



T.C.
KAHRAMANMARAŞ SÜTÇÜ İMAM ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
SAĞLIK YÖNETİMİ ANA BİLİM DALI

**SAĞLIK ÇALIŞANLARINDA ÖRGÜTSEL
ADALET ALGISI İLE İŞ PERFORMANSI
ARASINDAKİ İLİŞKİ**

Şeyh Mehmet ASLANCAN

YÜKSEK LİSANS TEZİ

KAHRAMANMARAŞ
AĞUSTOS 2024



T.C.
KAHRAMANMARAŞ ST İMAM ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
SAĞLIK YÖNETİMİ ANA BİLİM DALI

**SAĞLIK ÇALIŞANLARINDA ÖRGÜTSEL
ADALET ALGISI İLE İŞ PERFORMANSI
ARASINDAKİ İLİŞKİ**

DANIŞMAN : Dr. ÖĞr. Üyesi Ramazan KIRAÇ
JÜRİ : Doç. Dr. İnci Fatma KURTULGAN
JÜRİ : Dr. ÖĞr. Üyesi Mehmet Akif ERİŞEN

Şeyh Mehmet ASLANCAN

YÜKSEK LİSANS TEZİ

KAHRAMANMARAŞ
AĞUSTOS 2024

KAHRAMANMARAŞ SÜTÇÜ İMAM ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
SAĞLIK YÖNETİMİ ANA BİLİM DALI

ÖZET

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**SAĞLIK ÇALIŞANLARINDA ÖRGÜTSEL
ADALET ALGISI İLE İŞ PERFORMANSI
ARASINDAKİ İLİŞKİ**

Şeyh Mehmet ASLANCAN

Danışman : Dr. Öğr. Üyesi Ramazan KIRAC

Yıl : 2024 Sayfa: XII+80

Jüri : Dr. Öğr. Üyesi Ramazan KIRAC
: Doç. Dr. İnci Fatma KURTULGAN
: Dr. Öğr. Üyesi Mehmet Akif ERİŞEN

Araştırmanın amacı sağlık profesyonellerinin örgütsel adalet algıları ile iş performansları arasındaki ilişkiyi incelemektir. Nicel araştırma deseni kullanılarak yapılan bu çalışma kesitsel nitelikte bir çalışmadır. Araştırmanın evreni Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sağlık Uygulama ve Araştırma Hastanesi çalışanlarından oluşmaktadır. Kolayda örneklem yöntemi kullanılarak yapılan bu çalışmanın örneklemi 280 kişiden oluşmaktadır. Araştırma verilerinin toplanmasında “Örgütsel Adalet Ölçeği” ile “İş Performansı Ölçeği” kullanılmıştır. Verilerin analizinde IBM SPSS 22 programı kullanılmış olup istatistiksel anlamlılık düzeyi bağlamında $p<0,05$ olarak belirlenmiştir. Araştırmaya ilişkin verilerin analizinde frekans (f), yüzde (%), aritmetik ortalama (X) ve standart sapma (s) gibi tanımlayıcı istatistikler, ikili karşılaştırmalar Mann Whitney u testi, ikiden fazla grubun bulunduğu karşılaştırmalarda ise tek yönlü varyans analizi (ANOVA), normal dağılıma uygunluk göstermeyen değişkenlerde Kruskal Wallis H testi ve ölçekler arasında korelasyon analizi yapılmıştır. Sağlık hizmet sunucularının; % 60,7’si kadın, % 39,3’ü erkektir. Katılımcıların % 32,9’u lisans mezunu iken %23,9’u lise mezunudur. Hastanede 2-4 yıldır çalışanların oranı % 35,7 iken 0-2 yıl arasında çalışmakta olanların oranı % 28,9’dur. Katılımcıların % 79,3’ü bekârdır ve % 56,8’i 35-

45 yaş aralığında yer almaktadır. Araştırmanın sonucunda sağlık alışanlarında, işlemsel adaletin, etkileşimsel adaletin ve örgütsel adaletin iş performansını pozitif yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Çalışanların adalet algısı arttıkça iş performansı da artmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel adalet, etkileşimsel adalet, dağıtımsal adalet, iş performansı, sağlık çalışanları, sağlık yönetimi



KAHRAMANMARAŞ SÜTÇÜ İMAM UNIVERSITY
INSTITUTE OF SOCIAL SCIENCES
DEPARTMENT OF HEALTH MANAGEMENT

ABSTRACT

MA THESIS

**THE RELATIONSHIP BETWEEN
ORGANIZATIONAL JUSTICE PERCEPTION
AND JOB PERFORMANCE IN HEALTHCARE
WORKERS**

Şeyh Mehmet ASLANCAN

Supervisor : Assist. Prof. Dr. Ramazan KIRAC
Year : 2024 Pages: XII+80
Jury : Assist. Prof. Dr. Ramazan KIRAC (Chairperson)
: Assoc. Prof. Dr. İnci Fatma KURTULGAN (Member)
: Assist. Prof. Dr. Mehmet Akif ERİŞEN (Member)

The aim of the study is to examine the relationship between health professionals' perceptions of organizational justice and their job performance. This study, which was conducted using a quantitative research design, is a cross-sectional study. The population of the study consists of the employees of Kahramanmaraş Sütçü İmam University Health Practice and Research Hospital. The sample of this study, which was conducted using convenience sampling method, consists of 280 people. "Organizational Justice Scale" and "Job Performance Scale" were used to collect the research data. IBM SPSS 22 program was used in the analysis of the data and $p<0.05$ was determined as the statistical significance level. Descriptive statistics such as frequency (f), percentage (%), arithmetic mean (X) and standard deviation (s), Mann Whitney u test for pairwise comparisons, one-way analysis of variance (ANOVA) for comparisons with more than two groups, Kruskal Wallis H test for variables that do not conform to normal distribution and correlation analysis between scales were used in the analysis of the data. Of the health service providers; 60.7% were female and 39.3% were male. While 32.9% of the participants were undergraduate graduates, 23.9% were high school graduates. The rate of those who have been working in the hospital for 2-4 years is 35.7%, while the rate of those who have been working between 0-2 years is 28.9%. 79.3% of the participants were single and

56.8% were in the 35-45 age range. As a result of the study, it was concluded that procedural justice, interactional justice and organizational justice positively affect job performance in healthcare professionals. As the employees' perception of justice increases, their job performance also increases.

Keywords: Organizational justice, interactional justice, distributive justice, job performance, health workers, health management



ÖN SÖZ

Sağlık personelleri, ülkemizin küresel sağlık sisteminde kritik bir role sahip olup, sağlık hizmetlerinin sunumunda önemli bir yer tutmaktadır. Çalıştıkları kurumların sağladığı örgütsel adalet algısı sağlık personellerinin performansını belirleyen kritik faktörler arasındadır. Bu bağlamda yapılan araştırmada örgütsel adalet algısının ve örgütsel adaletin alt boyutlarının iş performansı ile ilişkisi incelenmiştir. Araştırma kapsamında, örgütsel adalet algısı ve iş performansı kavramları literatür taramasıyla açıklanmış ve ilgili alan yazında var olan çalışmalar irdelenmiştir. Araştırmanın bulguları, katılımcı sağlık personellerinin örgütsel adalet algısı ile iş performansı düzeylerini ortaya koymuştur. Elde edilen sonuçlar, katılımcılardan toplanan bilgiler doğrultusunda analiz edilmiş, literatürdeki benzer çalışmalarla karşılaştırılarak sonuçlar değerlendirilmiş ve öneriler sunulmuştur.

Yüksek lisans tezimde bana yol gösteren, bilgi, birikimlerini benimle paylaşan saygı değer danışman hocam Dr. Öğr. Üyesi Ramazan KIRAÇ'a teşekkürlerimi ve saygılarımı sunuyorum. Yüksek lisans dönemi boyunca ders aldığım bilgilerinden istifade ettiğim kıymetli hocalarıma teşekkürlerimi ve saygılarımı sunuyorum. Çalıştığım Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sağlık Kültür ve Spor Daire Başkanlığında, ders aldığım dönemde benden desteklerini esirgemeyen, motive olmam için büyük emek harcayan mesai arkadaşım sayın Yavuz ÖZAL'a teşekkür ederim. Tez çalışmam sırasında benden desteğini esirgemeyen Doç. Dr. Adem DOĞANER hocama ve Psikolog Baturhan Tuğrul hocama teşekkür ederim. Eğitim hayatım boyunca benden desteğini esirgemeyen, bana inanan, fikirlerime değer veren, motivasyon kaynağım akademisyen eşim Esra ASLANCAN'a teşekkür ederim. Çalışmamın gerçekleşmesi için gönüllü olarak destek veren KSÜ Eğitim ve araştırma Hastanesinde çalışan tüm personele katkılarından ötürü teşekkür ederim. Tez jürimde bulunarak bu yolculuğu tamamlamama yardımcı olan Doç. Dr. İnci Fatma Kurtulgan, Dr. Öğr. Üyesi M. Akif ERİŞEN hocalarıma teşekkür ederim.

Bu güne kadar hep destek gördüğüm, sevgilerine layık olmaya çalıştığım başta annem olmak üzere güzel ailemin tüm fertlerine tek tek teşekkür ederim.

Şeyh Mehmet ASLANCAN
KAHRAMANMARAŞ –AĞUSTOS- 2024

İÇİNDEKİLER

ÖZET	I
ABSTRACT.....	III
ÖN SÖZ	V
İÇİNDEKİLER	VI
TABLOLAR LİSTESİ	IX
ŞEKİLLER LİSTESİ	X
Şekiller	X
EKLER LİSTESİ	XI
KISALTMALAR LİSTESİ.....	xii
1. GİRİŞ	1
2. KONU İLE İLGİLİ YAPILMIŞ ÇALIŞMALAR.....	4
3. KAVRAMSAL ÇERÇEVE.....	6
3.1. Örgütsel Adalet	6
3.1.1. Örgütsel Adaletin Boyutları	8
3.1.1.1. Dağıtımsal Adaleti	8
3.1.1.2. İşlemsel (prosedürel) Adalet	8
3.1.1.3. Etkileşimsel Adalet	10
3.1.2. Örgütsel Adalet ile İlgili Teorik Yaklaşımlar	10
3.1.2.1. Reaktif-İçerik Teorileri	10
3.1.2.2. Reaktif- Süreç Teorileri.....	12
3.1.2.3. Proaktif-İçerik Teorileri	12
3.1.2.4. Proaktif-Süreç Teorileri	13
3.1.3. Örgütsel Adalet Kuramları	14
3.1.3.1. Adams'ın Eşitlik Kuramı	14
3.1.3.2. Deutsch' un Dağıtım Kuramı	15
3.1.3.3. Crosby'ın Göreceli Yoksunluk Kuramı	15
3.1.3.4. Leventhal'ın Adalet Yargı Kuramı	16
3.1.3.5. Homans'ın Dağıtımsal Adalet Kuramı	17
3.1.3.6. Lind ve Tyler' in Grup Değer Modeli	18
3.1.3.7. Thibaut ve Laurens' in Bireysel Çıkar Modeli	18
3.1.4. Örgütsel Adaleti Geliştirme Yolları.....	19
3.1.4.1. Örgütsel İletişim.....	19
3.1.4.2. Çalışan Katılımı	20
3.1.4.3. Çalışanların Ruh Hali.....	20
3.2. İş Performansı	20

3.2.1. İş Performansı Boyutları	22
3.2.1.1. Görev Performansı	23
3.2.1.2. Bağlamsal Performans	23
3.2.1.3. Görev ve Bağlamsal Performans Ayrımı	24
3.2.1.4. İş Performansına Etki Eden Faktörler	25
3.2.1.4.1. Bireysel Faktörler	25
3.2.1.4.2. Örgütsel Faktörler	26
3.2.1.4.3. Çevresel Faktörler	27
3.2.2. Sağlık Kurumlarında Performans Ölçüm Modelleri	28
3.2.2.1. Hiyerarşik Modeller	28
3.2.2.1.1. Performans Piramidi Modeli (SMART Model)	28
3.2.2.1.2. DuPont Modeli	29
3.2.2.1.3. Hronec Modeli	30
3.2.2.2. Dengeli Modeller	30
3.2.2.2.1. Thor Modeli	30
3.2.2.2.2. Dengeli Puan Cetveli Modeli (Balanced Scorecard BSC)	31
3.2.2.2.3. Gilmore Modeli	32
3.2.2.2.4. Performans Prizması	33
3.2.2.3. Sürece Yönelik Modeller	34
3.2.2.3.1. Performans Ölçüm Matrisi	34
3.2.2.3.2. Değer Zinciri Modeli	34
3.2.2.3.3. Makro Süreç Modeli	35
3.2.3. İş Performansının Örgütler İçin Önemi	35
3.2.4. İş Performansı Sonuçları	36
4. YÖNTEM	38
4.1. Çalışmanın Amacı ve Önemi	38
4.2. Çalışmanın Hipotezleri ve Modeli	38
4.3. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi	38
4.4. Veri Toplama Araçları	39
4.4.1. Anket Formunda Kullanılan Ölçekler	39
4.4.1.1. Algılanan Örgütsel Adalet Ölçeği	39
4.4.1.2. İş Performansı Ölçeği	40
4.5. Verilerin Analiz Edilmesi ve Yorumlanması	40

4.6. Çalışmanın Sınırlılıkları ve Varsayımları.....	40
4.7 Çalışmanın Etik Yönü.....	41
5. BULGULAR.....	42
5.1 Değişkenlere Ait Normallik Testleri Tablosu.....	42
5.2. Katılımcıların Demografik Verileri.....	44
5.3. Ölçek ve alt boyutların toplam puanları ve puan ortalamaları.....	45
5.4. Bireylerin sosyo-demografik özellikleri ile değişkenlerin verilerinin karşılaştırılması.....	48
5.5. Bireylerin gelirleri ile değişkenlerin verilerinin karşılaştırılması.....	57
5.6. Değişkenlerin birbirleri ile korelasyonunun karşılaştırılması.....	58
5.7. Araştırma Hipotezlerinin Değerlendirilmesi.....	58
6. TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER	60
6.1. Tartışma.....	60
6.1.1. Örgütsel Adalet ile İlgili Bulguların Tartışılması.....	60
6.1.2. İş Performansı ile İlgili Bulguların Tartışılması	61
6.1.3. Örgütsel Adalet ile İş Performansı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi	62
6.2. Sonuç ve Öneriler	64
KAYNAKLAR	70
ÖZGEÇMİŞ	77
EKLER.....	78

TABLÖLAR LİSTESİ

<u>Tablolar</u>	<u>Sayfa No</u>
Tablo 3.1. İşlemsel Adalet Tablosu (Greenberg 2011, 69).	9
Tablo 3.2. Adalet Teorisi Kategorilerini Açıklayıcı Örnek Sorular J Greenberg (1987).	14
Tablo 3.3. Görev ve Bağlamsal Performans Ayrımı.....	25
Tablo 5.1. Katılımcılara Ait Demografik Veriler.....	44
Tablo 5.2. Ölçek ve alt boyutların toplam puanları.....	45
Tablo 5.3. Ölçek ve alt boyutların puan ortalamaları ve ortancaları	45
Tablo 5.4. Bireylerin sosyo-demografik özellikleri ile dağıtımsal adalet verilerinin karşılaştırılması.....	46
Tablo 5.5. Bireylerin sosyo-demografik özellikleri ile işlemsel adalet verilerinin karşılaştırılması.....	49
Tablo 5.6. Bireylerin sosyo-demografik özellikleri ile etkileşimsel adalet verilerinin karşılaştırılması.....	51
Tablo 5.7. Bireylerin sosyo-demografik özellikleri ile örgütsel adalet verilerinin karşılaştırılması.....	53
Tablo 5.8. Bireylerin sosyo-demografik özellikleri ile iş performans ölçeği verilerinin karşılaştırılması.....	55
Tablo 5.9. Gelir ile Örgütsel Adalet alt boyutları arasındaki ilişki.....	57
Tablo 5.10. Gelir ile iş performansı arasındaki ilişki	58
Tablo 5.11. Ölçekler ve alt boyutları arasındaki ilişki.....	58
Tablo 5.12. Araştırma Hipotezlerinin Değerlendirilme Sonuçları	59

ŞEKİLLER LİSTESİ

<u>Sekiller</u>	<u>Sayfa No</u>
Şekil 3.1. Performans Piramidi	29
Şekil 3.2. Hronec Modeli	30
Şekil 3.3. Thor Modeli (T	31
Şekil 3.4. Dört Bakış Açısının Vizyon ve Stratejiye Dönüştürülmesi	32
Şekil 3.5. Gilmore Modeli	33
Şekil 3.6. Performans Prizması	33
Şekil 3.7. Performans Ölçüm Matrisi	34
Şekil 3.8. Değer Zinciri Modeli	35

EKLER LİSTESİ

Ek 1: Anket Formu

Ek 2: Anket İzni

Ek 3. Etik Kurul Kararı

Ek 4: Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu Kararı

Ek 5: Hastane Anket Uygulama İzni

Ek 6: Bildiri (Blok Zinciri Uygulamalarının Sağlık Sektöründeki Yeri)

Ek 7: Anket Kullanma İzni Mail



KISALTMALAR LİSTESİ

Vd	: Ve diğçerleri
Vb	: Ve benzeri
SPSS	: Statistical Package for the Social Sciences
ÖA	: Örgütsel Adalet
İA	: İşlemsel Adalet
EA	: Etkileşimsel Adalet
DA	: Dağıtımsal Adalet



1. GİRİŞ

Örgütsel adalet, çalışanların örgüt içindeki karar alma süreçlerinin, kaynak dağılımının ve işlemlerin adil bir şekilde gerçekleştirildiğini algılamaları olarak tanımlanabilir. Bu adalet algısı, üç ana boyutta incelenir; dağıtımsal adalet, işlemlerin adil bir şekilde yürütülmesine odaklanan işlemsel adalet, ve kişilerarası ilişkilerde adil davranışları ifade eden etkileşimsel adalet. Greenberg (1990) tarafından yapılan çalışmalar, örgütsel adaletin, çalışanların iş tatmini, bağlılık ve performansı üzerinde doğrudan etkili olduğunu ortaya koymaktadır. Bu bağlamda, örgütsel adaletin, çalışanların örgüt içindeki davranışlarını ve tutumlarını şekillendirme gücüne sahip olduğu görülmektedir.

Dağıtımsal adaleti, örgüt içerisinde kaynakların ve ödüllerin bireyler arasında adil bir şekilde dağıtılmasını ifade eder. Bu adalet türü, çalışanların aldıkları ödüllerin veya kaynakların, katkılarına ve çabalarına orantılı olduğunu algılamaları üzerine kuruludur. Adams'ın (1965) eşitlik teorisi, dağıtımsal adaletin çalışanların motivasyonu ve tatmini üzerindeki etkisini vurgular. Teoriye göre, çalışanlar arasında algılanan adaletsizlik, motivasyon kaybına ve performans düşüklüğüne yol açabilir.

İşlemsel (İşlemsel) adalet, örgüt içindeki karar alma süreçlerinin adil ve şeffaf bir şekilde yürütülmesini kapsar. Bu adalet boyutu, süreçlerin tutarlı (konsistent), önyargısız (bias free), doğru (accurate), düzeltilebilir (correctable) ve temsilci (representative) olmasını gerektirir. Leventhal (1980), işlemsel adaletin, özellikle karar süreçlerinin adil yönetilmesinin, bireylerin bu kararlara olan bağlılığını ve memnuniyetini artırdığını belirtmiştir. Bu örgütsel bağlılık ve işbirliği için kritik bir unsurdur.

Etkileşimsel adalet, örgüt içindeki yetkililerin bireylerle olan etkileşimlerinin kalitesine odaklanır. Bu adalet boyutu, bireylerin yöneticileri tarafından nezaket, saygı ve dürüstlük ile muamele görmelerini içerir. Bies ve Moag (1986) bu kavramı, yöneticilerin çalışanlarla iletişim kurarken gösterdikleri interpersonal davranışların dillliğini vurgulayarak tanımlamışlardır. Etkileşimsel adalet, çalışanların örgüte ve yöneticilere olan güvenini ve bağlılığını güçlendirir, böylece örgütsel adalet algısını genişletir.

İş performansı, bir çalışanın belirli bir zaman dilimi içerisinde görev ve sorumluluklarını ne kadar etkin ve verimli bir şekilde yerine getirdiğini gösteren ölçümler bütünüdür. Bu performans, genellikle bireyin işe katkıları, hedeflere ulaşma derecesi ve görevleri başarma becerisi üzerinden değerlendirilir. Campbell (1990) iş performansını, belirli iş fonksiyonları veya görevlerin yerine getirilmesiyle doğrudan ilişkili olan davranışlar olarak tanımlamıştır. Bu tanım, performansın sadece sonuçlarına ulaşmak için değil, aynı zamanda bu sonuçlara ulaşmak için sergilenen davranışsal süreçlere de odaklanılmasının önemini vurgular. İş performansının değerlendirilmesi, örgütlerin verimliliğini artırmak, çalışan motivasyonunu yükseltmek ve stratejik hedeflere ulaşmada kritik bir rol oynadığı görülmektedir.

Örgütsel adalet, çalışanların iş yerinde adil muamele gördüklerini hissetmelerini açısından kritik bir faktördür. Adalet algısı yüksek olan çalışanlar, genellikle daha motive olur ve örgütsel hedeflere ulaşmada daha aktif bir rol alır. Örgütsel adaletin alt boyutu olan dağıtımsal adaleti, kaynakların ve ödüllerin adil bir şekilde dağıtıldığını hissettirirken; İşlemsel adalet, karar alma süreçlerinin adil ve şeffaf olmasını sağlar. Etkileşimsel adalet ise yöneticilerin çalışanlarla olan ilişkilerinde adil ve saygılı olmalarını içerir. Bu adalet boyutlarının her biri, çalışanların işlerine olan bağlılığını ve performansını artırabilir.

