılmaz.					
34. Çalıştığım kurumda yeni bir çalışan yerleştirileceği zaman istihdam öncesi yetenek testleri kullanılır.					
35. Çalışan seçiminde potansiyel yeni çalışan işin ve kurumun ihtiyaçlarına göre gerçekçi olarak seçilir.					
36. Çalıştığım kurum çalışan seçiminde yapılandırılmış ve standart mülakat tekniğini kullanır.					
37. Çalıştığım kurumda çalışanlar düzenli olarak eğitim alırlar.					
38. Çalıştığım kurumda çalışanların ihtiyaçlarına göre eğitim gerçekleştirilir.					
39. Çalıştığım kurumda eğitim programlarının amaçlarına ulaşım sağlamadığı değerlendirilir.					

Aşağıda belirtilen ifadeleri belirtilen puanlara göre işaretleyiniz. 1) Kesinlikle Katılmıyorum 2) Katılmıyorum 3) Kararsızım 4) Katılıyorum 5) Kesinlikle Katılıyorum					
Lütfen aşağıda yer alan ifadelere ne ölçüde katıldığınızı karşısında yer alan boşluğa X işareti koyarak belirtiniz.	1	2	3	4	5
40. Çalıştığım kurum beceri ve yeteneklerimi geliştirmek için bana eğitim fırsatı sağlıyor.					
41. Çalıştığım kurum çalışanın gelişimine önem verir.					
42. Çalıştığım kurumda iş analizi yapılmaktadır.					
43. Bulduğum pozisyona ait iş tanımım açık ve anlaşılabilir.					
44. Çalıştığım kurumda iş tanımı periyodik olarak güncellenmektedir.					
45. Maddi ödül uygulamaları beklentilerimle örtüşmektedir.					
46. Bu kurumda çalışanın ihtiyaçlarını karşılamak için verilen maddi teşvikler sürekli gözden geçirilir.					

ÖZ GEÇMİŞ

Adı Soyadı	Özge PEHLEVAN SARI				Fotoğraf
Doğum Yeri					
Doğum Tarihi					
Medeni Durumu					
Öğrenim Durumu					
Derece	Okulun Adı	Program	Yer	Yıl	
İlköğretim	7 Mart İlköğretim Okulu		Artvin	1997-2002	
Ortaöğretim	7 Mart İlköğretim Okulu		Artvin	2002-2005	
Lise	Artvin Anadolu Lisesi	Eşit Ağırlık	Artvin	2005-2009	
Lisans	Uludağ Üniversitesi	Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri	Bursa	2009-2013	
Ön Lisans	Anadolu Üniversitesi	Adalet	Eskişehir	2014-2016	
İş Deneyimi	Turkcell Global Bilgi/Artvin Kapalı Ceza İnfaz Kurumu				
Hakkımda bilgi almak için önerebileceğim şahıslar:					
e-posta					
Yayınlarımlarım					