Örgütsel adaletin iş performansı üzerindeki etkisi, çalışanların motivasyonunu ve tatminini artırarak, işten ayrılma oranlarını azaltabilir ve genel iş verimliliğini yükseltebilir. Colquitt ve diğerlerinin (2001) yaptığı meta-analiz, örgütsel adalet algısının, iş tatmini, örgütsel bağlılık ve iş performansı gibi değişkenlerle güçlü bir şekilde ilişkili olduğunu göstermiştir. Bu nedenle, örgütsel adaletin yönetimi, örgütler için sadece etik bir zorunluluk değil, aynı zamanda stratejik bir avantaj olarak görülmelidir. İş performansını maksimize etmek ve sürdürülebilir başarı sağlamak için adalet odaklı bir kurum kültürünün teşvik edilmesi esastır.

Örgütsel adaletin ve onun alt boyutlarının (dağıtımsal adalet, işlemsel adalet ve etkileşimsel adalet) iş performansı üzerindeki etkisi, hem teorik hem de pratik açıdan büyük öneme sahiptir. Çalışanların adil bir ortamda çalıştıklarını algılamalarının, motivasyonlarını, işe bağlılıklarını ve dolayısıyla performanslarını önemli ölçüde etkilediği düşünülmektedir. Örgütsel adaletin iş performansı üzerindeki bu etkilerinin derinlemesine incelenmesi, örgütlerin insan kaynakları yönetimi stratejilerini geliştirmelerine ve çalışan memnuniyeti ile bağlılığını artırmalarına yardımcı olabilir. Özellikle sağlık sektöründe, çalışanların yüksek iş performansı, hasta memnuniyeti ve sağlık hizmetlerinin genel kalitesi için kritik önem taşır. Pandemi gibi yüksek stresli dönemlerde, adalet algısının çalışanların iş performansını nasıl etkilediğinin anlaşılması, sağlık hizmetlerinin verimliliğini artırma potansiyeline sahiptir. Dolayısıyla, bu çalışma, sağlık sektöründe örgütsel adaleti geliştirmek ve bu adaletin sağlık çalışanlarının iş performansına olan etkilerini anlamak için değerli içgörüler sunacaktır.

Bu araştırmanın temel amacı, sağlık kurumlarında örgütsel adalet algısının ve örgütsel adalet alt boyutlarının iş performansına etkilerini detaylı bir şekilde analiz etmek ve bu algıların performans üzerindeki etkilerini ölçmektir. Ayrıca, örgütsel adalet algısını güçlendirmek için örgütler tarafından alınabilecek stratejik önlemleri belirlemektir. Bu çalışma, nicel bir araştırma metodolojisi kullanarak örgütsel adalet algısı ve iş performansı arasındaki ilişkiyi inceleyecektir. Anket yöntemi kullanılarak, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sağlık Uygulama ve Araştırma hastanesinde çalışan personellerden veri toplanacak olup İstatistiksel analiz teknikleri ile değerlendirilmiştir. Tez altı ana bölümden oluşmaktadır: Giriş, konu ile ilgili yapılmış çalışmalar, kavramsal çerçeve, yöntem, bulgular, tartışma, sonuç ve öneriler. Her bölüm,

sağlık personelleri arasında örgütsel adalet algısının iş performansına etkisini derinlemesine incelemek için kritik öneme sahiptir.



2. KONU İLE İLGİLİ YAPILMIŞ ÇALIŞMALAR

Bu bölümde örgütsel adalet algısı ve iş performansı değişkenleri üzerine yapılmış çalışmalara yer verilmiştir. Li ve diğerlerinin (2020) makalesi, örgütsel adalet teorisi ve ilişki kalitesi teorisi temelinde, otel çalışanlarının örgütsel adalet algısı, ilişki kalitesi ve iş performansı arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Araştırma, Çin'in önde gelen turistik şehirlerinden Zhaoqing'de bulunan 4 otelde çalışan 303 otel çalışanı üzerinde geçerli bir örneklem kullanılarak incelenmiştir. Araştırmanın sonucunda örgütsel adaletin dört boyutu, çalışan memnuniyeti üzerinde önemli derecede pozitif etkilere sahiptir ve dolaylı olarak çalışan memnuniyeti aracılığıyla iş performansını etkiler.

Faeq, D. K., ve Ismael, Z. N. (2022)'nin araştırması, Irak'ta özel işletmelerde işyerindeki adalet (örgütsel adalet) ve çalışan performansı arasındaki ilişkiyi incelemeyi amaçlamaktadır. Araştırmacılar, sayısal verileri toplayıp analiz etmek için 112 geçerli yanıt toplayan bir anket yapmıştır. Bu yanıtların analizi, çalışanların iş yerlerini adil olarak algılamalarının iş performanslarını iyileştirdiğini göstermiştir. Özellikle, süreçlerin ve prosedürlerin adil olması (işlemsel adalet), daha iyi iş performansı ile en güçlü bağlantıya sahip bulundu.

Ramaswami ve Singh'in (2013) kişilerarası adalet, kişilerarası iletişimin adaletiyle ilgilenirken, bağlamsal performans çalışanlar ve organizasyonlar arasındaki ilişkiyi incelemektedir. Bilgilendirici adalet, belirli bir prosedür için nedenlerin yorumlanması ve sonuçların dağılım derecesiyle ilgilidir, görev performansı ise işin spesifik içeriğiyle, yetenek, yeterlilik ve iş bilgisiyle yakından ilişkilidir. Önemli bir korelasyon sonucu olarak, bilgilendirici adalet doğrudan görev performansını etkilemektedir.

Wang ve diğerlerinin (2015) çalışmada, iş güvencesizliği ve örgütsel adaletin çalışanların performansı üzerindeki etkileşim etkisini araştırdı ve belirsizlik yönetimi teorisinin perspektifinden işe angajmanın aracı rolünü incelemişlerdir. Çalışmada, hipotezleri test etmek için 265 Çinli çalışandan oluşan bir örneklemden faydalanılmıştır. Çalışanlar düşük düzeyde örgütsel adalet algıladıklarında, iş güvencesizliğinin iş performansı ile önemli ölçüde negatif ilişkili olduğunu buldular. Buna karşın, yüksek düzeyde örgütsel adalet olduğunda iş güvencesizliğinin iş performansı ile ilişkili olmadığını buldular. Araştırma iş güvencesizliği ve örgütsel adaletin iş performansı üzerindeki olumsuz etkisi tekrar desteklendi. Ayrıca, işe angajmanın etkileşim etkisini aracılık ettiği bulundu. Aracılık etkisi analizinin sonuçları, örgütsel adalet düşük olduğunda iş güvencesizliğinin işe angajman aracılığıyla iş performansı ile negatif ilişkili olduğunu ortaya koymuştur.

Swalhi ve diğerleri (2017) makalesinde iki model önerilmektedir: İlk model, duygusal bağlılık aracılığıyla iş performansı üzerinde adaletin farklı boyutlarının (dağıtıcı, işlemsel ve kişilerarası) etkisini incelemekte, ikinci model ise genel adalet kavramını, duygusal bağlılık aracılığıyla iş performansını tahmin etmek için

kullanmaktadır. Bu çalışma, Fransız küçük ve orta ölçekli işletmelerinde (KOBİ) çalışan 343 çalışanın örnek grubu ile gerçekleştirilmiştir. Sonuçlar, örgütsel adalet ile iş performansı arasında duygusal bağlılığın aracı rolünü desteklemekte ve genel adaletin, adaletin spesifik boyutlarına kıyasla duygusal bağlılık üzerinde daha büyük bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir. Adaletin belirli boyutlarının iş performansı üzerindeki etkisine ilişkin olarak çalışması işlemsel ve etkileşimsel adaletin önemini vurgulamaktadır.

Altaş, S. S., ve Çekmecelioğlu, H. G. (2015)'e göre örgütsel adalet ve eşitlik, iş yerlerinin temel unsurları arasında yer almaktadır. Örgütsel adalet, işlemsel adalet ve dağıtımsal adalet olmak üzere iki ana boyuta ayrılmaktadır. Bu çalışmanın odak noktası, okul öncesi öğretmenlerinin örgütsel bağlılık, iş tatmini ve iş performansı üzerindeki örgütsel adaletin etkilerini değerlendirmektir. Araştırma, Sakarya'da görev yapan 125 okul öncesi öğretmeni ile yürütülmüştür. Elde edilen sonuçlar, örgütsel adaletin her iki biçiminin de iş tatminine olumlu katkıda bulunduğunu, ancak yalnızca dağıtımsal adaletin örgütsel bağlılık üzerinde etkili olduğunu ortaya koymaktadır. Ayrıca hem işlemsel hem de dağıtımsal adaletin iş performansını olumlu yönde etkilediği bulgular arasındadır.

3. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

3.1. Örgütsel Adalet

Adalet, geçmişten günümüze pek çok çağdaş araştırmacı ve filozof tarafından etik ve ahlaki çerçevede incelenmiştir. Aristoteles adaletsizliğin ve adaletsiz insanların içinden çıkarak adaleti tanımlamaya çalışmıştır. "Adaleti erdemin bütünü olarak ele almanın yanı sıra, erdemin bir parçası olarak da birkaç tür adaletin bulunduğunu belirtmiştir". "Nicomachean Ethics" adlı eserinde adalet iki başlık altında incelenir: dağıtıcı adalet ve düzeltici adalet. Dağıtıcı adalet, toplum içindeki kaynakların, statü, güç ve diğer değerli şeylerin insanlar arasında adil bir şekilde dağıtılmasına karşılık gelir. Düzeltici adalet, taraflara eşit ve hukuka uygun davranılması anlamına gelir. Bu iki temel türün dışında, eşitlikçi adalet adı altında kanunların kapsayamadığı veya haksızlık yarattığı durumlarda kullanılması gereken duruma özgü adaletsizlikleri düzelten bir kavramı da işlemiştir. (Barnes, 1995). Platon adaleti bir erdem olarak ele almış ve toplumsal düzeni sağlamanın bir aracı olarak yorumlamıştır (Chroust ve Osborn, 1941, 141-142). Ulpian adaletinin her biri, kendi adına bir kesinti yapmak için sonsuz ve sürekli bir çaba olduğunu ilan etti. Grotius bunu sadakat olarak görüyordu. Ancak Alman filozof Kant adaletin üç ilkesine dikkat çekmiştir. Bu ilkeler şu şekilde tanımlanmıştır: onurlu yaşamak, kimseye zarar vermemek, herkese hak ettiğini vermektir (Cummiskey, 2008, 222-223). Rawls, sosyal adalet kavramını geliştirmiş ve adaletin sosyal kurumlarının bir erdem olarak görülmesi gerektiğini savunmuştur. Rawls adaletin iki ilkesinden söz eder. Bunlar eşit özgürlük ve fırsat eşitliğidir (Sandel, 1998, 143-145).

Sosyal adalet teorisinin kökleri hem felsefi düşünceye hem de sosyal aktivizme dayanmaktadır. Adil bir toplumun, varsayımsal eşitlik ve kişinin toplumdaki yerinin bilinmemesi koşulları altında üzerinde anlaşmaya varılan ilkelerle yapılandırılan bir toplum olduğunu öne süren John Rawls'un adalet olarak adalet teorisi özellikle etkili olmuştur (Rawls, 1971). Sosyal adalet iki temel prensiple desteklenmektedir:

Eşit Temel Hak ve Özgürlükler İlkesi (Principle of Equal Basic Liberties): Her birey, diğerlerinin benzer özgürlükleri ile uyumlu olacak şekilde, en geniş temel özgürlüklere eşit hakka sahiptir.

Farklılık İlkesi (Difference Principle): Sosyal ve ekonomik eşitsizlikler, hem herkesin yararına olması makul şekilde beklenecek hem de adil fırsat eşitliği koşulları altında herkese açık pozisyonlara ve görevlere bağlı olacak şekilde düzenlenmelidir.

Ayrıca Nancy Fraser'ın katılımcı eşitlik kavramı adaleti kültürel, ekonomik ve politik boyutlar açısından anlamak için bir çerçeve sağlar (Fraser, 2005). Nancy Fraser'ın "katılımcı eşitlik" kavramı, sosyal adaletin, toplumun tüm üyelerine sosyal hayata eşit şartlarda katılma fırsatı verilmesini gerektirdiğini öne sürüyor. Bu teorisinin merkezinde, adaletsizliklerin, bazı insanların sosyal etkileşime akran olarak katılmasını engelleyen

kurumsallaşmış engellerden kaynaklandığı inancı yer almaktadır. Fraser, katılımcı eşitliği sağlamak için aynı anda ele alınması gereken adaletin iki boyutunu (yeniden dağıtım ve tanınma) tanımlıyor. Yeniden dağıtım, maddi eşitsizlik üreten ekonomik yapılarla ilgilenirken, tanınma, sosyal aktörleri oluşturan veya yanlış tanıyan kültürel temsil, yorum ve iletişim kalıplarına odaklanır (Fraser, 2005).

Adalet, eşitlik ve adil tutum, insanların işe alındığında algıladıkları beklentilerdir (Greenberg, 2004). Eşitlik, adillik ve adalet, çalışanlar arasında iş birliği ortamını teşvik eder ve grup desteğini cesaretlendirir (Swalhi vd., 2017). Adil muameleyle karşılanmayan beklentiler strese yol açabilir, aynı şekilde negatif iş davranışlarının sergilenmesine neden olabilir (Greenberg, 2004). Adil muamele beklentisi, örgütsel adalet sınıflandırması altında yer almaktadır (Alotaibi, 2017; Saifi ve Shahzad, 2017; Greenberg, 2004; Swalhi vd., 2017). Greenberg (2004, 352), "adaletin insanlar için önemli olduğunu ve insanların adil davranılmasını beklediklerini" belirtti. Greenberg (2004), örgütsel adalet terimini 1980'lerin sonlarında ortaya atmıştır (Alotaibi, 2017). Ancak, Indriani (2015), adaletle ilgili endişenin Greenberg'in (2004) kavramından önce var olduğunu, kaynakların dağıtımı nedeniyle ortaya çıktığını belirtmiştir. Kamran ve Thomas (2021), örgütsel adaletin işle ilgili stresi azaltmada ve zihinsel ile fiziksel sağlığı iyileştirmede katkıda bulunan bir faktör olarak araştırmada önemli olduğunu iddia etmişlerdir. Örgütsel adalet, işyerinde davranışları öngörebilir (Swalhi vd., 2017) ve iş memnuniyetini öngörmek için kritik bir unsurdur (Saifi ve Shahzad, 2017).

Örgütsel adalet kavramı, işyerinde adalet ve düşünceli davranışların rolünü tanımlamaya çalışır (Greenberg, 1990). Örgütsel adalet, Bobocel (2021) tarafından tanımlandığı üzere, çalışanların iş ortamında algıladıkları adalet duygusudur. Örgütsel adalet, çalışanın dağıtımsal adaleti, işlemsel (prosedür) adalet ve etkileşim adaletine dayalı genel adil muamele algısı olarak tanımlanmaktadır (Lin ve Shin, 2021; Saifi ve Shahzad, 2017). Örgütsel adaletin bazı yönleri, örneğin hukuki ve etik standartlar gibi, diğerlerinden daha objektif görünse de kavram büyük ölçüde çalışanların öznel eşitlik algıları etrafında dönmektedir. Eşitlik, bir kişinin iş sonuçlarının ve işe katkılarının oranını bir meslektaşınkiyle eşit olarak algılaması durumunda gerçekleşir. Eşitsizlik, bu oranlar eşit olmadığında meydana gelir (Pritchard, 1969). Örgütsel adalet teorisinin gelişiminde önemli bir figür olan Adams (1965), beklentilerin ve adaletsizlik algısının şekillenmesinde karşılaştırmaların önemli bir rol oynadığını vurgulamıştır. Çalışanlar, mevcut durumlarını sadece beklentileriyle değil, aynı zamanda diğerlerinin durumlarına dair algılarıyla da karşılaştırmaktadır (Adams, 1965; Kim vd., 2018). Bu değerlendirmelere dayanarak, çalışanlar eşitliğe doğru adımlar atabilir, ya işe katkılarını, sonuçlarını ya da kendi işleri veya başkalarınınkiler hakkındaki algılarını değiştirerek. Bu teori, örgütsel adaletin ve özellikle de dağıtıcı adaletin temelini oluşturur (Greenberg, 1990).

3.1.1. Örgütsel Adaletin Boyutları

Örgütsel adalet, dağıtımsal adalet, işlemsel adalet ve etkileşimsel adalet olmak üzere üç boyutta incelenmektedir. İlk boyut olan dağıtımsal adalet, 1960'lı yıllarda literatürde yer almaya başlamış, işlemsel adalet kavramı ise 1970'lerin sonlarına doğru ortaya çıkmıştır. Daha sonraki yıllarda, başlangıçta işlemsel adaletin bir alt boyutu olarak görülen etkileşimsel adalet, üçüncü bir boyut olarak tanınmıştır. Örneğin, Tyler ve Blader (2003), etkileşimsel adaleti işlemsel adaletin bir alt boyutu olarak değerlendirmektedirler. Dağıtımsal ve işlemsel adalet, çalışanların iş ve kurumlarına karşı tutumlarını etkilerken, etkileşimsel adalet ise onların yöneticilere karşı tutumlarını etkilemektedir (Keleş, 2014).

3.1.1.1. Dağıtımsal Adaleti

Örgütsel adalet kavramının dağıtımsal adalet boyutu, işçilerin çabalarına ve performanslarına dayanarak elde edecekleri ödüllerin düzenlenmesi prensibine dayanmaktadır. Dağıtımsal adalet, ödüllerin ve ücretlerin işgörenlere herhangi bir ayırım gözetmeksizin ne ölçüde dağıtıldığını tanımlar. Çalışanların maaş, terfi ve ödül gibi diğer kazanımlarının dağıtımına ilişkin örgüt kararları için hissettikleri adalet algısı, dağıtımsal adalet kavramıyla açıklanır (Lamprakis vd., 2018, 66-67).

Dağıtımsal adalet kavramı, Adams'ın Eşitlik Teorisi'ne (1965) dayanır. Bu kurama göre, kişiler elde ettikleri kazanımları diğer bireylerin kazanımlarıyla karşılaştırır ve bu değerlendirme sürecinde sorgulayıcı bir bakış açısı benimserler. Bu kazanımlar, ücret, terfi, sosyal haklar, ödül, eğitim faaliyetleri ve kritik kararlara katılım gibi çeşitli unsurları içermektedir. (Yüksekbilgili ve Hatipoğlu, 2015, 405). İşçiler, örgütlerin dağıtımsal adaletle ilgili tutum ve davranışlarını düzenli olarak gözlemlemektedir. Örgütlerin etik tutumları ve adil dağıtıma gösterdikleri hassasiyet, işçiler için büyük öneme sahiptir. Her çalışanın kendi değer yargılarına dayalı olarak analiz yaptığı için dağıtımsal adalet süreci aynı zamanda birçok yanlış anlamaya açıktır.

Başka bir deyişle, çalışanlar benzer görevleri benzer performanslarla yerine getirirler bile, örgütsel adalet algıları farklı olduğunda örgütler yanlış anlamalarla karşılaşabilirler. Bu noktada, şeffaf dağıtım uygulamaları ve objektif davranışlar büyük önem taşır (Kılıç ve Toker, 2020, 289).

3.1.1.2. İşlemsel (prosedürel) Adalet

İşlemsel adalet, maaşlar ve genel olarak iş sisteminin adaleti gibi çalışanları ilgilendiren kararların alınmasında izlenen işlemlerle ilgilidir. Başka bir deyişle, organizasyon içerisinde kararların alındığı sürecin adilliği ile ilgilidir (Fields vd., 2000). Örgütsel adalet üzerine yapılan ilk araştırmalarda, odak noktası başlangıçta dağıtım

konusu olmuştur. Ancak, çalışanlar için elde edilen kazanımların sadece dağıtım sonuçları önemli değildir. Bu süreçte, dağıtımın nasıl gerçekleştiğiyle ilgili "hangi kriterlere göre değerlendirme yapılmaktadır, hangi çalışan ne kadar kazanım elde edeceğine nasıl bir karar mekanizmasıyla belirlenmektedir" gibi konular, adalet algılarını etkileyen önemli etkenlerdir. İşlemsel adalet, kurumlarda dağıtımsal adaletin eksik kaldığı veya açıklanamayan alanlarda boşlukları tamamlamaktadır (Çakmak, 2005, 30-38)

İşgörenlerin işlemsel adalet algılamalarını etkileyen üç temel faktör vardır (Greenberg, 1990, 409-411):

- Kararların alınma sürecinde tarafsızlık ilkesinin eksiksiz bir şekilde sağlanması,
- Kararların alınma sürecinde yetkili kişilere duyulan güvenin olması,
- Bir ilişki ağı oluştururken iyi niyet perspektifine ve yardımlaşma ilkesine dayanılması.

Tablo 3.1. İşlemsel Adalet Tablosu (Greenberg 2011, 69).

<i>Kriter</i>	<i>Açıklama</i>	<i>Örnek</i>
Verilen kararların tartışılabilmesi	Çalışanları etkileyen kararların alınmasına, çalışanların katılımı işlemsel adalet algısını güçlendirir.	Çalışanların, performans değerlendiricilerine işleriyle ilgili görüş bildirmesi
Uygulanan kararların tutarlı olması	Alınan kararların herkese eşit şekilde uygulanması gerekir.	Yönetici ödülleri dağıtırken her çalışana eşit standartları uygulaması
Değerlendirilen bilgilerin doğruluğu	Kararların doğru olarak değerlendirilebilmesi için eldeki bilgilerin doğru olması gerekmektedir.	Yönetici ödülleri değerlendirirken çalışanlarla ilgili aldığı bilgilerin doğruluğundan emin olmalıdır.
Hataların düzeltilebilmesi	Yapılan hataları düzeltme olanağı verilmelidir.	Çalışanların kendileriyle ilgili yanlış kararlar verildiğinde, bu kararın yeniden değerlendirilebileceğine inanmaları
Olası hatalara yönelik önlemlerin alınması	Karar vericilerin hatalı karar vermeleri önlenmelidir.	Tüm süreçlerin kontrollü ve hata payından arındırılarak uygulamaya geçilmesi

3.1.1.3. Etkileşimsel Adalet

Örgüt içi ilişkilerle ilgili araştırmalarda, bir çalışanın kurumdan beklentileri arasında saygı, haysiyet, dürüstlük ve tüm üyelere eşit muamele bulunmaktadır. Etkileşim adaleti, çalışanın deneyimlediği muamele kalitesini yansıtmaktadır (Coetzee, 2015, 57). Örgüt içindeki resmi karar alma süreci nedeniyle çalışanın karşılaştığı kişiler arası muamele kalitesine etkileşim adaleti adı verilir (Baldwin, 2006, 15). Etkileşimsel adalet daha çok ast ve üst ilişkisi ile alakalıdır ve amir-ast ilişkisindeki eşitlik etkileşimsel adaleti ifade eder (Dai ve Xie, 2016, 59). Örgüt içi adalet, çalışanın işle ilgili tutumlarını ve davranışlarını etkiler. Etkileşim adaletinin, Örgütsel Bağlılık üzerinde anlamlı etkileri tespit edilmiştir (Lather ve Kaur, 2015, 876). Etkileşim adaletinin etkisi, çeşitli davranışsal sonuçları içerir. Bu durum, çalışanın amirinden aldığı tavır ve davranışın kalitesinin, işten ayrılma niyeti, örgüte sadakat veya bağlılık gibi unsurları etkilediği anlamına gelir. Aynı zamanda, çalışanın bağlılığı ve memnuniyetini de etkiler (Muzumdar, 2012, 3-4). Örgütte algılanan etkileşimsel adalet, çalışanın örgüt vatandaşlığı davranışı üzerinde önemli bir pozitif etkiye sahiptir (Taamneh, 2015, 181). Greenberg (1993)'e göre etkileşim adaletin kişiler arası adalet ve bilgisel adalet olarak iki boyuttur (Robinson, 2004, 11).

3.1.2. Örgütsel Adalet ile İlgili Teorik Yaklaşımlar

Greenberg (1987), örgütsel adalet teorilerini iki bağımsız boyutta sınıflandırmıştır: reaktif-proaktif boyut ve süreç-içerik boyutu. Reaktif teori, insanların adaletsiz olarak algıladığı durumlardan kaçınma veya bu durumlardan sıyrılma çabalarına odaklanır. Bu tür teoriler, adaletsizliğe verilen tepkileri inceler. Proaktif teoriler, adaleti teşvik etmeye yönelik davranışlara odaklanır ve adil durumlar yaratmayı amaçlayan davranışları inceler. Adalet için süreç yaklaşımı, çeşitli kazanımların nasıl belirlendiğine odaklanır. Prosedürlerin adlandırılmasına odaklanan bu tür yaklaşımlar, örgütsel kararların alınmasında ve uygulanmasında kullanılır. İçerik yaklaşımları, sonuçta elde edilen kazanımların dağıtımıyla ilgili adaletle ilgilidir (Greenberg, 1987, 9-10).

3.1.2.1. Reaktif-İçerik Teorileri

Reaktif-içerik yaklaşımlı teoriler, örgütsel ödülleme sistemlerinde, çalışanlara kaynakların adil olmayan şekilde dağıtılması gibi durumlarda çalışanların nasıl bir tepki göstereceğini incelemektedir (Yavuz, 2021, 30-31). Homans (1961) tarafından geliştirilen "Dağıtımsal Adalet Teorisi", Adams'ın (1965) "Eşitlik Teorisi", Walster ve Berscheid tarafından (1973) genişletilen "Eşitlik Teorisi" ve Crosby'nin (1976) "Görelî Yoksunluk Teorisi" bu sınıflandırmanın örneklerindendir. Bu teorilerin ortak noktası, kişilerin

adaletsizlik algıladıklarında gösterdikleri olumsuz tepkilere odaklanmalarındır. Özellikle, sonuç ve kazanımların adil olmayan bir şekilde dağıtılmasına karşı bireylerin gösterdikleri tepkiler bu teorilerin merkezinde yer almaktadır (Greenberg, 1987, 11).

1. Homans'ın 1961 yılında formüle ettiği "Dağıtımsal Adalet Teorisi", sosyal psikoloji ve örgütsel davranış alanında öncü bir çalışmadır. Bu teoriye göre, bir grup içindeki dağıtımın adil olarak algılanması, sosyal düzen ve uyumu sürdürmek için hayati öneme sahiptir. Homans'a göre, dağıtımsal adalet, sosyal bir değişimde ödüller ve maliyetlerin, her bireyin yaptığı yatırımlarla orantılı olduğu zaman sağlanır. Temelde, bireyler adilliği, kendi katkılarının (örneğin, çaba, beceri, zaman) ödülleri (örneğin, maaş, tanınma) oranına bakarak değerlendirir ve bu oranı benzer durumlardaki diğer kişilerin oranlarıyla karşılaştırır (Homans, 1961). Homans 'ın teorisi, bireylerin kendi girdileri ile çıktılarını diğerleriyle karşılaştırdığında bir dengesizlik algıladıklarında, adaletsizlik hissi yaşayabileceklerini öne sürer. Eşitsizlik algısı, memnuniyetsizliğe, azalmış motivasyona ve adalet duygusunu yeniden sağlamak için davranışlarda değişiklik yapmaya yol açabilir. Homans'ın çalışması, iş yerindeki adillik kavramını da araştıran Adams'ın Eşitlik Teorisi gibi daha sonraki örgütsel adalet teorileri için temel oluşturmuştur.

2. Adams'ın (1965) Eşitlik Teorisi, aynı zamanda "kazanç-katkı" teorisi olarak da tanınır. Bu teori, bireylerin işle ilgili katkılarını (çaba, deneyim, eğitim gibi) ve elde ettikleri kazançları (ücret, takdir, statü gibi) analiz ederken, kendilerini diğer çalışanlarla kıyasladıklarını belirtir. Adams'a göre, kişiler, adil bir değerlendirme yapabilmek için kendi kazançlarını ve katkılarını bir oranla karşılaştırırlar. Bu oran, kazanç/katkı oranı olarak ifade edilir. İnsanlar, adalet algısını oluştururken, kendi çabalarına göre elde ettikleri kazançları ve diğerleriyle karşılaştırdıklarında kendi katkılarını değerlendirirler (Görener ve Toker, 2013, 47).

Bu oran, şu şekilde formüle edilir:

Bir Kişinin Kazancı / Kişinin Katkısı = Başka Bir Kişinin Kazancı / Başka Bir Kişinin Katkısı.

3. Walster ve Berscheid'in 1973'te geliştirdikleri Eşitlik Teorisi, Adams'ın Eşitlik Teorisini genişleterek, özellikle romantik ilişkiler bağlamında sosyal ilişkilerde eşitliğin anlaşılmasına daha kapsamlı boyutlar eklenmiştir. Bu teori, bireylerin, her kişinin katkılarına orantılı olarak deneyimledikleri ödül ve maliyetlerin dengede olduğu eşitlikçi ilişkileri sürdürmeye çalıştıklarını öne sürer. Başka bir deyişle, insanlar, kendi girdilerinin (çaba, kaynaklar vb.) çıktılara (faydalar, ödüller vb.) oranının partnerlerinkiyle benzer olduğunu algıladıklarında en rahat hissederler (Walster vd., 1978). Bu teori aynı zamanda bireylerin eşitsizlik algıladığında nasıl tepki verdiklerini de ele alır. İnsanlar bir dengesizlik algıladıklarında, sıkıntı yaşayabilir ve eşitliği yeniden sağlamak için çaba gösterebilirler. Bu çabalar, katkılarını değiştirmek, algılarını ayarlamak ya da ilişkinin doğasını değiştirmek şeklinde olabilir. Walster ve Berscheid'in teorisi, adalet algılarının

romantik ilişkilerde olduğu gibi daha geniş sosyal ve örgütsel bağlamlarda da kişilerarası dinamikleri nasıl etkilediğinin anlaşılmasında özellikle önemlidir.

4. Crosby'nin 1976'da ortaya koyduğu Göreceli Mahrumiyet Teorisi, mutlak bir eksiklikten dolayı değil, durumlarını başkalarıyla olumsuz bir şekilde karşılaştırdıklarında, bireylerin hissettiği algılanan adaletsizliği ve mahrumiyeti ele alır. Bu teori, bireylerin kendilerinin, özellikle benzer diğer kişilere kıyasla, hak ettiklerinden daha azına sahip olduklarını algıladıklarında mahrumiyet ve adaletsizlik duygularının ortaya çıktığı fikrine dayanır. Crosby, göreceli mahrumiyet algısının arkasındaki psikolojik süreçlere odaklanmış, sadece objektif koşulların değil, bu koşulların subjektif yorumunun mahrumiyet duygularını belirlediğini vurgulamıştır (Crosby, 1976).

3.1.2.2. Reaktif- Süreç Teorileri

Hukuk biliminden türeyen Reaktif-Süreç Teorileri, karar verme sürecinde kullanılan yöntemlerin adaletini merkeze alır. Kararların nasıl alındığına ve bu süreçte uygulanan yöntemlerin adil olup olmadığına odaklanarak, sürecin şeffaflığı ve objektifliğini ön plana çıkarır. Bu yaklaşım, karar verme mekanizmalarının adalet üzerindeki etkisini ve bu süreçlerin bireyler üzerinde yarattığı algıları incelemeyi amaçlar. (Yüksekbilgili ve Hatipoğlu, 2015).

Thibaut ve Walker'ın İşlemsel Adalet Teorisi, 1978 yılında tanıtılmış olup, özellikle hukuk ve psikoloji alanlarında, adli ayarlamalardaki karar verme süreçlerinin adilliğine odaklanan önemli bir kavramdır. Bu teori, bir karar verme sürecinin algılanan adillığının, kararın sonucunun adillikinden daha önemli, hatta bazen daha da önemli olduğunu savunur. Thibaut ve Walker, bir kararın, o karara varmak için kullanılan sürecin adil olarak algılanması durumunda daha adil olarak kabul edileceğini öne sürmüşlerdir. (Thibaut, J., ve Walker, L. 1978) Teorilerine göre adil bir sürecin ana unsurları arasında, prosedürde tutarlılık, önyargının bastırılması, bilginin doğruluğu, kararların düzeltilebilirliği, ilgili tüm tarafların temsili ve sürecin etik oluşu yer alır. Teori, kararların nasıl alındığının önemini vurgular ve bir birey için kararın sonucu olumsuz olsa bile, sürecin adil ve şeffaf olduğuna inanılırsa, bu kararın daha olası bir şekilde kabul edileceğini belirtir.

3.1.2.3. Proaktif-İçerik Teorileri

Proaktif-içerik teorileri, çalışanların, adil bir şekilde kazanımların dağıtılmasını sağlamak amacıyla gösterdikleri çabaları ele alır. Bu teorilerin en dikkat çeken, Leventhal'ın (1976) "Adalet Yargı Modeli"dir. Leventhal, çalışanların, terfi, ödül, ücret gibi kazanımlarının, verdikleri emeğe orantılı olarak dağıtılmasını beklediklerini ileri sürmektedir. Ancak bazı yöneticiler, bu adil dağıtım beklentilerini her zaman yerine

getirmeyebilir. Diğer bir deyişle, bazen örgütlerde kazanımların, çalışanların katkılarına oranla değil, çalışanların ihtiyaçlarına veya eşit olarak herkese aynı oranda dağıtılma durumları görülebilir. Bu, çalışanlar arasında adaletsizlik algısına neden olabilir ve motivasyon kaybına yol açabilir (Erturhan Işkın, 2018, 13).

Bu gruptaki diğer bir teori ise Lerner'in adalet dürtüsü teorisidir. Adalet dürtüsü teorisi, dağıtım kararlarının taraflar arasındaki ilişkilere göre şekilleneceğini öne sürmektedir (Greenberg, 1987, 10). 1982'de Lerner dağıtımın dört unsurunu tanımladı (Chan, 2000, 73) ve bunlar:

- Dağıtımın performansa dayalı olması gerektiğini savunan rekabet,
- Dağıtımı gerektiren eşit paylaşımın eşit olması,
- Dağıtımı gerektiren eşit temelli paylaşımın göreceli katkılara dayanması,
- Dağıtımın ihtiyaçlara dayalı olması gerektiğini savunan Marksist adalet.

3.1.2.4. Proaktif-Süreç Teorileri

Proaktif süreç teorileri genellikle, adil bir uygulama sağlamak için hangi yöntemlerin tercih edilmesi gerektiğine odaklanır ve adaletin süreç içinde nasıl uygulanabileceğini incelemektedir. Bu teoriler, dağıtım sürecindeki yöntemlerin önemini vurgular ve adil bir uygulama için en uygun yöntemlerin neler olabileceğini araştırır. Adil bir dağıtımın sağlanması ve adaletin nasıl gerçekleştirileceği konusunda farklı yaklaşımlar sunarlar. Bu teoriler, adalet duygusunu pekiştirmek ve adil bir paylaşım ortamı yaratmak için uygulanabilecek süreçleri önermektedir. Bu yaklaşımlar arasında öne çıkan Leventhal, Karuza ve Fry Dağıtım Tercihi Teorisi'dir (1980). Bu teori özellikle adaletin nasıl sağlanabileceği ve hangi süreçlerin bu amaç için uygun olduğunu belirlemeye çalışır (Aslan, 2019, 42). Bu teori dağıtım süreçlerine odaklanmakta ve adaletin sağlanması için bireyin hangi prosedürleri kullanması gerektiğini vurgulamaktadır (Greenberg, 1987, 12-Leventhal, Karuza ve Fry (1980) yetişkinliğe erişimi sağlayacak dağıtım süreçleriyle ilgili sekiz faktöre dikkat çekmiştir (Chan, 2000, 74):

- Çalışanların, kendileri için kararları kimin alacağını seçebilme imkanı sağlamak,
- Kuralların tutarlı ve eşit uygulanması,
- Yöntemlerin ve prosedürlerin doğru ve eksiksiz bilgiye dayanması,
- Kararların alındığı kaynakların güvenilirliğinden emin olmak,
- Personelin önyargılardan arındırılması ve bu tür önyargılara karşı korunması,
- Çalışanların bilgilendirme haklarına ve yeteneklerine sahip olmaları,
- Prosedürlerde gerektiğinde değişiklik yapabilme ve bunu gerçekleştirebilme yetkinliği,

- Etik ve ahlaki normlara uyum sağlama ve bu doğrultuda hareket etme (Yüksekbilgili ve Hatipoğlu, 2015).

Tablo 3.2. Adalet Teorisi Kategorilerini Açıklayıcı Örnek Sorular J Greenberg (1987).

<i>Teorinin Tipi</i>	<i>Açıklayıcı Sorular</i>
Reaktif İçerik	İşgörenler örgütlerdeki adaletsiz uygulamalara karşı nasıl tepki gösterirler?
Reaktif Süreç	İşgörenler, örgüt içindeki adil olmayan politikalara ve yasal prosedürlere karşı hangi tutumları sergilerler?
Proaktif İçerik	İşgörenler, örgütlerde adaletsiz uygulamaların düzeltilmesi için hangi adımları atabilirler?
Proaktif Süreç	İşgörenler, örgütlerdeki adil olmayan Politika ve yasal prosedürlerin iyileştirilmesi için ne tür çözümler geliştirebilirler?

3.1.3. Örgütsel Adalet Kuramları

3.1.3.1. Adams'ın Eşitlik Kuramı

Adams'ın Eşitlik Teorisi, örgüt içindeki ödül dağıtım süreçlerinin çalışanların iş performansı ve iş tatmini üzerindeki etkilerine odaklanır. Bu teori, örgütsel ödüllerin dağıtımındaki adalet algısının önemini vurgular. Adams'a göre, çalışanlar kendi çabalarını ve aldıkları ödülleri diğer çalışanlarla karşılaştırır. Eğer bir çalışan, kendi girdileri (çaba, bilgi, tecrübe gibi) ile çıktıları (maaş, terfi, ödül) arasında adil bir denge olduğunu düşünürse, bu durum iş tatminini ve performansını olumlu yönde etkiler. Ancak, bu denge adil olarak algılanmadığında çalışanlarda huzursuzluk, motivasyon kaybı ve performans düşüklüğü gibi olumsuz sonuçlar ortaya çıkabilir.

Teori, özellikle dağıtımsal adaletin temelini oluşturur ve çalışanların eşit çaba gösterdiklerinde eşit ödüller alması gerektiğini savunur. Ancak, adalet algısının sadece sonuçlarla sınırlı olmadığını, süreçlerin de adaletli olması gerektiğini öne sürer. (Aykanat, 2014, 44; Shahzad et al, 2014, 17) Bu, çalışanların karar alma süreçlerine adil bir şekilde dahil edilmeleri ve bilgiye açık erişim gibi unsurları içerir. (Foley vd., 2002, 473-474)

Adams'ın teorisinde vurgulanan bir diğer önemli nokta, çalışanların adaletsizlik algıladıkları durumlarda gösterebilecekleri tepkilerdir. Çalışanlar genellikle iş dünyasında katkıları oranında kazanç ve eşit muamele görmek isterler. (Bateman and Snell, 2007, 445) Eşitsizlik durumunda, çalışanlar genellikle performanslarını düşürme, işten ayrılma veya örgüte karşı olumsuz davranışlar sergileme eğilimindedir. Bu tepkiler, örgütün genel performansı üzerinde de olumsuz etkilere neden olabilir.

Bu bakış açısıyla, Adams'ın Eşitlik Teorisi, örgütsel adaletin, çalışan memnuniyeti ve performans üzerindeki etkisinin yanı sıra, örgüt içi motivasyon ve bağlılık gibi daha geniş kavramları da etkileyebileceğini göstermektedir. Bu nedenle, yöneticilerin ve insan kaynakları profesyonellerinin, adalet algısını güçlendirmek ve olası adaletsizlikleri minimize etmek için stratejik politikalar geliştirmeleri önem taşımaktadır. (İşcan ve Sayın, 2011, 196)

3.1.3.2. Deutsch' un Dağıtım Kuramı

Deutsch'un Dağıtım Kuramı, adaletin sosyal ilişkiler ve grup dinamikleri içinde nasıl işlediğini açıklar. Bu teori, özellikle bireyler arasındaki ödül ve kaynakların dağılımının nasıl gerçekleştiğine odaklanır. Deutsch, adaletin, bireylerin veya grupların ihtiyaçlarına, katkılarına veya her ikisinin bir kombinasyonuna dayanarak gerçekleştirilebileceğini öne sürer. Bu teorinin temelinde, adil bir dağıtımın iş birliğini ve grup içi uyumu teşvik ettiği fikri yatar.

Örneğin, Deutsch'un teorisine göre, iş birliği gerektiren durumlarda adaletin, katkıya dayalı olmaktan ziyade ihtiyaca göre dağıtımını teşvik etmesi beklenir. Böyle bir yaklaşım, grup üyeleri arasında uyumu ve topluluk içindeki memnuniyeti artırabilir. Öte yandan, rekabetçi durumlarda adaletin daha çok katkıya dayalı olması önerilir, çünkü bu, bireysel çaba ve motivasyonu ödüllendirir (Deutsch, 1975, 137-147).

3.1.3.3. Crosby'in Göreceli Yoksunluk Kuramı

Crosby'nin 1976 yılında geliştirdiği Göreceli Yoksunluk Teorisi, çalışanların adaletsizlik algılarına karşı gösterdikleri tepkileri inceler. Bu teori, bireylerin ödül dağıtım kalıplarına tepki olarak sosyal karşılaştırmalar yapmaları ve bu durumun yoksunluk hissi, öfke ve hatta depresyon gibi çeşitli duygusal tepkilere yol açabileceğini öne sürer. Crosby, özellikle prestijli işlerde çalışan ve erkek meslektaşlarına göre daha az avantaja sahip olan kadın çalışanlar üzerinde yapılan bir araştırmayla bu teoriyi örneklemiştir. Bu araştırma, kadınların kendilerini haksızlığa uğramış hissetmeleri ve bu duruma karşı gösterdikleri tepkilerin göreceli yoksunluğu gösterdiğini belirtmiştir (Greenberg, 1987).

Göreceli Yoksunluk Teorisi, çalışanların tatmin duygusunun sadece ücretle sınırlı olmadığını, farklı değerlendirmelerin de tatmin üzerinde etkili olduğunu savunur. Crosby, çalışanların çıktılardan duydukları tatminsizlik ve küskünlüğün beş temel yargıdan kaynaklandığını belirtmiştir: i) İstenen çıktılar ile elde edilen çıktılar arasındaki uyumsuzluk, ii) Diğerlerinden daha fazla katkı sağlandığına dair inanç, iii) Geçmiş deneyimlerin daha fazlasını istemeye teşvik etmesi, iv) Gelecekte daha fazla çıktı elde edileceğine dair düşük beklentiler, vb) Daha fazlasının hak edildiğine dair inanç. Bu

yargılar, çalışanların tatmin duygusuna ve adaletsizlik algılarına doğrudan etki eder ve çeşitli davranışsal sonuçlar doğurabilir (Sweeny vd., 1990).

3.1.3.4. Leventhal'ın Adalet Yargı Kuramı

Leventhal'ın Adalet Yargı Kuramı, örgüt içindeki ödüllerin ve işlemsel kuralların çalışanların adalet algılarını nasıl etkilediğini öne sürer. Bu teoriye göre, adaletin uygulanma biçimi örgütsel adaletsizlikleri de beraberinde getirebilir. Kuram, örgüt içindeki kazanımların adil bir şekilde dağıtılmasının gerekliliğini vurgular ve işlemsel kuralların bu kazanımların dağılımında kullanılacak kriterler olduğunu belirtir. Kurallar ne kadar adil oluşturulup uygulanırsa, çalışanların adalet algısı o kadar güçlenecektir. Leventhal Adalet Yargı Teorisi, adil dağıtım ile düşük performanslı çalışanların bile performansının artırılabilirliğini savunur. Düşük etkinlik ve verimlilik gösteren bir çalışan, adil kazanımlar sayesinde motive olacak ve bu durum örgütün genel performansını yükseltecektir.

Leventhal, yöneticilerin çalışanların katkılarıyla elde ettikleri ödüller arasında doğru bir orantı sağlama çabası içinde olduklarını ifade etmiştir. Ancak, bazı çalışmalar yöneticilerin eşitlik normlarını bilinçli olarak ihlal ettiğini ve kaynakların çalışanların ihtiyaçlarına göre dağıtıldığını ortaya koymuştur. Leventhal, Adalet Yargı Kuramı'nda, bu tür ihlallerin belirli koşullar altında kabul edilebilir olduğunu ve çalışanların pozisyonlarına göre ödüllerin dağıtılabilirliğini öne sürer. Araştırmalar, ödüllerin eşit dağıtımının grup içi iletişimi güçlendirdiğini, koordinasyonu kolaylaştırdığını ve verimi artırdığını göstermiştir (Greenberg, 1987, 12-13)

Eşitlik Kuramı, adaleti çalışanların kazanımları açısından değerlendirirken, Leventhal bu yaklaşımı eleştirerek, adalet algısının oluşması için katkıların zaman ve duruma göre değişkenlik gösterdiğini ve dolayısıyla daha fazla unsura dikkat edilmesi gerektiğini savunur. Leventhal'a göre, adalet algısının oluşması için dikkate alınması gereken bazı unsurlar şunlardır (Leventhal, 1980, 35)

- Hakkaniyet kuralı: Ödül, çalışanın katkısıyla orantılı olmalıdır.
- Eşitlik kuralı: Ödül, tüm bireylerin eşit şanslara sahip olmaları temelinde verilmelidir.
- İhtiyaç kuralı: Ödül, bireylerin ihtiyaçları göz önünde bulundurularak dağıtılmalıdır.

Leventhal'ın Adalet Yargı Kuramı, Gerald S. Leventhal tarafından tanıtılmış olup, özellikle işlemsel adalet üzerine yoğunlaşan örgütsel adalet çalışmalarında dönüm noktası niteliğinde bir çerçevedir. Bu teori, bireylerin adalet algılarının, sonuç veya kararları belirleyen süreçler tarafından büyük ölçüde etkilendiğini öne sürer. Leventhal, bu süreçlerin adil olup olmadığını belirlemede kritik olan altı kriteri tanımlamıştır: tutarlılık, önyargı önleme, doğruluk, düzeltilebilirlik, temsiliyet ve etiklik.

- Tutarlılık, prosedürlerin zaman içinde ve kişiler arasında tutarlı olmasını gerektirir.
- Önyargı önleme, karar alma sürecinden kişisel çıkarları ve kör noktaları uzak tutmayı içerir.
- Doğruluk, kararların doğru ve kapsamlı olarak algılanan bilgilere dayanması gerektiğini belirtir.
- Düzeltilebilirlik, yeni veya daha doğru bilgiler ışığında kararların değiştirilmesi ve gözden geçirilmesi fırsatlarını sunar.
- Temsiliyet, karar alma sürecinin etkilenen bireylerin endişelerini, değerlerini ve perspektiflerini ne derece yansıttığı ile ilgilidir.
- Etiklik, sürecin temel ahlaki ve etik değerlerle uyumlu olması gerektiğini ifade eder.

Leventhal'ın teorisi, örgütlerde işlemsel adaletin nasıl algılandığını ve bu algıların çalışanların tutumları ve davranışları üzerindeki etkilerini anlamamıza yardımcı olur. Bu altı kurala uyarak, örgütler yalnızca prosedürlerinin adil olmasını değil, aynı zamanda kararların kabulünü ve meşruiyetini de artırabilir. Bu teorik çerçeve, örgütsel araştırmaların çeşitli alanlarında geniş bir şekilde uygulanmış ve modern insan kaynakları yönetimi ve örgütsel davranış pratiklerini önemli ölçüde şekillendirmiştir. (Greenberg ve Colquitt 2005)

3.1.3.5. Homans'ın Dağıtımsal Adalet Kuramı

Homans'ın Dağıtımsal Adalet Kuramı, sosyal değişim teorisi çerçevesinde geliştirilmiş ve bireylerin sosyal ilişkilerde adalet algılarını nasıl değerlendirdiklerini açıklar. George Caspar Homans, bu teoriyi, bireyler arası etkileşimlerde adaletin, aldıkları ödüllerin ve yaptıkları katkıların karşılıklı olarak değerlendirilmesiyle oluştuğunu öne sürerek geliştirmiştir. Kurama göre, bireyler aldıkları ödüllerin ve yaptıkları katkıların dengeli olduğunu düşündüklerinde ilişkileri adil olarak değerlendirirler. Bu denge, kişinin kendi deneyimleriyle ve diğer kişilerin deneyimleriyle kıyaslandığında hissedilen memnuniyet düzeyini belirler.

Homans, bu adalet algısının bireylerin motivasyonunu ve grup içi dinamikleri nasıl etkilediğini detaylı bir şekilde açıklamıştır. Örneğin, bir çalışanın gördüğü çaba ve aldığı ücret arasındaki denge, onun iş tatmini ve örgüte olan bağlılığını etkileyebilir. Eğer bir çalışan, verdiği emeğin karşılığını adil bir şekilde aldığını düşünüyorsa, bu durum onun daha yüksek bir performans göstermesine ve örgüte daha fazla katkıda bulunmasına yol açabilir. Homans'ın teorisi, adaletin sadece bireysel tatmin ve motivasyon üzerinde değil, aynı zamanda örgütsel verimlilik ve iş birliği üzerinde de önemli etkileri olduğunu vurgular: "Adalet algısı, ödüllerin ve katkıların orantılı dağılımıyla doğrudan ilişkilidir ve bu, bireylerin örgütsel katılımını artırır" (Homans, 1961). Bu çerçevede Homans'ın

Dağıtım Adalet Kuramı, örgütsel adalet araştırmalarında önemli bir temel teşkil etmektedir ve bireylerin adil muamele gördüklerini hissetmelerinin grup içi iş birliğini ve genel işleyişi nasıl iyileştirdiğine dair değerli içgörüler sunar.

3.1.3.6. Lind ve Tyler' in Grup Değer Modeli

Lind ve Tyler'ın Grup Değer Modeli, gruplar içindeki adalet algılarının sosyal yönünü vurgulayan, örgütsel adalet alanında etkili bir teorik çerçevedir. Bu modele göre, bireylerin bir grup veya organizasyon içindeki süreçlerin adilliğini algılama şekli, onların ait olma duygusundan ve grup içindeki algıladıkları statüden önemli ölçüde etkilenmektedir. Model, yetkililerin adil muamelesinin yalnızca kişisel saygı ve haysiyet ihtiyacını karşılamakla kalmayıp, aynı zamanda bireyin değerli bir grup üyesi olarak statüsünün de sinyalini verdiğini öne sürüyor. Bu değerli olma algısı, gruba daha güçlü bir bağlılığı teşvik eder, işbirlikçi davranışı geliştirir ve genel grup uyumunu teşvik eder.

Grup Değer Modeli, prosedür adaletinin çok önemli olduğunu, çünkü bireylerin grup veya kuruluşla olan ilişkilerini temel düzeyde etkilediğini savunur. Liderler veya yöneticilerin karar alma süreçlerinde adalet, şeffaflık ve saygı ilkelerine bağlı kalması, yalnızca olumlu bir çalışma ortamını teşvik etmekle kalmaz, aynı zamanda üyeler arasında güven ve sadakat de oluşturur. Bu güven, herhangi bir kuruluşun etkin işleyişi ve istikrarı için hayati öneme sahiptir. Lind ve Tyler'ın daha sonraki çalışmalarında belirttiği gibi, "Prosedür adaleti, grup içindeki kişilerarası muamelenin kalitesi ve bireyin grup içindeki konumu hakkında bilgi iletir; bu, grup dinamikleri ve performansı için çok önemlidir" (Tyler ve Blader, 2003). Bu model, psikoloji, hukuk ve yönetim dahil olmak üzere çeşitli alanlarda yaygın olarak uygulanmış ve örgütsel uygulamaların anlaşılması ve geliştirilmesinde uygunluğunu ve faydasını kanıtlamıştır.

3.1.3.7. Thibaut ve Laurens' in Bireysel Çıkar Modeli

Çalışanlar, örgüt ve yöneticiler tarafından değerli görüldüklerini, saygı gördüklerini ve dikkate alındıklarını hissettiklerinde iş tatminleri ve motivasyonları artar. Thibaut ve Laurens'ın Bireysel Çıkar Modeli'ne göre, çalışanlar kısa ve uzun vadeli örgütsel kazançlarını maksimize etmek için motive olurlar. Eğer uygulanan prosedürlerin uzun vadede daha büyük kazançlar sağlayacağına inanıyorlarsa, daha az fayda sağlayan kısa vadeli kazançlardan vazgeçmeye hazır olabilirler. Bu modelde, çalışanlar kendi çıkarlarını gözetir ve adil politikaların uygulanmasını beklerken, bu beklentiler çerçevesinde tutum ve davranışlar geliştirirler.

Bireysel Çıkar Modeli, Smith'in 1937 yılındaki çalışmalarına dayanır. Smith, ekonomik yaşamın bireysel çıkar ilkesi üzerine kurulu olduğunu belirtmiş ve topluma yararlı bir sistemin adalet olmadan kurulamayacağını, adaletin devlet tarafından

sağlanması gerektiğini vurgulamıştır. Ekonomik ve toplumsal ilişkilerde adaletin baskın olması gerektiğini savunmuştur. Thibaut ve Laurens, Smith'in çalışmalarını ileriye taşıyarak Bireysel Çıkar Modeli ile prosedür adaletinin temelini atmışlardır. Tyler, adalet algısının yüksek olabilmesi için bireylerin kendilerini ilgilendiren prosedürleri kontrol edebilmeleri ve bu prosedürler hakkında fikirlerini ifade edebilmeleri gerektiğini söylemiştir. Çalışanların görüşlerinin önemsenmesi ve ifade özgürlüklerinin sağlanması, adalet algısını güçlendiren önemli unsurlardandır (Greenberg, 1990, 412).

3.1.4. Örgütsel Adaleti Geliştirme Yolları

Örgütsel adalet, çalışanların iş yerindeki adil muamele algılarını ve deneyimlerini ifade eder ve kuruluşların başarısı için hayati öneme sahiptir. Bu adalet duygusunu geliştirmek için örgütsel iletişim, çalışan katılımı ve çalışanların duyguları gibi temel unsurların önemli bir rol oynadığı bilinmektedir. Bu bölümde, örgütsel adaletin bu üç temel bileşenine odaklanılarak, her birinin örgütsel adalet algısına nasıl katkı sağladığı incelenecektir.

3.1.4.1. Örgütsel İletişim

Öncelikle, örgütsel iletişim, adalet algısının temelini oluşturur. Açık, şeffaf ve tutarlı iletişim, çalışanların kararlara olan güvenini artırır ve adalet algısını güçlendirir. Menon ve diğerlerinin (1997) çalışması, örgütsel iletişimin, çalışanların kurumsal kararları anlamaları ve bunlara anlam yüklemeleri açısından kritik bir rol oynadığını göstermektedir. Etkili iletişim, çalışanların karar alma süreçlerine olan güvenini ve adalet algısını artırır, böylece örgütsel bağlılığı ve memnuniyeti güçlendirir. Örgütler, hedeflerine ulaşmak için etkili iletişimden önemli ölçüde fayda sağlamaktadır. Örgütün iletişim stratejisinin başarısı, kaynak yönetimi ve bu kaynakların eşgüdümlü şekilde kullanılmasına bağlıdır. Kaynaklar, fiziksel (para, malzeme vb.) ve kavramsal (veri, bilgi) varlıklar olarak ikiye ayrılabilir. Yöneticilerin, bu kaynakları örgüt genelinde nasıl dağıtacaklarına ilişkin kararlar vermesi gerekmektedir. Bu kararların arkasındaki gerekçelerin çalışanlarla etkili bir şekilde iletişim yoluyla paylaşılması, onların örgütsel adalet algısını şekillendirmede önemli bir rol oynayacaktır. Etkili organizasyonel iletişimin yetersiz olduğu örgütlerde, bireyler bilgi eksikliği nedeniyle önyargılı veya karşıt davranışlar sergileyebilir. Bilinmeyenler hakkındaki kuşku ve korkular da bireylerin tutum ve davranışlarını etkileyebilir. Bu nedenle, açık ve etkili iletişimin, çalışanların örgütsel adalet algısını içselleştirmelerine ve örgüte olan bağlılıklarını artırmalarına yardımcı olacağı düşünülmektedir (Demirel ve Seçkin, 2011, 103-104).

3.1.4.2. Çalışan Katılımı

Çalışan katılımı, örgütsel adaleti geliştirmenin bir diğer önemli yoludur. Çalışanların karar alma süreçlerine katılımı, onlara değer verildiğini hissettirir ve işlemsel adalet algısını güçlendirir. Cotton ve diğerlerinin (1988) yaptığı çalışma, çalışan katılımının örgütsel bağlılık, iş tatmini ve performans üzerinde olumlu etkileri olduğunu belirtmektedir. Çalışanların süreçlere katılımı, adil bir iş ortamı oluşturmakta ve örgütsel adalet algısını pekiştirmekte önemli bir rol oynar.

3.1.4.3. Çalışanların Ruh Hali

Son olarak, çalışanların duyguları, örgütsel adalet algısını şekillendirmede önemli bir faktördür. Çalışanların duygusal durumları, adalet algılarını ve iş yerindeki davranışlarını etkileyebilir. Weiss ve Cropanzano'nun (1996) "Etki Olay Teorisi" (Affective Events Theory), çalışanların iş yerindeki olaylara verdiği duygusal tepkilerin, onların iş tatmini, motivasyonu ve bağlılığı üzerinde etkili olduğunu göstermektedir. Çalışanların duygusal ihtiyaçlarının anlaşılması ve karşılanması, örgütsel adalet algısını artırır ve genel iş performansını iyileştirir.

3.2. İş Performansı

Performans, genel anlamda bir eylemin, görevin veya işlevin yerine getirilmesi veya başarılması eylemini ifade eder. Bir işyeri bağlamında, iş performansı özellikle bir çalışan tarafından iş görevlerinin yerine getirilmesindeki etkinliği ifade eder. İşletmelerin ve kurumların başarısını ve verimliliğini doğrudan etkilediği için organizasyonel çalışmaların ve insan kaynakları yönetiminin çok önemli bir yönüdür.

Literatürde iş performansı ile ilgili birçok tanım bulunmaktadır. Çalışanların performansı, kendilerine benzer pozisyonlardaki diğer çalışanlarla kıyaslandığında, işle ilgili ürettikleri sonuçların etkinlik düzeyi olarak ifade edilebilir (Kohli, 1985). Bu, çalışanların aldıkları ücrete karşılık göstermeleri gereken çaba olarak tanımlanabilir (Rousseau ve McLean, 1993). Bu, çalışanların işleriyle ilişkili tüm faaliyetlerini kapsar (Borman ve Motowidlo, 1993). Çalışanların işteki başarı seviyeleridir (Halil Can 2015).

Bu tanımlamaların yanında literatürde iş performansına ölçülebilirlik üzerinden yaklaşan tanımlamalarda mevcuttur. Özgen ve diğerleri (2000) tarafından, çalışanların belirlenen süre içinde verilen görevleri yerine getirerek ulaştıkları sonuçlar olarak tanımlanır. Tutar ve Altıngöz (2004) iş performansını, belirlenen hedeflere ulaşmak için sergilenen etkinlik ve verimlilik seviyesi olarak ifade eder. Scullen ve diğerleri (2000) ise, çalışanların yapmaları gerekenlerle gerçekte yaptıkları arasındaki bağlantıyı bir

ölçüm olarak görür. Nadarajah ve diğerleri (2012) bu kavramı, bir görevin, fonksiyonun veya davranışın istenen şekilde ve sürede başarılı bir şekilde tamamlanmasına odaklanır. Bingöl (2010) ise, belirli koşul ve şartlar altında bir işin gerçekleştirilme derecesi veya çalışanların davranış tarzı olarak tanımlar.

Ayrıca, çalışanların, örgütün belirlemiş olduğu standartlara uygun şekilde görevlerini yerine getirmeleri ve davranışlarını geliştirmeleri olarak da tanımlanabilir (Genç ve Demirören, 1994). Apak ve diğerleri (2016) iş performansını, önceden belirlenmiş ölçütlerle bir görevi yerine getirebilme ve planlanan hedeflere olabildiğince yaklaşabilme yeteneği olarak tanımlar. Caillier (2010) ise çalışanların işle ilişkili görev ve sorumluluklarını nasıl yerine getirdiklerine odaklanır. Gümüştekin ve Öztemiz (2005) bu kavramı, çalışanların yetenek ve niteliklerinin, örgüt tarafından işle ilgili belirlenen başarı ölçütleriyle ne derecede uyumlu olduğu olarak açıklar. Çınar ve Yeşil (2016) tarafından iş başarımı, belirli bir dönem içinde bir görev veya faaliyet sonucunda elde edilen sonuçlar olarak ifade edilir. Bu tanımlar analiz edildiğinde, iş performansı ile ilgili olarak görev, zaman, yerine getirme şekli, davranışlar, başarı, etkinlik ve verimlilik gibi anahtar kavramlara vurgu yapıldığını ortaya koymaktadır. Her tanım, genellikle farklı bir ögeye odaklanır. Örneğin, yönetim bilimi, çalışanların verimliliğini nasıl artıracaklarını incelerken, örgütsel psikoloji iş performansının motivasyon, memnuniyet, iş doyumu, uyum ve benlik gibi faktörlerle nasıl ilişkilendirilebileceğini tartışır (Beaton vd., 2009, 2101). Bu nedenle, performans bazen zamanı etkin kullanmak, bazen uygun yöntemi seçmek, bazen de işin gerektirdiği davranışları göstermek şeklinde anlaşılabilir.

İş performansına ilişkin akademik çalışmalar geçtiğimiz yüzyılda önemli ölçüde gelişti. 20. yüzyılın başlarında, odak noktası öncelikle performansın ölçülebilir yönleriydi ve genellikle Frederick Taylor tarafından önerilen bilimsel yönetim ilkeleriyle bağlantılıydı (Taylor, 1911). Bu yaklaşım, genellikle çıktı miktarı ve kalitesi açısından ölçülen verimliliği ve üretkenliği vurgulamıştır.

1960'lar, çağdaş motivasyon teorilerinin tanıtılmasıyla iş performansı çalışmalarında bir değişime işaret etmiştir. Victor Vroom (1964) ve Porter ve Lawler (1968) ikilisi gibi araştırmacılar, performansın psikolojik ve motivasyonel yönlerini keşfetmeye başlamıştır. Motivasyon düzeyi, beceriler ve rol netliği gibi faktörlerin bir çalışanın iş performansını önemli ölçüde etkilediğini öne sürdüler (Steers, 1977, Steers ve Porter, 1975). 1970'lerin sonlarında iş performansı kavramı daha da geliştirildi. Latham ve meslektaşları (1978) spesifik, zorlayıcı hedeflerin daha yüksek performansla yol açtığını öne sürdüler. Bu, hedeflerin doğasının performans düzeylerini etkileyebileceği fikrini ortaya atarak, çıktının yalnızca niceliği ve kalitesine daha önce odaklanılan yaklaşımdan bir sapmaydı.

1980'ler ve 1990'lar iş performansının daha geniş organizasyonel kavramlarla bütünleştiğine tanık oldu. Örgüt kültürünün, liderlik tarzlarının ve çalışan bağlılığının

rolü, iş performansında etkili faktörler olarak kabul edilmeye başlandı (Katzell ve Guzzo, 1983). Bu dönemde iş performansının değerlendirilmesi ve tahmin edilmesi için çeşitli psikolojik ve durumsal faktörleri birleştiren daha karmaşık modellerin de geliştirildiği görüldü. Son yıllarda, teknolojinin, iş-yaşam dengesinin ve çalışanların refahının performans sonuçları üzerindeki etkisine yapılan vurgunun artmasıyla iş performansı çalışmaları daha da incelikli hale geldi. Dijital teknolojinin ortaya çıkışı ve uzaktan çalışmanın yükselişi, iş performansının dinamiklerini daha da karmaşık hale getirerek yeni araştırma yollarına ve teorik modellere yol açtı (Bangun ve diğerleri, 2021). Modern bağlamda, iş performansı sadece somut çıktılarla değil, aynı zamanda çalışanların bağlılığı, yaratıcılığı ve takım çalışması gibi soyut faktörlerle de ölçülmektedir (Bakker ve Demerouti, 2007). Bu değişiklik, çalışanların üretim için sadece araçlar değil, refah ve memnuniyetlerinin örgütsel başarı üzerinde önemli etkileri olabilecek hayati varlıklar olduğunu kabul eder (Locke ve Latham, 1990).

Genel olarak, iş performansının akademik geçmişi, çıktı ve verimliliğe yönelik dar bir odaklanmadan, bir çalışanın işteki performansını etkileyen çok çeşitli faktörleri dikkate alan daha bütünsel bir bakış açısına geçişi yansıtmaktadır. Bu evrim, örgütsel davranış ve insan kaynakları yönetimi alanındaki daha geniş değişiklikleri yansıtmaktadır.

3.2.1. İş Performansı Boyutları

Borman ve Motowidlo (1993), çok faktörlü iş performansı modelleri içinde "görev" ve "bağlamsal" performans bağlamında önemli bir ayrım yaparak araştırmalar için yol gösterici olmuştur. Son dönemlerde, çevresel değişimlerin işin doğası üzerindeki etkileri (örneğin, takım çalışması, proje yönetimi, güçlendirme uygulamaları, müşteri odaklı uygulamalar gibi) "uyumsal performans" kavramını da içeren yeni modellerin ortaya çıkmasına yol açmıştır (Charbonnier-Voirin ve Roussel, 2012, 281). İş performansının zamanla çok boyutlu bir yapı kazandığı fikri yaygınlaşmıştır. Borman ve Motowidlo, iş performansını iki ayrı davranış kümesi olarak tanımlar ve bu performansın hem rol içi hem de rol dışı davranışları kapsadığını belirtir. Bunlardan ilki "görev performansı" olarak, ikincisi ise "bağlamsal performans" olarak değerlendirilir (Salgado, 2010, 3).

3.2.1.1. Görev Performansı

Motowidlo ve Van Scotter'ın 1994 yılındaki çalışmaları, Borman ve Motowidlo'nun 1993'te ortaya koyduğu görev ve bağlamsal performans arasındaki ayrımın önemini test etmiş ve bu ayrımın yapılmasının yararlı olduğuna dair kanıtlar sunmuştur. Araştırmalar, görev ve bağlamsal performansın genel performansa bağımsız bir şekilde katkı sağladığını ortaya koymuştur. Deneyimin görev performansı ile kişilik değişkenlerinin ise daha çok bağlamsal performansla ilişkili olduğu bulunmuştur. Böylece, görev ve bağlamsal performansın farklı davranış modellerini içerdiği ve performansın çok boyutlu doğası onaylanmıştır (Motowidlo ve Van Scotter, 1994).

Motowidlo ve diğerlerinin 1997 yılındaki çalışması, görev performansının iki türünü tanımlar. Birinci tür, hammaddeleri mal ve hizmete dönüştüren, örgütlerin ürünlerinin elde edilmesi faaliyetleridir, örneğin bir perakende mağazasında ürün satmak veya bir fabrikada üretim makinesi kullanmak gibi. İkinci tür ise, teknik çekirdeğe hizmet eden ve sürekliliğini sağlayan faaliyetlerdir, örneğin ürünlerin dağıtılması veya planlama, koordinasyon ve denetleme faaliyetleri gibi. Bu nedenle görev performansı, teknik süreçlerin yerine getirilmesini veya bu süreçlere hizmet edilmesini ve sürecin sürekliliğini sağlayarak örgütlerin teknik temeliyle doğrudan ilişkili davranışları içerir (Motowidlo vd., 1997, 75). Özetle, görev performansı, bir ürünün üretimine veya bir hizmetin sağlanmasına katkıda bulunan davranışları kapsayan bir performans türüdür.

3.2.1.2. Bağlamsal Performans

Bağlamsal performans, iş performansının başka bir boyutu olarak, örgüt kültürü ve iklimine katkı sağlayan davranışları ifade eder. Bu, Befort ve Hattrup (2003, 17) tarafından, örgütün dönüşüm ve yenilenme faaliyetleriyle ilişkili bağlam olarak tanımlanır. Bağlamsal aktiviteler, görev etkinlikleri ve süreçlerine katalizör işlevi görerek çalışanların örgütsel etkinliğe daha büyük katkıda bulunmalarını sağlar (Motowidlo ve Van Scotter, 1994, 476; Werner, 2000, 4). Bu tür faaliyetler, resmi iş tanımının dışında yer alır ve çalışanların görev faaliyetlerini yürütmek için gönüllü olmalarını, diğerlerine yardım etmelerini ve işbirliği yapmalarını içerir (Borman ve Motowidlo, 1997, 100).

Van Scotter ve Motowidlo (1996, 525) bağlamsal performansı iki boyutta inceler: kişilerarası ilişkileri kolaylaştırmak ve işe adanmışlık. Her birinin, görev performans değerlendirmelerinin ötesinde, genel performans değerlendirmelerine önemli katkılarda bulunduğu belirtilmiştir. Bağlamsal davranışlar, çalışanların örgüte geri verme aracı olarak görülmektedir. Bir çalışan işinden memnunsa, bağlamsal performans yoluyla diğerlerine yardım etme olasılığı yüksektir. Ancak, işten düşük düzeyde tatmin olan çalışanların ek görevleri yerine getirme veya başka bağlamsal davranışlarda bulunma ihtimali düşüktür (Edwards vd., 2008, 446).

Bağlamsal performansı açıklayan beş kategori şunlardır (Borman ve Motowidlo, 1993, 80, Borman vd., 2001, 54; Coleman ve Borman 2000, 27):

- Resmi iş gerekliliklerinin ötesindeki faaliyetlere gönüllü olarak katılmak, proaktif olmak ve fazladan sorumluluk üstlenmek;
- Önemli görevleri yerine getirirken sürekli bir şevk ve uygulama göstermek; azim, özen ve iş için ekstra çaba sarf etmek;
- İş arkadaşlarına ve müşterilere yardımcı olmak; örgütsel kibarlık göstermek, şikayet etmemek ve özveride bulunmak;
- Örgüt kurallarına ve prosedürlerine bağlı kalmak, örgütsel değerlere ve politikalara saygı göstermek, vicdanlı davranmak;
- Kurumun hedeflerini onaylamak, desteklemek ve savunmak; zor zamanlarda örgüte bağlı kalmak ve dışarıda örgütü olumlu bir şekilde temsil etmektir.

3.2.1.3. Görev ve Bağlamsal Performans Ayrımı

Motowidlo ve Van Scotter'ın (1994, 476) deneysel çalışmaları, görev ve bağlamsal performans arasındaki ayrımı göstermektedir. Görev performansı, organizasyonun doğrudan performansı ile ilişkilidirken, bağlamsal performans davranışları, genellikle teknik hizmetlerin işlev gördüğü geniş örgütsel, sosyal ve psikolojik ortamı destekler, ancak bu hizmetlerin kendilerini doğrudan desteklemez. Bağlamsal performansın görev performansından üç ana yönden önemli ölçüde farklı olduğu belirtilmektedir: İlk olarak, görev faaliyetleri işler arasında büyük farklılık gösterirken, bağlamsal faaliyetler daha benzerdir. İkinci olarak, görev etkinlikleri, performans değerlendirme formlarında belirtilen rollerde daha görünürken, bağlamsal etkinlikler bu kadar öne çıkmaz. Üçüncü olarak, görev performansının ön koşulları genellikle bilişsel yetenekleri içerirken, bağlamsal performansın ön koşulları daha çok kişilik değişkenlerini içerir (Borman, Motowidlo, 1997, 102-103). Borman ve Motowidlo (1997, 118-119) ve Motowidlo ve diğerleri (1997, 75-77) tarafından belirtilen üç temel fark şunlardır: Bağlamsal performans faaliyetleri hemen hemen tüm işlerde benzerken, görev performansı spesifik işe özeldir; a) Görev performansı esas olarak yetenek ile tahmin edilirken, bağlamsal performans motivasyon ve kişilik ile tahmin edilir; b) Görev performansı rol içi davranışları ve biçimlenmiş iş tanımını içerirken, bağlamsal performans ekstra rol davranışlarıdır ve genellikle isteğe bağlıdır, ödül sistemlerinde yer almaz ve doğrudan veya dolaylı olarak yönetim tarafından değerlendirilmez.

Tablo 3.3. Görev ve Bağlamsal Performans Ayrımı

<i>Görev Performansı</i>	<i>Bağlamsal Performans</i>
Görev aktiviteleri, doğrudan ya da dolaylı olarak örgütün teknik çekirdeğine katkı sağlar.	Bağlamsal aktiviteler, rol içi performansın geliştiği psikolojik, sosyal ve örgütsel ortamı destekler.
Görev aktiviteleri, farklı işlerde ve benzer örgütlerde çeşitlilik gösterir.	Bağlamsal aktiviteler çoğu iş için ortak özellikler taşır.
Görevle ilgili aktivitelerin rolleri net tanımlıdır ve çalışanın performansı için maddi karşılık alınan davranışlardır.	Bağlamsal davranışların rol tanımı daha belirsizdir.
Görev aktivitelerini tamamlamak için gerekli insan özellikleri arasında bilgi, yetenek ve yapabilirlik ön plandadır.	Bağlamsal performansın temel kaynağı ise çalışanın eğilimi ve gönüllülüğüdür. Bu gönüllülük, yardım etme ve devamlılık davranışlarını kapsar.

3.2.1.4. İş Performansına Etki Eden Faktörler

İş yerinde çalışanların performansı, bireysel, örgütsel ve çevresel olmak üzere geniş kategorilere ayrılabilen birçok faktör tarafından etkilenen çok yönlü bir olgudur. Bu faktörleri anlamak, hızla değişen iş dünyasında verimliliği artırmayı ve rekabet avantajını sürdürmeyi hedefleyen kurumlar için hayati önem taşımaktadır.

Bireysel faktörler, beceriler, bilgi, motivasyon ve kişilik özellikleri gibi kişisel niteliklerin bir aralığını kapsar. Bu unsurlar, bir çalışanın rolündeki performansını ve karşılaştığı zorluklara nasıl uyum sağladığını belirlemede kritik bir rol oynar. Örgütsel faktörler, iş yeri içindeki iç dinamiklere, yönetim tarzı, kurumsal kültür, liderlik ve işin doğasına işaret eder. Bu faktörler, çalışanların moralini, angajmanını ve sonuçta performansını önemli ölçüde etkiler. (Çınar, 2019) Son olarak, çevresel faktörler, piyasa eğilimleri, ekonomik koşullar, teknolojik gelişmeler ve toplumsal değişiklikler gibi dış unsurları içerir. Bu dış güçler, öngörülemez şekillerde örgütsel operasyonları ve çalışan performansını önemli ölçüde etkileyebilir.

Bu üç boyutun entegrasyonu, iş performansının kapsamlı bir anlayışını sunar ve bu faktörlerin karmaşıklığını ve birbirlerine bağlılığını vurgular. Bu makale, bu yönleri detaylı bir şekilde incelemeyi, modern iş yerinde bireysel ve toplu olarak çalışan performansını nasıl etkilediklerini araştırmayı amaçlamaktadır.

3.2.1.4.1. Bireysel Faktörler

İnsanlar, örgütlerin temelini oluşturduğu için, iş performansını etkileyen unsurlar arasında kişisel faktörler büyük bir önem taşımaktadır. Her çalışanın kendine has ve

birbirinden farklı kişisel özellikleri bulunur. Bu özellikler, çalışanların iş performanslarını doğrudan etkileyebilir. Performansı olumlu ya da olumsuz yönde etkileyebilecek faktörlerin önceden belirlenmesi, hem çalışanlar hem de örgüt açısından hayati önem taşır. Hatalı iş süreçlerinin öngörülmesi ve çözümler üretilmesi, çalışanların performansını olumsuz etkileyebilecek unsurları minimize eder. Ayrıca, bu durum çalışanların örgütten ayrılma eğilimlerini artırabilir ve işe olan bağlılıklarını azaltabilir (Aktaş, 2019). Bireysel performans detaylı incelendiğinde, bu performansın örgüt ve çalışanlar için ne kadar önemli olduğu anlaşılır. Bireysel öğeler arasında; kişisel ihtiyaçlar, motivasyon, stres, sağlık, zeka ve duygusal problemler gibi faktörler sayılabilir. Çalışanın kişilik özelliklerinin yaptığı işle uyumlu olması, iş performansını etkileyen önemli bir faktördür (Deniz vd., 2020).

Mager ve Pipe (1970)'a göre, çalışanların yüksek performans göstermesi için aşağıdaki faktörler gereklidir:

- İş becerisi
- İşe karşı ilgi
- Gerekli kaynaklara sahip olma
- Hedeflerin net belirlenmesi
- Çalışandan ne beklendiğinin açık olması
- Geri bildirim sağlanması
- Performansın ödüllendirilmesi
- Düşük performanslar için yaptırım uygulanması

Ancak, çalışanların performans seviyesindeki artış, iş yerindeki motivasyon düzeyiyle doğrudan ilişkilidir. Motivasyonu düşük bir çalışan, iyi eğitimli ve mesleki olarak yetkin olsa bile yeterli iş verimi gösteremeyebilir. Motivasyon düzeyi düşük olduğunda, iş performansının da düşük olacağı gözlemlenir (Semerci 2005). Yapılan araştırmalarda motivasyonun iş performansı üzerinde pozitif bir etkisi olduğunu göstermektedir.

3.2.1.4.2. Örgütsel Faktörler

İş performansını etkileyen çeşitli faktörler arasında, örgütsel unsurlar da önemli bir rol oynamaktadır. Çalışanlar için örgütün fiziki koşulları, çalışma şartları, belirlenen hedef ve amaçlar, ya da örgüt içinde meydana gelebilecek herhangi bir sorun, doğrudan performanslarını etkilemektedir. Ayrıca, örgüt içi stres seviyesi de çalışanların performansını doğrudan etkiler; yüksek stres seviyeleri iş performansını düşürürken, makul seviyede stres iş performansını artırabilir. Örgüt içindeki yetki ve iletişim eksiklikleri, teknik imkanların yetersizliği, iş birliği noksanlığı gibi durumlar, çalışma ortamındaki performansın düşmesine neden olmaktadır (Gümüştekin ve Öztemiz, 2005).

İşgörenlerin bilgi, beceri ve uzmanlık alanlarına uygun bir pozisyonda çalışıp çalışmamaları, gösterdikleri performansın kalitesini ve seviyesini belirlemede etkili olmaktadır. Bu sebeple, işlerin ve görevlerin kapsamı, tanımı ve çıktıları, yani iş tanımları, özenle yapılmalıdır. İstekleri doğrultusunda görev alan çalışanların performansı ve motivasyonu yüksek olurken, tercih etmedikleri pozisyonlarda çalışanların performansında ve iş tatmininde düşüşler, tükenmişlik ve işten ayrılma düşünceleri gözlemlenebilir. İşgörenlerin çalışma arkadaşları, amirleri ve astları ile kurdukları sağlıklı iletişim ve ilişkiler, iş performansına olumlu katkılar sağlamakta, tersi durumlarda ise verimsizlik ve uyumsuzluk ortaya çıkmaktadır (Luthans, 2010, 403).

Örgütsel faktörlerin iş performansına etkisi incelendiğinde, karşılaşılan yaygın sorunlar arasında yanlış iş bölümü planlaması, gerekli malzeme ve teknik donanım eksikliği, etkili iş yönetiminin olmaması, iletişim ve yönetimdeki boşluklar, iş birliği eksikliği gibi durumlar bulunmaktadır (Tokay, 2000). Araştırmalar, örgütlerin çalışanların gereksinimlerine uygun iş ortamını sağlamaları ve beklentilerine cevap vermeleri halinde, performansta artış gözlemlendiğini, aksi durumlarda ise performans düşüşlerinin yaşandığını ortaya koymaktadır.

3.2.1.4.3. Çevresel Faktörler

Örgütsel davranış alanında çevresel faktörlerin iş performansı üzerindeki etkisi büyük önem taşıyan bir konudur. Çevresel faktörler, ekonomik koşullardan teknolojik gelişmelere ve toplumsal eğilimlere kadar bir kuruluşu ve çalışanlarını çevreleyen dış unsurları ifade eder.

Öncelikle ekonomik koşulların iş performansı üzerinde derin bir etkisi vardır. Ekonomik dalgalanmalar kurumsal bütçeleri, kaynaklara yapılan yatırımı ve genel iş stratejisini etkileyebilir. Ekonomik kriz zamanlarında çalışanlar artan iş güvensizliği yaşayabilir, bu da motivasyon ve performansın düşmesine neden olabilir. Bunun tersine, gelişen bir ekonomide kuruluşların çalışanların gelişimine yatırım yapma ve daha katılımcı ve üretken bir iş gücü yaratma olasılıkları daha yüksektir. Ekonomik koşullar ile iş performansı arasındaki korelasyon, Greenhaus ve Beutell'in (1985) bulgularıyla doğrulanmıştır; ekonomik istikrarsızlığın sıklıkla işle ilgili stresin artmasına yol açarak iş performansını olumsuz etkilediğini belirtmektedir. Teknolojik gelişmeler de önemli bir rol oynuyor. Teknolojik değişimin hızlı temposunun ikili bir etkisi olabilir: Ya daha verimli iş süreçlerinin getirilmesi yoluyla iş performansını artırabilir ya da becerilerin eskimesine yol açabilir. Teknolojik evrime ayak uyduramayan kuruluşlar ve çalışanlar, performanslarının ve rekabet güçlerinin azaldığını görebilir. Bell ve Kozlowski'nin (2002) açıkladığı gibi, sürekli gelişen bir iş ortamında iş performansının sürdürülmesi ve artırılmasında teknolojik uyum kritik öneme sahiptir. Ayrıca değişen demografik özellikler, sosyal normlar ve kültürel değişimler gibi toplumsal eğilimler iş performansını

önemli ölçüde etkileyebilir. Örneğin, iş-yaşam dengesine yönelik toplumsal değişimler nedeniyle uzaktan çalışmanın ve esnek programların artan yaygınlığı, performans sonuçlarında farklılıklara yol açabilir. Esnek çalışma düzenlemelerinde başarılı olan çalışanlar üretkenlik ve iş tatmininde artış gösterebilirken, yapılandırılmış ortamları tercih edenler zorluk yaşayabilir.

Sonuç olarak ekonomik koşullar, teknolojik gelişmeler ve toplumsal eğilimler gibi çevresel faktörler iş performansının şekillenmesinde önemli bir rol oynamaktadır. Organizasyonlar ve çalışanlar, dinamik iş ortamına uyum sağlamak ve gelişmek için bu dış etkilere uyum sağlamalıdır. Bu çevresel faktörler ile iş performansı arasındaki etkileşim, organizasyonel verimliliği anlama ve arttırmada bütünsel bir yaklaşıma olan ihtiyacı vurgulamaktadır.

3.2.2. Sağlık Kurumlarında Performans Ölçüm Modelleri

Performans değerlendirme modelleri, farklı öncelik ve odaklara göre tasarlanmıştır. Bu modellerden bazıları yalnızca müşteri veya hasta memnuniyetine, bazıları ise ekonomik faktörler veya kalite gibi unsurlara ağırlık vermektedir. Örneğin, hastanelerde marka değerini öne çıkaran "marka değeri analizi", hasta memnuniyetine odaklanan "hasta ve hasta yakınları değer analizi", kaliteyi vurgulayan "kalite mükemmellik modeli", muhasebe süreçlerine yönelik "faaliyet tabanlı maliyetleme" ve işletmenin ekonomik değerine odaklanan "ekonomik katma değer modeli" gibi çeşitli yaklaşımlar geliştirilmiştir. Bu modeller, daha geniş bir çerçevede değerlendirilmek üzere üç ana kategori altında toplanmıştır: hiyerarşik modeller, dengeli modeller ve süreç odaklı modeller (Tonchia ve Quagini, 2010).

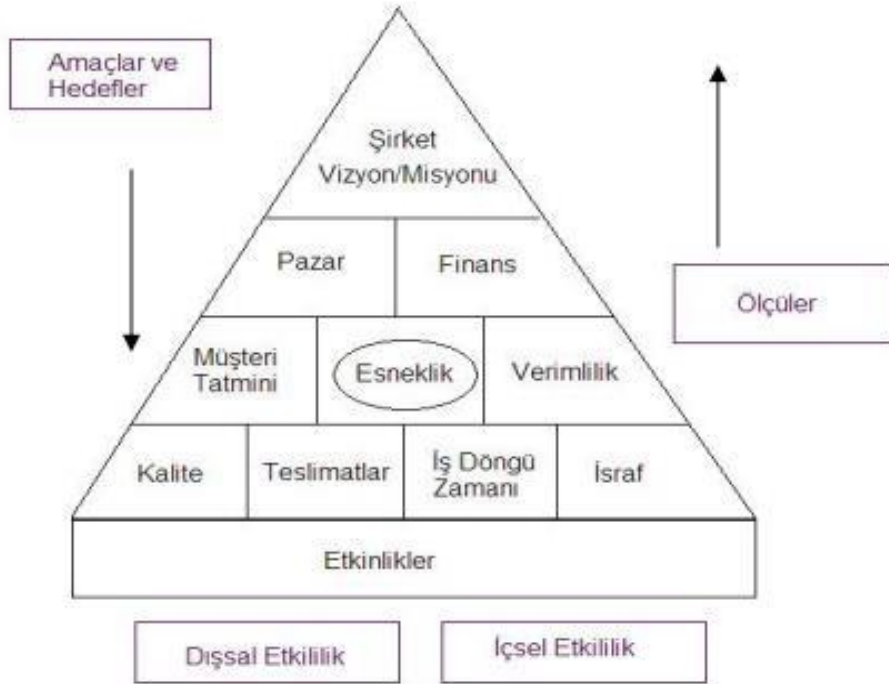
3.2.2.1. Hiyerarşik Modeller

Hiyerarşik modeller, hem finansal-ekonomik hem de finansal-ekonomik olmayan ölçütleri temel alarak oluşturulmuştur. Bu modeller genelde üç ana kategori altında incelenir: Performans Piramidi Modeli, DuPont Modeli ve Hronec Modeli. Bu yapılar, organizasyonların çeşitli performans boyutlarını kapsamlı bir şekilde değerlendirmelerine olanak tanır.

3.2.2.1.1. Performans Piramidi Modeli (SMART Model)

Lynch ve Cross tarafından geliştirilen Performans Piramidi Modeli, işletmelerin performansını çok boyutlu bir şekilde değerlendirmelerini sağlayan bir yapı sunar. Bu model, kuruluşların hem finansal hem de finansal olmayan göstergeler üzerinden kapsamlı bir performans analizi yapmalarına olanak tanır. Model, stratejik hedeflerle

günlük operasyonel aktiviteler arasında bir köprü kurarak, üst düzey yönetimden saha çalışanlarına kadar tüm seviyelerdeki performansı entegre eder. Performans Piramidi, işletmelerin stratejik hedeflerine ulaşmada ne kadar etkili olduklarını anlamalarında kritik bir araç olarak önem taşımaktadır. Bu modelin uygulanması, şirket içi süreçlerin iyileştirilmesi ve müşteri memnuniyetinin artırılması yönünde önemli katkılar sağlamıştır (Kaplan ve Norton, 1992).



Şekil 3.1. Performans Piramidi (Barutçugil, 2002, 135).

3.2.2.1.2. DuPont Modeli

Hem kamu hem de özel sağlık kuruluşları, sağlık teknolojilerindeki hızlı gelişmeler ve artan sağlık harcamaları nedeniyle güçlü finansal yönetim sistemlerine ihtiyaç duymaktadır. Bu kurumlar, sektör ortalamalarına göre finansal performanslarını değerlendirmek ve karşılaştırmak istemekte, bu sayede güçlü ve zayıf yönlerini belirleyerek gelişim için adımlar atabilmektedir (Bıçakçı vd., 2018). Finansal analiz, hastane yöneticilerinin kaliteli sağlık hizmetleri sunma, nitelikli sağlık profesyonelleri ile çalışma ve sürekli büyüme hedeflerine ulaşmada merkezi bir role sahiptir. Çeşitli araştırmalar, hastanelerin finansal durumlarını değerlendirmek için farklı modeller kullanmaktadır. Örneğin, DuPont Modeli, işletmelerin karlılığını analiz etmek için erken 1900'lerde DuPont şirketi tarafından geliştirilmiştir. Donaldson Brown tarafından oluşturulan bu model, karlılık ile özsermaye getirisinin, aktif getirisinin matematiksel ilişkilerini araştırmaktadır (Collier vd., 2006).

3.2.2.1.3. Hronec Modeli

Hronec'in performans ölçüleri modeli, işletmelerin çeşitli performans boyutlarını sistemli bir şekilde değerlendirmelerine olanak tanıyan bir çerçeve sunar. Bu model, finansal olmayan performans göstergelerini de dikkate alarak, şirketlerin genel performansının daha kapsamlı bir analizini yapmalarını sağlar. Hronec, performans ölçümünün, sadece finansal sonuçlara odaklanmak yerine, müşteri memnuniyeti, iç süreçler ve inovasyon gibi alanlarda da değerlendirilmesi gerektiğini vurgular. Bu yaklaşım, işletmelerin sürekli iyileştirme ve stratejik hedeflere ulaşma konusunda daha bilinçli kararlar almasına yardımcı olur (Kaplan ve Norton, 1996).

	Değer		Hizmet
	Maliyet	Kalite	Hız
Organizasyon	Ekonomik-Finansal Ölçütler	Memnuniyet (Müşteri-Çalışan) Etkinlik Güvenilirlik, Marka Yetkinlikler/Sertifikalar	Ürün Teslimat Hızı Değişime Karşı Direniş
Süreçler	Girdi Maliyetleri İş Süreçlerinin Maliyeti	Verimlilik Uygunluk	Hız Esneklik
İnsan Kaynakları	Ücretler Eğitim Masrafları Ödüller	'Yetenekler' Çalışanların Kişisel Özellikleri	İnsan Kaynaklarının Değişime Karşı Direnişi

Şekil 3.2. Hronec Modeli (Hronec,1993, 326)

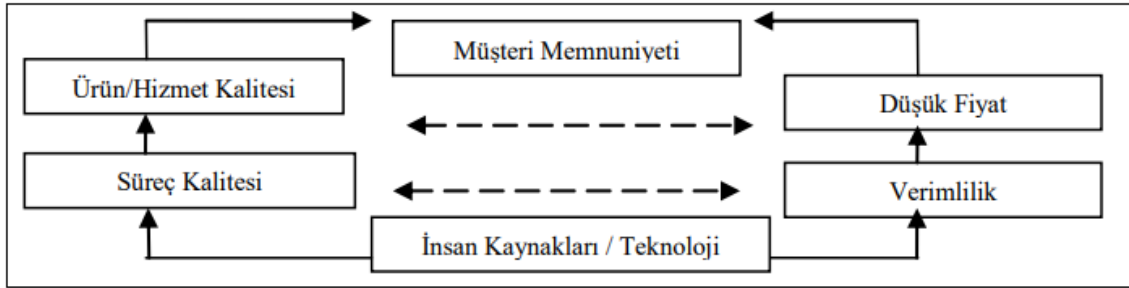
3.2.2.2. Dengeli Modeller

Dengeli modeller kategorisi, Thor Modeli, Dengeli Puan Kartı (Balanced Scorecard BSC), Gilmore Modeli ve Performans Prizması Modeli gibi çeşitli yaklaşımları içermektedir.

3.2.2.2.1.Thor Modeli

Thor Modeli (1993), özellikle insan kaynakları ve teknoloji yatırımlarının müşteri memnuniyeti üzerindeki etkisini vurgular. Model, şirketlerin verimliliklerini artırma, maliyetleri düşürme ve hizmet kalitesini iyileştirme yollarını araştırırken, bu iki alanın kritik önemini ortaya koyar. Thor Modeli, kuruluşların müşteri memnuniyetini nasıl maksimize edeceğini ve bu süreçte çalışanların katkısının yanı sıra teknolojinin rolünü nasıl optimize edeceğini değerlendirir. Bu model, işletmelerin kapsamlı bir bakış açısıyla performans yönetimini ele almasını sağlayarak, stratejik hedeflere ulaşmada önemli bir rehber oluşturur. Akademik literatürde bu model, performans yönetimi ve müşteri odaklı

iyileştirme çalışmalarının entegrasyonu açısından sıkça referans alınmaktadır (Kaplan ve Norton, 2001).



Şekil 3.3. Thor Modeli (Thor, 1993, 523).

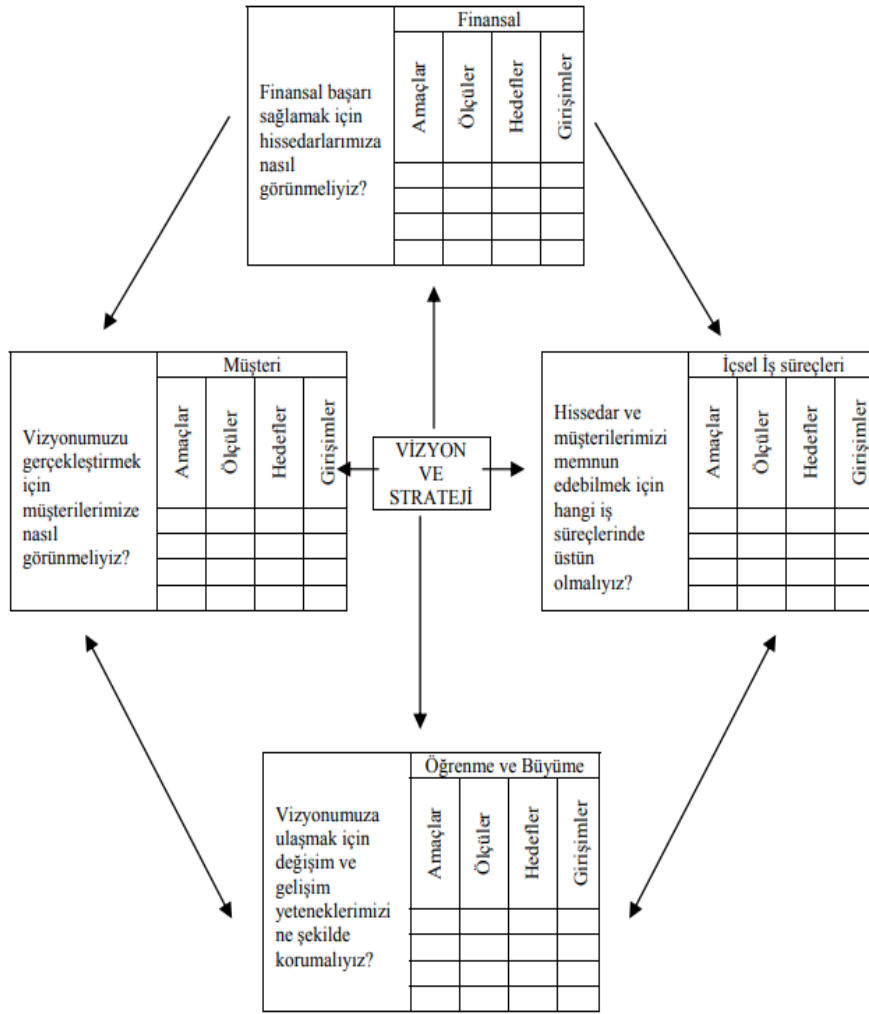
3.2.2.2.2. Dengeli Puan Cetveli Modeli (Balanced Scorecard BSC)

Kaplan ve Norton'un 1992 yılında geliştirdiği Dengeli Puan Cetveli modeli, organizasyonların stratejilerini gün güne yönetmelerini ve değerlendirmelerini, misyon ve vizyona uygun hareket etmelerini ve tüm çalışanlarla etkin bir şekilde bağlantı kurmalarını sağlayacak şekilde tasarlanmış bir performans ölçüm aracıdır.

Performans ölçümünün dört boyutunu başarılı bir şekilde gerçekleştirebilmek adına, aşağıdaki daha kapsamlı ve ayrıntılı sorulara cevap bulunması hedeflenmektedir:

- Şirket, ortaklar tarafından başarılı olarak değerlendirilmek için hangi sayısal hedeflere ulaşmalıdır ve bu başarı kriterleri nasıl belirlenmelidir?
- Organizasyonun vizyonuna uygun olarak müşteri ilişkilerini nasıl geliştirebiliriz ve bu süreçte hangi stratejik adımların atılması gerekmektedir?
- Müşteri memnuniyetini tam anlamıyla sağlamak için iş süreçlerinde belirlenmesi gereken hedefler nelerdir ve bu hedeflerin organizasyonel başarıya katkısı nasıl ölçülebilir?
- İşletmenin uzun vadeli vizyonlarına ulaşabilmesi için hangi stratejik planlar hazırlanmalı ve bu planların uygulama sürecinde hangi metodolojiler takip edilmelidir?

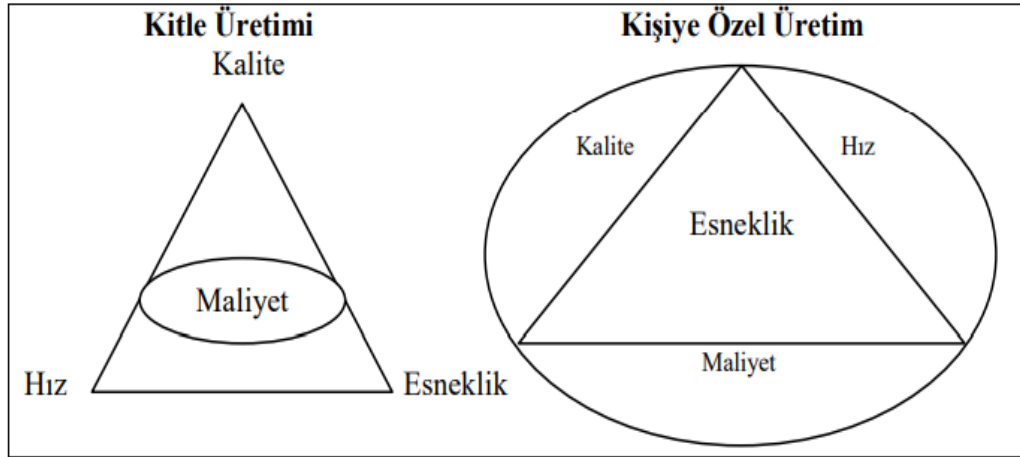
Bu dört boyut, organizasyonların kompleks hedeflerine ulaşmalarını destekleyen kapsamlı bir çerçeve sunar ve özellikle sağlık sektörü gibi karmaşık hizmet yapılarına sahip alanlarda, değer katma ve hizmet kalitesini artırma konusunda önemli bir role sahiptir. Model, doğru sonuçlar elde etmek için kapsamlı bir taahhüt gerektirir; yönetim ve çalışanların sürece aktif katılımı ve gerekli kaynakların ayrılması esastır (Kaplan ve Norton, 2001).



Şekil 3.4. Dört Bakış Açısının Vizyon ve Stratejiye Dönüştürülmesi (Kaplan ve Norton, 1992, 88).

3.2.2.2.3. Gilmore Modeli

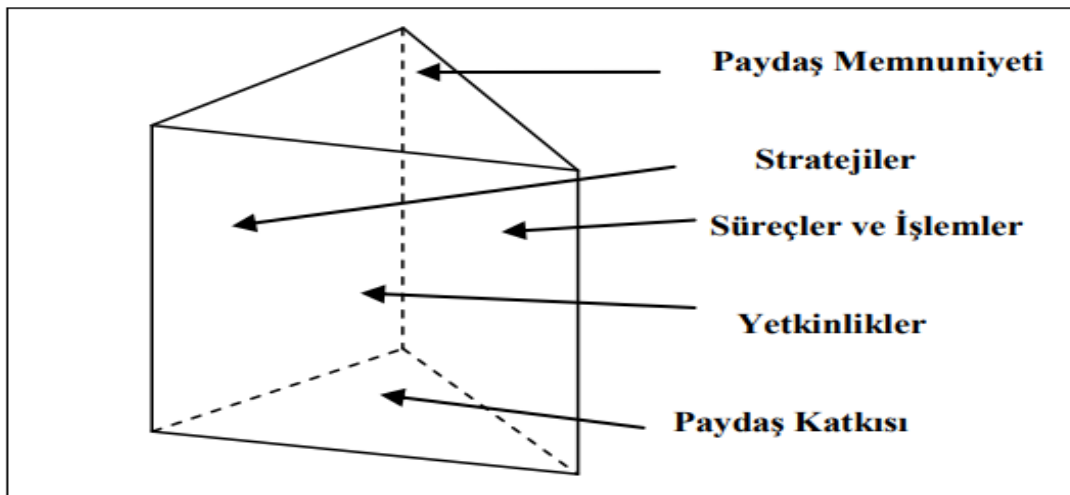
İşletmelerde kitlelere yönelik üretim yapılırken maliyet, hız ve kalite esnekliği öncelikliyen, kişiye özel üretim yapan işletmelerde kalite, hız ve maliyetler daha fazla önem taşımaktadır. Fark yaratmayı hedefleyen kurumlar ise sundukları hizmetlerle müşterilerine unutulmaz ve keyifli deneyimler yaşatmayı amaçlamaktadır. Bu yaklaşımın, alınan hizmetin performansını doğrudan etkilediği düşünülmektedir. Performans yönetimi literatüründe, bu modelin işletmelerin rekabetçi avantajlarını artırma ve pazar konumlarını güçlendirme konusunda önemli bir rol oynadığı kabul edilmektedir (Kaplan ve Norton, 1996).



Şekil 3.5. Gilmore Modeli (Gilmore, 1993, 22-29).

3.2.2.2.4. Performans Prizması

Performans Prizması modeli, Neely ve diğerleri tarafından 2001 yılında geliştirilmiş bir performans ölçüm yöntemidir. Bu model, işletmelerin temel yeteneklerinin—çalışan yetkinlikleri, operasyonel faaliyetler ve teknoloji kullanımı—doğru şekilde tanımlanmasını vurgular. Model, iç ve dış paydaşlar arasında dengeli bir ilişki kurmayı hedefler; bu paydaşlar arasında yatırımcılar, müşteriler, tedarikçiler, düzenleyiciler ve politika yapıcılar bulunmaktadır. Performans Prizması, şirketlerin rekabetçi kalabilmesi için gerekli olan içsel ve dışsal faaliyetlerin uyum içinde olmasını sağlayarak performans yönetiminde stratejik bir perspektif sunar (Neely vd., 2002).



Şekil 3.6. Performans Prizması (Neely vd., 2007, 749).

3.2.2.3. Sürece Yönelik Modeller

Modeller arasında Performans Ölçüm Matrisi, Değer Zinciri, Makro Süreç ve Sonuçlar ile Belirleyiciler Matrisi gibi yapılar, üretim zincirini takip ederek dikkat çekmektedir. Bu modeller, üretim süreçlerinin çeşitli aşamalarında kritik faktörleri vurgulayarak işletmelerin performansını artırmaya odaklanmaktadır.

3.2.2.3.1. Performans Ölçüm Matrisi

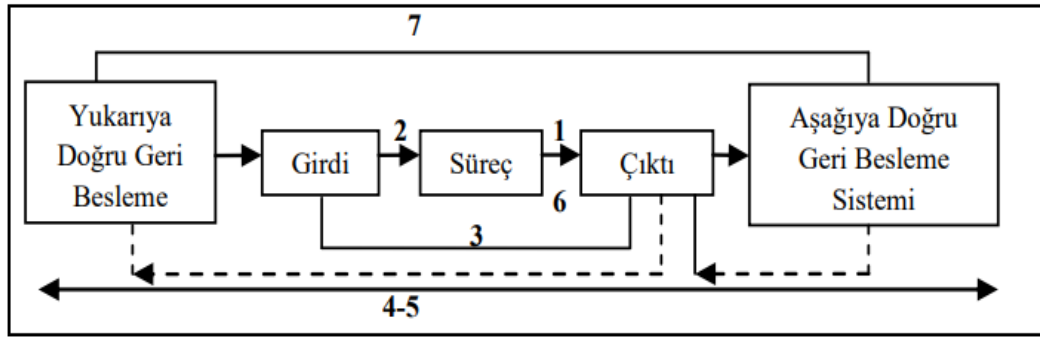
Performans ölçüm matrisi modeli, Keegan, Eiler ve Jones tarafından 1989 yılında geliştirilmiş olup, işletme performansını hem içsel hem de dışsal olmak üzere iki ana kategoride inceler. Dışsal kategoride rekabet, araştırma ve geliştirme gibi harcamalar gibi göstergeler bulunurken, içsel süreçlerde yeni ürün veya hizmet sayısı, hizmet sunum hızı ve üretim maliyetleri gibi faktörler ele alınmaktadır. Model, işletmelerin hem iç hem de dış çevrelerini kapsayacak şekilde tasarlanmıştır ve stratejiyle uyumlu olarak performansı ölçmeyi amaçlar. Bu yaklaşım, performansın çok yönlü boyutlarını dikkate alarak değer odaklı bir ölçüm metodolojisi sunar. Performans göstergelerinin belirlenmesi ve maliyet odaklı ya da maliyet dışı olarak sınıflandırılması modelin temel özelliklerindendir. Modelin sadelik ve bütünsellik gibi güçlü yönleri de bulunmaktadır (Bititci, 2015).

	Maliyetler İle İlgili Olmayan	Maliyetler İle İlgili Olan
Dışsal Süreçler İle İlgili Performans	Müşteri Şikâyetleri	Rekabet
	Pazar Payı	Araştırma ve Geliştirme Harcamaları
İçsel Süreçler İle İlgili Performans	Teslimat Süreleri	Ürün Tasarım Maliyeti
	Yeni Ürün Sayısı	Üretim Maliyeti

Şekil 3.7. Performans Ölçüm Matrisi (Keegan vd., 1989, 45).

3.2.2.3.2. Değer Zinciri Modeli

Değer Zinciri Modeli, Sink ve Tuttle tarafından 1989 yılında geliştirilmiş olup, işletmelerin faaliyetlerini daha stratejik ve sistemli bir şekilde değerlendirmelerine olanak sağlar. Model, işletmenin her bir faaliyetini, hammadde satın almaktan son ürünün müşteriye teslimine kadar olan süreçleri kapsayacak şekilde inceler. Bu kapsamlı yaklaşım, şirketlerin her faaliyet aşamasında değer yaratma potansiyelini maksimize etmelerine ve maliyetleri optimize etmelerine yardımcı olur. Değer Zinciri Modeli, özellikle tedarik zinciri yönetimi ve operasyonel verimlilik üzerine yapılan modern çalışmalarda hala geçerliliğini korumakta olup, stratejik karar alma süreçlerinde kritik bir araç olarak değerlendirilmektedir (Heizer ve Render, 2019).



Şekil 3.8. Değer Zinciri Modeli (Sink D.S. ve Tuttle T.C.,1989, 170).

3.2.2.3.3. Makro Süreç Modeli

Makro Süreç Modeli, Brown tarafından 1996 yılında EFQM (Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı) kalite mükemmellik modelinin gelişimini takiben oluşturulmuştur. Model, beş adımlı bir yapıya sahip olup, sebep-sonuç ilişkilerini temel alır. Bu modelin ana bileşenleri arasında çalışan motivasyonu, tüketici ihtiyaçlarına yanıt verme, malzeme ve ekipman kullanımı ve hizmet sunumu gibi faktörler bulunmaktadır.

3.2.3. İş Performansının Örgütler İçin Önemi

İş performansı, örgütsel davranış bağlamında, bir çalışanın belirli bir zaman dilimi içerisinde kendisine verilen görevleri yerine getirerek elde ettiği sonuçlar olarak tanımlanabilir. Performans, çalışanın örgütsel hedefleri gerçekleştirmek için görevle ilgili yaptığı eylemler ve işlemler sonucunda ortaya çıkan bir ürün olarak da ifade edilebilir (Başaran, 1991, 179).

Gruman ve Saks (2011) ise, iş performansını artırmanın yolları olarak performans yönetim sistemlerine odaklanmışlardır. Bu yönetim süreci, çalışanların katılımını sağlayan iş metodolojilerini önermektedir. Çalışanların iş performansını yansıtan somut olmayan birçok unsur bulunmaktadır. Bunlar arasında yaratıcılık, iş kalitesi, inisiyatif alma, takım çalışması, teknik beceriler, iş bilgisi ve know-how (belirli endüstrilerde uygulanabilir prosedürler), iletişim becerileri ve genel verimlilik yer almaktadır. Bu unsurlar, ana görevleri kapsar. İş metodolojileri, farklı meslek türleri ve sektörlerde değişik şekillerde uygulanabilir. Son yıllarda, modern ve etkili performans metodolojilerinin kullanımı sıklıkla gözlemlenmektedir. Çalışanların terfi süreçlerinde etkili olan öz değerlendirme içeren değerlendirmeler, çalışanların kendi performanslarını algılamaları açısından gelişmiş bir yöntemdir. Son dönemlerde uygulanan iş-yaşam dengesi pratikleri de organizasyonlarda yaygınlaşmaktadır. İnsan Kaynakları Yönetimi'nde esnek uygulamaları benimseyen kurumlar, muhtemel iş-aile çatışmalarını

önlemek ve iş-yaşam dengesini kabul edilebilir seviyelerde tutmak amacıyla mükemmel performans ve üretkenlik sonuçları elde etmeye çalışmaktadırlar.

3.2.4. İş Performansı Sonuçları

Campbell ve diğerlerinin yaptığı yaygın araştırmalara göre, iş performansı, hem davranış hem de sonuç açısından ele alınmalıdır. İş performansı, davranış açısından, çalışanların işte ne yaptıkları veya nasıl davrandıkları ile ilgili iken, sonuç açısından, bu davranışların getirdiği sonuçları temsil eder. Nihayetinde, bu iki boyut birbirleriyle ilişkilidir (Darvishmotevali ve Ali, 2020, 3).

Çalışanlar iyi bir iş performansı gösterdiğinde, ekonomik ve sosyal fırsatlar elde ederek terfi edebilir. Aynı zamanda, tüm çalışanlar maksimum düzeyde görevlerini yerine getirdiğinde, örgütün stratejik hedeflerine ulaşma olanağı da artar (Bingöl, 2016, 373). Örgütün hedeflerine ulaşması, çalışanların kendi hedeflerini elde etmesine yardımcı olur. Sonuç olarak, bir örgütün rekabette üstünlük kazanabilmesi, yeniliklere ayak uydurabilmesi ve performansını artırabilmesi insan kaynağına bağlıdır (İslamoğlu, 2010, 48). Bu nedenle iş performansı, hem bireysel hem de örgütsel olarak olumlu sonuçların elde edilmesine katkı sunar. Ancak literatüre bakıldığında, kavram genellikle bağımlı bir değişken olarak ele alındığı için olası sonuçlarını ele alan çalışma sayısı sınırlıdır. Örgütsel verimliliğin artırılmasında önemli bir rol oynayan performans, sürekli geliştirilmesi ve yönlendirilmesi gereken bir unsurdur (Çalışkan ve Akkoç, 2012, 5). Bir çalışanın gelişmesi, aynı zamanda örgütün de gelişmesine katkı sağlamak, çalışma arkadaşlarını motive etmek ve üretimi artırmak anlamına gelir (Can ve diğerleri, 2012, 256). Kişisel performansın yüksek olması, örgütsel başarıyı da getirir. Bu nedenle, örgütün başarısının sağlanmasında her bir çalışanın başarılı olması önemlidir. (Polatçı ve Yılmaz, 2018, 302-303). Doğru ölçütler kullanılarak elde edilen iş performansı sonuçları, çalışanların performansını iyileştirmek için gerekli davranış değişiklikleri hakkında bilgi sağlar ve geri bildirim ile gelişim amaçları için değer sunar (Campbell ve Wiernik, 2015, 67).

Swanson vd. (2020), sosyal psikolog Leon Festinger tarafından sunulan bilişsel tutarlılık ilkesinden yola çıkarak, iş performansının çalışan bağlılığı üzerinde olumlu bir etkisi olduğunu bildirmişlerdir. Bilişsel tutarlılık ilkesine göre, insanlar düşünceler, duygular ve davranışlar arasında uyumu korumaya çalışır ve bu üç bileşen arasındaki çatışmadan kaçınır. Çalışanların iş performansı yüksek olduğunda, davranışlarıyla tutarlı kalmak için işe ve örgüte bakış açıları olumlu yönde değişebilir. Bu nedenle, yüksek performanslı çalışanların, meslektaşlarına göre örgütlerine daha yüksek düzeyde sadık kalacakları düşünülmekte ve bu teori araştırma ile desteklenmektedir. Çalışanlar açısından bakıldığında ise; görevleri başarmak ve yüksek düzeyde performans göstermek, ustalık ve gurur duygularını beraberinde getirerek kişiler için bir tatmin kaynağı

olmaktadır. Ayrıca, bazı örgütlerde yüksek performanslı çalışanlar finansal ya da başka şekillerde ödüllendirilmektedir. Diğer yandan, düşük performans ve hedeflere ulaşamama durumunda ise çalışanların memnuniyetsizlik ve hatta kişisel başarısızlık durumu yaşamaları olası bir durumdur (Sonnentag ve Frese, 2002, 4).

Yaptıkları işte yüksek performans sağlayan çalışanlar, örgütlerin belirledikleri hedeflere ulaşmaları ve dahil oldukları sektör bakımından sürdürülebilir rekabet gücü kazanmaları için gerekli nitelikteki çalışanlardır (Çankır ve Çelik, 2018, 56). Yüksek performans gösteren çalışanlar genel örgütsel performansı artırırken, diğer yandan da örgütlerin kurumsal rekabet avantajı elde etmesine katkı sunar (Johari ve Yahya, 2009, 151). Bu nedenle iş performansının örgütler açısından önemli getirileri bulunmaktadır.

Örgütsel davranışın önemli bir bağımlı değişkeni olan iş performansının öncül ve sonuçlarından da görüldüğü üzere, çalışanlar ve örgütler açısından önem arz etmekte ve geniş bir kapsamda ele alınmaktadır. Bir sonraki bölümde, ilgili literatüre dayanılarak tez çalışmasının temel değişkenlerinin birbirleri ile olan ilişkilerine değinilmiştir.

4. YÖNTEM

Bu bölümde çalışmanın amacı, önemi, evren ve örneklem, hipotezler ve model, uygulama prosedürleri, veri toplama yöntemleri ve veri analiz süreçleri açıklanmıştır. Çalışmada nicel araştırma yöntemi kullanılarak veriler anket yoluyla toplanmıştır. Veri analizi için SPSS 22 programı kullanılmıştır. İlk olarak ölçeklerin geçerlik ve güvenilirlik analizleri yapılmış, ardından veriler analiz edilerek bu bölümde sunulan bulgular elde edilmiştir.

4.1. Çalışmanın Amacı ve Önemi

Bu çalışmanın temel amacı, iş performansı ile örgütsel adaletin farklı boyutları arasındaki ilişkileri incelemektir. Örgütsel adalet, çalışanların iş yerinde adil bir muamele gördüklerini hissetmelerini sağlayan kritik bir faktördür ve bu algı, iş performansını doğrudan etkileyebilir. Araştırma, dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel adalet olmak üzere örgütsel adaletin üç temel boyutunu ele alarak, her birinin çalışan performansı üzerindeki etkisini ayrıntılı bir şekilde değerlendirmeyi hedeflemektedir. Çalışmanın sonuçları, iş yerlerinde adaletin sağlanmasının, çalışanların motivasyonunu, bağlılığını ve genel iş tatminini nasıl artırabileceği konusunda değerli içgörüler sağlayacak ve örgütlerin insan kaynakları politikaları ve yönetim pratiklerini şekillendirme konusunda yol gösterici olacaktır. Bu nedenle, bu tez sadece akademik bir katkı sunmakla kalmayıp, aynı zamanda pratik uygulamalar açısından da büyük bir öneme sahiptir.

4.2. Çalışmanın Hipotezleri ve Modeli

Kavramsal çerçeve bölümünde ve değişkenler hakkında yapılan araştırmalar dikkate alınarak çalışma ile ilgili aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir.

Hipotez 1 H_1 : Örgütsel adalet ile sağlık çalışanlarının iş performansı arasında bir ilişki vardır.

Hipotez 2 H_1 : Dağıtımsal adalet ile iş performansı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Hipotez 3 H_1 : İşlemsel adalet ile iş performansı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Hipotez 4 H_1 : Etkileşimsel adalet ile iş performansı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

4.3. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırmanın evrenini Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sağlık Uygulama ve Araştırma Hastanesinde çalışmakta olan sağlık personeli oluşturmaktadır. Hastanede 1147 sağlık personeli yer almaktadır. Kolayda örneklem yöntemi kullanılarak

yapılan bu araştırmaya 280 sağlık çalışanı dâhil olmuştur. Örneklem hesaplama yöntemi için ölçek madde sayısına bakılarak da örneklem hesaplama yapılmıştır. Literatürde ölçek madde sayısının 3 katı (Sönmez ve Alacapınar 2016), 4 ya da 5 katı (Özcan ve Balyer 2013), 5-10 katı (Erdoğan vd., 2015) örneklem araştırma için yeterli olduğunu savunan görüşler vardır. Farklı evrenler için kabul edilebilir asgari örneklem büyüklüğü 10.000.000 geçse bile %95 güven aralığında bu sayı 384'tür (Gülbüz ve Şahin, 2018). Bu araştırmada toplam madde sayısı 24'dir. Hesaplamalara göre örneklem sayısı yeterlidir.

4.4. Veri Toplama Araçları

Araştırma verileri anket formu kullanılarak, katılımcılarla yüz yüze görüşme yapılarak ve google forms yazılımı kullanarak toplanmıştır. Katılımcılara ilk olarak yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim düzeyi ve hastanede kaç yıldır çalışan olduklarını içeren kişisel bilgi formu, örgütsel adalet ölçeği ve iş performansı ölçeği kullanılarak hazırlanmış olan anket formu verilmiştir. Aşağıda bu iki ölçeğin açıklamaları yer almaktadır.

4.4.1. Anket Formunda Kullanılan Ölçekler

Anket formunda algılanan örgütsel adalet ve iş performansı ölçekleri yer almaktadır.

4.4.1.1. Algılanan Örgütsel Adalet Ölçeği

Çalışanların örgütsel adalet algılarını değerlendirmek için, Gülbüz ve Mert (2009) tarafından Türkçeye çevrilen "Örgütsel Adalet Ölçeği" kullanılmıştır. Bu ölçek, Niehoff ve Moorman (1993) tarafından geliştirilmiş olup toplam 20 madde içermektedir. Ölçek üç ana boyut altında düzenlenmiştir: Dağıtımsal Adalet, İşlemsel Adalet ve Etkileşimsel Adalet. Ölçeğin ilk beş maddesi dağıtımsal adalete, altıdan on bire kadar olan maddeler işlemsel adalete ve on iki ile yirmi arasındaki maddeler etkileşimsel adalete odaklanmaktadır. Yapılan güvenirlik analizlerinde Ölçeklerin iç tutarlılık katsayıları İş performansı Ölçeği (0,921), Örgütsel Adalet ölçeği (0,969) ve alt boyutları olan Dağıtımsal Adalet (0,905), İşlemsel Adalet (0,916), Etkileşimsel Adalet (0,964) olarak hesaplanmıştır. Buna göre ölçeğin ve alt boyutlarının yüksek düzeyde iç tutarlılık gösterdiğini ortaya koymuştur, bu da ölçeğin geçerlilik ve güvenirlik açısından yeterli olduğunu göstermektedir. Bu araç sayesinde örgütsel adaletin bu üç boyutunun etkileri ölçülmüştür.

4.4.1.2. İş Performansı Ölçeği

İş performansını değerlendirmek için Kirkman ve Rosen (1999) ile Sigler ve Pearson (2000) tarafından geliştirilen ve daha sonra Çöl (2008) tarafından Türkçe'ye çevrilen performans ölçeği kullanılmıştır. Bu ölçek dört maddeden oluşmaktadır. Bu çalışmada güvenilirliği, 0,92'lik Cronbach α değerinin üzerinde olarak kabul edilebilir düzeyde bulunmuştur. Bu araç aracılığıyla, çalışanların kendi performanslarını değerlendirmeleri sağlanmıştır.

4.5. Verilerin Analiz Edilmesi ve Yorumlanması

Verilerin normal dağılıma uygunluğu Kolmogorov-Smirnov testi ile incelendi. Normal dağılıma uygunluk göstermeyen değişkenlerde iki grup karşılaştırmaları Mann Whitney u testi ile gerçekleştirildi. Üç veya daha fazla grubun karşılaştırılmasında normal dağılıma uygunluk göstermeyen değişkenlerde Kruskal Wallis H testi uygulanmıştır. Kruskal Wallis H testi sonrası farklılık kaynağının belirlenmesi için (post-hoc) Dunn Sidak testi uygulandı. Normal dağılıma uygunluk göstermeyen nicel değişkenler arasındaki ilişki Spearman Korelasyon testi ile incelendi. İstatistiksel anlamlılık $p < 0,05$ olarak kabul edildi. İstatistik parametreleri Mean, Standard deviation, median(Q1-Q3), sayı (n) ve oran (%) ile ifade edilmiştir. Verilerin değerlendirilmesinde IBM SPSS versiyon 22 ((IBM SPSS for Windows version 22, IBM Corporation, Armonk, New York, United States) programlarından yararlanılmıştır.

4.6. Çalışmanın Sınırlılıkları ve Varsayımları

Bu araştırma için belirlenen varsayımlar şunlardır:

1) Anket sorularına, katılımcıların dürüst ve objektif yanıtlar verdiği düşünülmüştür.

2) Seçilen örneklem grubunun, araştırma evrenini yeterli şekilde temsil ettiği varsayılmıştır.

Araştırmanın sınırlılıkları ise aşağıdaki gibi belirlenmiştir:

1) Araştırmanın evreni ve örnekleme, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sağlık Uygulama ve Araştırma Hastanesi'nde çalışan sağlık personeli ile sınırlıdır.

2) Çalışma verileri yalnızca anket yöntemi kullanılarak toplanmıştır.

3) Araştırma bulguları, yalnızca örnekleme de yer alan katılımcılardan elde edilen verilere dayanmaktadır.

4.7 Çalışmanın Etik Yönü

Çalışmaya başlamadan önce Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Bilimsel Araştırmalar Etik Kurulu'ndan 12.06.2023 tarihli E-72321963-300-218602 sayılı Etik Kurul izni alınmıştır. Daha sonra çalışmanın yapılacağı Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Tıp Fakültesi Hastanesinden 22.06.2023 tarihinde izin alınmıştır. Katılımcılar çalışmaya gönüllü olarak katılmıştır. Katılımcılara çalışma hakkında bilgi verilip katılmak isteyenlerle çalışma yürütülmüştür.



5. BULGULAR

Bu bölümde algılanan örgütsel adalet ile iş performansı arasındaki ilişkiyi ölçmek için toplanan veriler istatistik programında çözümlenerek yorumlanması verilmiştir.

5.1 Değişkenlere Ait Normallik Testleri Tablosu

Kolmogorov- Smirnov Testi

		<i>Kolmogorov-Smirnov^a</i>		
		<i>İstatistik</i>	<i>df</i>	<i>p</i>
Cinsiyet				
Örgütsel Adalet	Erkek	0,137	110	0,000
	Kadın	0,089	170	0,002
Dağıtımsal	Erkek	0,145	110	0,000
	Kadın	0,098	170	0,000
İşlemsel	Erkek	0,132	110	0,000
	Kadın	0,105	170	0,000
Etkileşim	Erkek	0,098	110	0,011
	Kadın	0,092	170	0,001
İş Performansı	Erkek	0,317	110	0,000
	Kadın	0,283	170	0,000
Medeni Durum				
Örgütsel Adalet	Evli	0,186	58	0,000
	Bekar	0,075	222	0,004
Dağıtımsal	Evli	0,134	58	0,012
	Bekar	0,092	222	0,000
İşlemsel	Evli	0,171	58	0,000
	Bekar	0,95	222	0,000
Etkileşim	Evli	0,129	58	0,018
	Bekar	0,099	222	0,000
İş Performansı	Evli	0,232	58	0,000
	Bekar	0,32	222	0,000
Çalışma Süresi				
Örgütsel Adalet	1 Yıl Ve Daha Az	0,296	10	0,013
	2-5 Yıl Arası	0,134	65	0,005
	6-9 Yıl Arası	0,125	60	0,020
	10 Yıl Ve Üzeri	0,102	145	0,001
Dağıtımsal	1 Yıl Ve Daha Az	0,296	10	0,013
	2-5 Yıl Arası	0,134	65	0,005
	6-9 Yıl Arası	0,125	60	0,020
	10 Yıl Ve Üzeri	0,102	145	0,001
İşlemsel Adalet	1 Yıl Ve Daha Az	0,262	10	0,049
	2-5 Yıl Arası	0,137	65	0,004
	6-9 Yıl Arası	0,144	60	0,004
	10 Yıl Ve Üzeri	0,118	145	0,000
Etkileşimsel	1 Yıl Ve Daha Az	0,350	10	0,001
	2-5 Yıl Arası	0,126	65	0,012
	6-9 Yıl Arası	0,126	60	0,019
	10 Yıl Ve Üzeri	0,094	145	0,003
İş Performansı	1 Yıl Ve Daha Az	0,295	10	0,014
	2-5 Yıl Arası	0,248	65	0,000

	6-9 Yıl Arası	0,192	60	0,000
	10 Yıl Ve Üzeri	0,340	145	0,000
Yöneticiyle Çalışma Süresi				
Örgütsel Adalet	1 Yıl Ve Daha Az	0,167	81	0,000
	2-4 Yıl Arası	0,098	100	0,018
	5-7 Yıl Arası	0,124	54	0,037
	8 Yıl Ve Üzeri	0,173	45	0,002
Dağıtımsal	1 Yıl Ve Daha Az	0,182	81	0,000
	2-4 Yıl Arası	0,128	100	0,000
	5-7 Yıl Arası	0,147	54	0,005
	8 Yıl Ve Üzeri	0,266	45	0,000
İşlemsel Adalet	1 Yıl Ve Daha Az	0,144	81	0,000
	2-4 Yıl Arası	0,104	100	0,009
	5-7 Yıl Arası	0,135	54	0,016
	8 Yıl Ve Üzeri	0,155	45	0,008
Etkileşimsel	1 Yıl Ve Daha Az	0,146	81	0,000
	2-4 Yıl Arası	0,090	100	0,043
	5-7 Yıl Arası	0,101	54	0,200
	8 Yıl Ve Üzeri	0,173	45	0,002
İş Performansı	1 Yıl Ve Daha Az	0,221	81	0,000
	2-4 Yıl Arası	0,340	100	0,000
	5-7 Yıl Arası	0,362	54	0,000
	8 Yıl Ve Üzeri	0,239	45	0,000
Görevi				
Örgütsel Adalet	Tıbbi Sekreter	0,194	30	0,005
	Hemşire	0,190	37	0,002
	Sağlık Teknikeri	0,219	34	0,000
	Doktor	0,181	30	0,013
	Diğer Sağlık Çalışanları	0,124	149	0,000
Dağıtımsal	Tıbbi Sekreter	0,193	30	0,006
	Hemşire	0,203	37	0,001
	Sağlık Teknikeri	0,176	34	0,009
	Doktor	0,141	30	0,130
	Diğer Sağlık Çalışanları	0,109	149	0,000
İşlemsel Adalet	Tıbbi Sekreter	0,240	30	0,000
	Hemşire	0,154	37	27,000
	Sağlık Teknikeri	0,135	34	0,118
	Doktor	0,308	30	0,000
	Diğer Sağlık Çalışanları	0,110	149	0,000
Etkileşimsel	Tıbbi Sekreter	0,174	30	0,021
	Hemşire	0,220	37	0,000
	Sağlık Teknikeri	0,219	34	0,000
	Doktor	0,266	30	0,000
	Diğer Sağlık Çalışanları	0,128	149	0,000
İş Performansı	Tıbbi Sekreter	0,341	30	0,000
	Hemşire	0,429	37	0,000
	Sağlık Teknikeri	0,337	34	0,000
	Doktor	0,226	30	0,000
	Diğer Sağlık Çalışanları	0,284	149	0,000

Değişkenlere ait normallik testleri görüldüğü üzere normallik değerleri 0,05 den küçük olduğu için normal dağılım göstermemiştir. Bu sonuçlara göre naparemetrik testler kullanılmıştır.

5.2. Katılımcıların Demografik Verileri

Tablo 5.1. Katılımcılara Ait Demografik Veriler

		n	%
Cinsiyet	Erkek	110	39,3
	Kadın	170	60,7
Yaş	18-25 yaş	13	4,6
	25-35 yaş	76	27,1
	35-45 yaş	159	56,8
	45-55 yaş	28	10,0
	55 yaş ve üzeri	4	1,4
Medeni	Evli	58	20,7
	Bekar	222	79,3
Çalışma	1 yıl ve daha az	10	3,6
	2-5 yıl arası	65	23,2
	6-9 yıl arası	60	21,4
	10 yıl ve üzeri	145	51,8
Öğrenim	Lise	67	23,9
	Önlisans	56	20,0
	Lisans	92	32,9
	Yüksek lisans	39	13,9
	Doktora ve üzeri	26	9,3
Şu anki Yöneticiyle Çalışma Süresi	1 yıl ve daha az	81	28,9
	2-4 yıl arası	100	35,7
	5-7 yıl arası	54	19,3
	8 yıl ve üzeri	45	16,1
Görev	Tıbbi sekreter	30	10,7
	Hemşire	37	13,2
	Sağlık teknikeri	34	12,1
	Doktor	30	10,7
	Diğer sağlık çalışanı	149	53,2
Birim	Poliklinik	89	31,8
	Acil	85	30,4
	İdari kısım	106	37,9
GELİR	Ortalama±Standart Sapma=	23147,14	±11511,70

Çalışmada yer alan katılımcıların demografik verilerine ilişkin bilgiler Tablo 5.1’de verilmiştir. Buna göre katılımcıların %60,7’si kadın, %39,3’ü erkektir. Katılımcıların %32,9’u lisans mezunu iken %23,9’u lise mezunudur. Hastanede 2-4 yıldır çalışanların oranı %35,7 iken 0-2 yıl arasında çalışmakta olanların oranı %28,9’dur. Katılımcıların %79,3’ü bekârdır ve %56,8’i 35-45 yaş aralığında yer almaktadır.

5.3. Ölçek ve alt boyutların toplam puanları ve puan ortalamaları

Tablo 5.2. Ölçek ve alt boyutların toplam puanları

	<i>Mean±SD?</i>	<i>Medyan (Q1-Q3)</i>
Örgütsel Adalet Ölçeği Toplam Puanı	58,47±21,88	58,00(40,00-74,00)
Dağıtımsal Adalet	14,87±6,05	15,00(10,00-20,00)
İşlemsel Adalet	16,59±7,00	16,00(11,00-23,00)
Etkileşimsel Adalet	27,01±10,63	26,00(18,00-36,00)
İş Performans Ölçeği Toplam Puanı	17,59±3,71	19,00(18,00-20,00)

Katılımcılardan elde edilen yanıtlara göre ölçek ve alt verilerin puanları değerlendirildiğinde, Örgütsel Adalet Ölçeği Toplam Puanı 58,47±21,88 (Mean±SD) olarak hesaplanmıştır. Bu ölçekten elde edilen veriler alt kategorilerde değerlendirildiğinde Dağıtımsal Adalet 14,87±6,05 (Mean±SD), İşlemsel Adalet 16,59±7,00 (Mean±SD) ve Etkileşimsel Adalet 27,01±10,63 (Mean±SD) olarak hesaplanmıştır. Elde edilen veriler, etkileşimsel adaletin çalışmaya katılan hastane çalışanlarının iş performansı üzerinde en yüksek anlamlı etkiye sahip olduğunu göstermektedir. Buna ek olarak, çalışma bulguları dağıtımsal adalet ve işlemsel adalet alt kategorilerinin de iş performansını önemli ölçüde etkilediğini göstermektedir.

İş Performans Ölçeği sonuçları değerlendirildiğinde, ölçek toplam puanı 17,59±3,71 (Mean±SD) olarak bulunmuştur.

Tablo 5.3. Ölçek ve alt boyutların puan ortalamaları ve ortancaları

	<i>Ortalama±SS</i>	<i>Ortanca(Q1-Q3)</i>
Örgütsel Adalet Ölçeği Puan Ortalaması	2,92±1,09	2,90(2,00-3,70)
Dağıtımsal Adalet Puan Ortalaması	2,97±1,21	3,00(2,00-4,00)
İşlemsel Adalet Puan Ortalaması	2,76±1,17	2,67(1,83-3,83)
Etkileşimsel Adalet Puan Ortalaması	3,00±1,18	2,89(2,00-4,00)
İş Performans Ölçeği Puan Ortalaması	4,40±0,93	4,75(4,50-5,00)

Anket verilerine göre, ölçek ve alt boyutların puan ortalamaları incelendiğinde (Tablo 5.3), bulguların Tablo 5.2 ile uyumlu olduğu görülmektedir. Sonuçlar, hastane çalışanlarının iş performansını etkileme açısından etkileşimsel adaletin en yüksek ortalama sahip olduğunu göstermektedir (3,00±1,18). Benzer şekilde, dağıtımsal adalet (2,97±1,21) ve işlemsel adalet (2,76±1,17) ortalamaları da, bu parametlerin iş performansını önemli ölçüde etkilediğini göstermektedir. İş performans ölçeği puan ortalaması da (4,40±0,93), bağımsız değişkenlerin hastane çalışanların iş performansını önemli ölçüde etkilediğini göstermektedir.

Tablo 5.4. Bireylerin sosyo-demografik özellikleri ile dağıtımsal adalet verilerinin karşılaştırılması

<i>Dağıtımsal Adalet</i>		<i>Median(Q1-Q3)</i>	<i>MW-U/KW-H/X²</i>	<i>P</i>	<i>Post-hoc Analizi</i>
Cinsiyet	Erkek	2,40(1,80-3,80)	7107,50	0,001*	
	Kadın	3,20(2,20-4,20)			
Yaş	18-25 Yaş ¹	2,60(1,80-2,80)	39,262	0,001*	1<4
	25-35 Yaş ²	3,00(2,10-3,40)			3-5
	35-45 Yaş ³	2,60(1,80-4,00)			1-5
	45-55 Yaş ⁴	4,20(3,60-4,50)			2-4
	55 Yaş ve Üzeri ⁵	4,80(4,80-4,80)			2-5
Medeni	Evli	2,40(1,80-3,00)	4565,00	0,001*	3-4
	Bekar	3,00(2,20-4,20)			
Kıdem	1 Yıl ve Daha Fazlası ¹	1,20(1,20-1,20)	13,488	0,004*	1-4
	2-5 Yıl Arası ²	2,60(2,20-3,60)			
	6-9 Yıl Arası ³	2,50(1,70-3,20)			
Çalışma	10 Yıl ve Üzeri ⁴	3,20(2,20-4,20)	5,786	0,123	
	1 Yıl ve Daha Az ¹	2,20(1,20-5,00)			
	2-5 Yıl Arası ²	2,60(2,20-3,60)			
Öğrenim	6-9 Yıl Arası ³	2,50(1,60-3,60)	33,645	0,01*	
	10 Yıl ve Üzeri ⁴	3,00(2,20-4,20)			
	Lise ¹	3,20(2,40-4,60)			
	Önlisans ²	2,40(2,00-3,00)			
	Lisans ³	2,40(1,80-3,30)			
Şu anki Yöneticiyle Çalışma Süresi	Yüksek Lisans ⁴	3,60(2,20-4,20)	22,668	0,001*	1-2
	Doktora ve Üzeri ⁵	3,60(3,00-4,80)			3-4
	1 Yıl ve Daha Az ¹	2,20(2,00-3,20)			
	2-4 Yıl Arası ²	3,00(1,80-4,00)			1-4
	5-7 Yıl Arası ³	3,00(2,40-3,40)			2-4
	8 Yıl ve Üzeri ⁴	4,40(3,00-4,80)			3-4

Görev	Tıbbi Sekreter ¹	3,00(2,00-3,20)			
	Hemşire ²	3,80(2,00-4,40)			
	Sağlık Teknikeri ³	2,80(2,20-4,00)	5,782	0,16	
	Doktor ⁴	3,40(2,80-4,40)			
	Diğer Sağlık Çalışanı ⁵	2,60(1,80-3,60)			
Birim	Poliklinik ¹	3,60(2,20-4,60)			
	Acil ²	2,80(1,40-3,00)	26,460	0,001*	1-2 2-3
	İdari Kısım ³	3,00(2,20-4,00)			

Mann Whitney U test; Kruskal Wallis H test; $\alpha:0.05$; Post-hoc: Dunn Sidak test; * gruplar arasındaki farklılık istatistiksel olarak anlamlı

Tablo 5.4 incelendiğinde bireylerin cinsiyet, yaş, medeni durum, kıdem süresi, eğitim durumu, şu anki yöneticiyle çalışma süresi, şuanki görevleri ve çalıştıkları birim ile dağıtımsal adalet verileri arasında anlamlı bir farklılığının olduğu tespit edilmiştir ($p<0.05$).

Cinsiyet ile dağıtımsal adalet verileri arasında anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir ($p>0.05$). Analiz sonucunda kadınların dağıtımsal adalet medyanının erkeklerden daha yüksek olduğu belirlenmiştir.

Bireylerin yaş grupları ile dağıtımsal adalet verileri arasında anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir ($p<0.05$). Analiz sonucunda yaş arttıkça dağıtımsal adalet medyanının genel olarak arttığı sonucuna ulaşılmıştır.

Medeni durum ile dağıtımsal adalet verileri arasında anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir ($p<0.05$). Analiz sonucunda bekarların dağıtımsal adalet medyanının evlilerden daha yüksek olduğu belirlenmiştir.

Bireylerin kıdem yılı ile dağıtımsal adalet verileri arasında anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir ($p<0.05$). Bu farklılık kıdem yılı 1 yıl ve daha az olanlar ile 10 yıl ve daha fazla olanlar arasındadır. Analiz sonucunda kıdem yılı arttıkça bireylerin dağıtımsal adalet medyanının arttığı belirlenmiştir.

Bireylerin çalışma süreleri ile dağıtımsal adalet verileri arasında anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir ($p>0.05$).

Bireylerin eğitim durumları ile dağıtımsal adalet verileri arasında anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir ($p<0.05$).

Bireylerin şu anki yöneticiyle çalışma süresi ile dağıtımsal adalet verileri arasında anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir ($p<0.05$). Bu farklılık 8 yıl ve üzeri çalışanlar ile daha az süreli çalışanlar arasındadır. Analiz sonucunda bireylerin şu anki yöneticiyle çalışma süresi arttıkça dağıtımsal adalet medyanının arttığı sonucuna ulaşılmıştır.

Bireylerin mevcut görevleri ile dağıtımsal adalet verileri arasında anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir ($p>0.05$).

Bireylerin çalıştıkları birimler ile dağıtımsal adalet verileri arasında anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir ($p<0.05$). Bu farklılık acilde çalışanlar ile poliklinikte ve idari kısımda çalışan bireyler arasındadır. Analiz sonucunda acilde çalışan bireylerin dağıtımsal adalet medyanının poliklinik ve idari kısımda çalışan bireylerden daha düşük olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

5.4. Bireylerin sosyo-demografik özellikleri ile değişkenlerin verilerinin karşılaştırılması

Tablo 5.5 incelendiğinde bireylerin yaş, medeni durum, kıdem süresi, eğitim durumu, şu anki yöneticiyle çalışma süresi, şuanki görevleri ve çalıştıkları birim ile işlemsel adalet verileri arasında anlamlı bir farklılığının olduğu tespit edilmiştir ($p<0.05$).

Cinsiyet ile işlemsel adalet verileri arasında anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir ($p>0.05$).

Bireylerin yaş grupları ile işlemsel adalet verileri arasında anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir ($p<0.05$). Bu farklılık 45-55 yaş aralığındaki bireyler ile 25-35 yaş aralığındaki bireyler ile 35-45 yaş aralığındaki bireyler arasındadır. Analiz sonucunda yaş arttıkça işlemsel adalet medyanının arttığı sonucuna ulaşılmıştır.

Medeni durum ile işlemsel adalet verileri arasında anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir ($p<0.05$). Analiz sonucunda bekarların işlemsel adalet medyanının evlilerden daha yüksek olduğu belirlenmiştir.

Bireylerin kıdem yılı ile işlemsel adalet verileri arasında anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir ($p<0.05$). Kıdem yılı 1 yıl ve daha az olan bireylerin işlemsel adalet medyanının diğerlerine göre daha düşük olduğu belirlenmiştir.

Bireylerin çalışma süreleri ile işlemsel adalet verileri arasında anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir ($p>0.05$).

Bireylerin eğitim durumları ile işlemsel adalet verileri arasında anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir ($p<0.05$). Bu farklılık lise mezunu bireyler ile ön lisans mezunu bireylerden kaynaklanmaktadır.

Bireylerin şu anki yöneticiyle çalışma süresi ile işlemsel adalet verileri arasında anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir ($p<0.05$). Bu farklılık 8 yıl ve üzeri aynı yönetici ile çalışanlar ile daha az süreli yönetici ile çalışanlar arasındadır. Analiz sonucunda bireylerin şu anki yöneticiyle çalışma süresi arttıkça işlemsel adalet medyanının arttığı sonucuna ulaşılmıştır.

Bireylerin mevcut görevleri ile işlemsel adalet verileri arasında anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir ($p<0.05$). Analiz sonucunda hemşirlerin işlemsel adalet medyanının diğer görevlerde çalışan bireylere göre daha yüksek olduğu belirlenmiştir.

Bireylerin çalıştıkları birimler ile işlemsel adalet verileri arasında anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir ($p<0.05$). Bu farklılık acilde çalışanlar ile poliklinikte ve idari kısımda çalışan bireyler arasındadır. Analiz sonucunda acilde çalışan bireylerin işlemsel adalet medyanının poliklinik ve idari kısımda çalışan bireylerden daha düşük olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 5.5. Bireylerin sosyo-demografik özellikleri ile işlemsel adalet verilerinin karşılaştırılması

<i>İşlemsel Adalet</i>		<i>Median(Q1-Q3)</i>	<i>MW-U/KW-H/X²</i>	<i>P</i>	<i>Post-hoc Analizi</i>
Cinsiyet ^a	Erkek	2,50(1,67-3,67)	8596,00	0,254	
	Kadın	2,67(1,83-3,83)			
Yaş ^b	18-25 Yaş ¹	2,00(2,00-3,00)	22,370	0,001*	2-4 3-4
	25-35 Yaş ²	2,33(1,33-3,00)			
	35-45 Yaş ³	2,50(1,83-4,00)			
	45-55 Yaş ⁴	3,83(3,17-4,00)			
	55 Yaş Ve Üzeri ⁵	4,00(4,00-4,00)			
Medeni ^a	Evli	2,00(1,67-3,00)	4773,00	0,002*	
	Bekar	2,67(2,00-4,00)			
Kıdem ^b	1 Yıl Ve Daha Fazlası ¹	1,00(1,00-1,00)	10,393	0,016*	1-2 1-4
	2-5 Yıl Arası ²	3,00(2,00-3,00)			
	6-9 Yıl Arası ³	2,67(1,33-3,00)			
	10 Yıl Ve Üzeri ⁴	2,67(2,00-3,83)			
Çalışma ^b	1 Yıl Ve Daha Az ¹	2,50(1,00-5,00)	3,563	0,313	
	2-5 Yıl Arası ²	3,00(2,00-3,17)			
	6-9 Yıl Arası ³	2,50(1,33-3,00)			
	10 Yıl Ve Üzeri ⁴	2,67(1,83-3,83)			
Öğrenim	Lise ¹	3,17(1,83-4,17)	12,783	0,012*	1-2
	Önlisans ²	2,33(1,83-3,00)			
	Lisans ³	2,50(1,67-3,08)			
	Yüksek Lisans ⁴	3,00(1,67-3,83)			
	Doktora Ve Üzeri ⁵	3,83(2,00-4,00)			
Şu anki Yöneticiyle	1 Yıl Ve Daha Az ¹	2,50(1,67-3,17)	13,436	0,004*	1-4 2-4

Çalışma Süresi	2-4 Yıl Arası ²	2,67(1,83-3,17)			3-4
	5-7 Yıl Arası ³	2,67(1,33-3,17)			
	8 Yıl Ve Üzeri ⁴	3,83(2,33-4,67)			
Görev	Tıbbi Sekreter ¹	2,33(1,17-2,50)			
	Hemşire ²	3,83(3,00-4,17)			
	Sağlık Teknikeri ³	3,00(2,00-3,67)	29,061	0,001*	1-3
	Doktor ⁴	2,50(2,00-3,83)			1-2
	Diğer Sağlık Çalışanı ⁵	2,50(1,67-3,17)			2-5
Birim	Poliklinik ¹	3,00(2,33-4,17)			
	Acil ²	2,00(1,33-3,00)	29,182	0,001*	1-2
	İdari Kısım ³	2,67(2,17-3,67)			2-3

Mann Whitney U test; Kruskal Wallis H test; α :0.05; Post-hoc:Dunn Sidak test; * gruplar arasındaki farklılık istatistiksel olarak anlamlı

Tablo 5.5 incelendiğinde bireylerin yaş, medeni durum, kıdem süresi, eğitim durumu, şu anki yöneticiyle çalışma süresi, şuanki görevleri ve çalıştıkları birim ile işlemsel adalet verileri arasında anlamlı bir farklılığının olduğu tespit edilmiştir ($p<0.05$).

Cinsiyet ile işlemsel adalet verileri arasında anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir ($p>0.05$).

Bireylerin yaş grupları ile işlemsel adalet verileri arasında anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir ($p<0.05$). Bu farklılık 45-55 yaş aralığındaki bireyler ile 25-35 yaş aralığındaki bireyler ile 35-45 yaş aralığındaki bireyler arasındadır. Analiz sonucunda yaş arttıkça işlemsel adalet medyanının arttığı sonucuna ulaşılmıştır.

Medeni durum ile işlemsel adalet verileri arasında anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir ($p<0.05$). Analiz sonucunda bekarların işlemsel adalet medyanının evlilerden daha yüksek olduğu belirlenmiştir.

Bireylerin kıdem yılı ile işlemsel adalet verileri arasında anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir ($p<0.05$). Kıdem yılı 1 yıl ve daha az olan bireylerin işlemsel adalet medyanının diğerlerine göre daha düşük olduğu belirlenmiştir.

Bireylerin çalışma süreleri ile işlemsel adalet verileri arasında anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir ($p>0.05$).

Bireylerin eğitim durumları ile işlemsel adalet verileri arasında anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir ($p<0.05$). Bu farklılık lise mezunu bireyler ile ön lisans mezunu bireylerden kaynaklanmaktadır.

Bireylerin şu anki yöneticiyle çalışma süresi ile işlemsel adalet verileri arasında anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir ($p<0.05$). Bu farklılık 8 yıl ve üzeri aynı yönetici ile çalışanlar ile daha az süreli yönetici ile çalışanlar arasındadır. Analiz

sonucunda bireylerin şu anki yöneticiyle çalışma süresi arttıkça işlemsel adalet medyanının arttığı sonucuna ulaşılmıştır.

Bireylerin mevcut görevleri ile işlemsel adalet verileri arasında anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir ($p<0.05$). Analiz sonucunda hemşirlerin işlemsel adalet medyanının diğer görevlerde çalışan bireylere göre daha yüksek olduğu belirlenmiştir.

Bireylerin çalıştıkları birimler ile işlemsel adalet verileri arasında anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir ($p<0.05$). Bu farklılık acilde çalışanlar ile poliklinikte ve idari kısımda çalışan bireyler arasındadır. Analiz sonucunda acilde çalışan bireylerin işlemsel adalet medyanının poliklinik ve idari kısımda çalışan bireylerden daha düşük olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 5.6. Bireylerin sosyo-demografik özellikleri ile etkileşimsel adalet verilerinin karşılaştırılması

<i>Etkileşimsel Adalet</i>		<i>Median(Q1-Q3)</i>	<i>MW-U/KW-H/X²</i>	<i>P</i>	<i>Post-hoc Analizi</i>
Cinsiyet ^a	Erkek	2,61(2,00-3,67)	8142,50	0,068	
	Kadın	3,11(2,00-4,22)			
Yaş ^b	18-25 Yaş ¹	2,56(2,22-2,56)	12,381	0,015*	1-4
	25-35 Yaş ²	3,00(1,72-3,67)			
	35-45 Yaş ³	2,89(2,00-4,22)			
	45-55 Yaş ⁴	3,78(2,56-4,28)			
	55 Yaş ve Üzeri ⁵	4,00(4,00-4,00)			
Medeni ^a	Evli	2,56(2,11-3,00)	4886,00	0,005*	
	Bekar	3,11(2,00-4,11)			
Kıdem ^b	1 Yıl ve Daha Fazlası ¹	1,56(1,56-1,56)	7,102	0,069	
	2-5 Yıl Arası ²	3,00(2,22-3,78)			
	6-9 Yıl Arası ³	3,22(1,89-3,67)			
	10 Yıl ve Üzeri ⁴	2,89(2,00-4,00)			
Çalışma ^b	1 Yıl ve Daha Az ¹	1,89(1,56-5,00)	6,221	0,101	
	2-5 Yıl Arası ²	3,33(2,22-4,11)			
	6-9 Yıl Arası ³	2,56(1,89-3,56)			
	10 Yıl ve Üzeri ⁴	2,89(2,00-4,00)			
Öğrenim ^b	Lise ¹	3,00(2,00-4,78)	7,630	0,106	
	Önlisans ²	2,67(2,11-3,44)			

Şu anki Yöneticiyle Çalışma Süresi ^b	Lisans ³	2,56(2,00-3,50)			
	Yüksek Lisans ⁴	3,11(1,89-4,11)			
	Doktora ve Üzeri ⁵	3,78(2,00-4,00)			
	1 Yıl ve Daha Az ¹	2,56(2,00-3,44)			
	2-4 Yıl Arası ²	2,89(2,11-3,78)	7,891	0,048*	1-4
	5-7 Yıl Arası ³	3,00(2,00-3,56)			
Görev ^b	8 Yıl ve Üzeri ⁴	3,78(2,67-4,78)			
	Tıbbi Sekreter ¹	2,44(1,67-3,22)			
	Hemşire ²	4,00(2,22-4,67)			
	Sağlık Teknikeri ³	3,00(2,89-3,67)	11,358	0,023*	1-2
Birim ^b	Doktor ⁴	3,33(2,56-3,78)			
	Diğer Sağlık Çalışanı ⁵	2,78(1,89-3,67)			
	Poliklinik ¹	3,67(2,22-4,78)			
	Acil ²	2,56(1,56-3,22)	24,360	<0,001*	1-2 2-3
	İdari Kısım ³	2,94(2,22-3,67)			

^aMann Whitney U test; ^bKruskal Wallis H test; α :0.05; Post-hoc: Dunn Sidak test; * gruplar arasındaki farklılık istatistiksel olarak anlamlı

İşlemsel adalet verileri değerlendirildiğinde (Tablo 5.5), sonuçların pek çok kategoride dağıtımsal adalet verileri (Tablo 5.4) ile benzerlik gösterdiği tespit edilmiştir.

Bireylerin yaş, medeni durum, şu anki yöneticiyle çalışma süresi, şuanki görevleri ve çalıştıkları birim ile etkileşimsel adalet verileri arasında anlamlı bir farklılığının olduğu tespit edilmiştir ($p<0.05$).

Cinsiyet ile etkileşimsel adalet verileri arasında anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir ($p>0.05$).

Bireylerin yaş grupları ile etkileşimsel adalet verileri arasında anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir ($p<0.05$). Bu farklılık 18-25 yaş aralığındaki bireyler ile 45-55 yaş üstü bireyler arasındadır. Analiz sonucunda yaş arttıkça etkileşimsel adalet medyanının arttığı sonucuna ulaşılmıştır.

Medeni durum ile etkileşimsel adalet verileri arasında anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir ($p<0.05$). Analiz sonucunda bekarların etkileşimsel adalet medyanının evlilerden daha yüksek olduğu belirlenmiştir.

Bireylerin kıdem yılı, çalışma süresi ve eğitim durumları ile etkileşimsel adalet verileri arasında anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir ($p>0.05$).

Bireylerin şu anki yöneticiyle çalışma süresi ile etkileşimsel adalet verileri arasında anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir ($p<0.05$). Bu farklılık 1 yıl ve daha az çalışanlar ile 8 yıl ve üzeri çalışanlar arasındadır. Analiz sonucunda bireylerin şu anki

yöneticiyle çalışma süresi arttıkça etkileşimsel adalet medyanının arttığı sonucuna ulaşılmıştır.

Bireylerin mevcut görevleri ile etkileşimsel adalet verileri arasında anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir ($p<0.05$). Bu farklılık hemşireler ile tıbbi sekreterler arasındadır. Analiz sonucunda hemşirilerin etkileşimsel adalet medyanının diğer görevlerde çalışan bireylere göre daha yüksek olduğu belirlenmiştir.

Bireylerin çalıştıkları birimler ile etkileşimsel adalet verileri arasında anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir ($p<0.05$). Bu farklılık acilde çalışanlar ile poliklinikte ve idari kısımda çalışan bireyler arasındadır. Analiz sonucunda poliklinikte çalışan bireylerin etkileşimsel adalet medyanının acil ve idari kısımda çalışan bireylerden daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 5.7. Bireylerin sosyo-demografik özellikleri ile örgütsel adalet verilerinin karşılaştırılması

<i>Örgütsel Adalet Ölçeği</i>		<i>Median (Q1-Q3)</i>	<i>MW- U/KW- H/X²</i>	<i>P</i>	<i>Post-hoc Analizi</i>
Cinsiyet	Erkek	2,45(1,80-3,45)	7974,50	0,038*	
	Kadın	2,95(2,15-3,95)			
Yaş	18-25 Yaş ¹	2,40(2,35-2,45)	25,198	0,001*	1-4
	25-35 Yaş ²	2,60(1,73-3,50)			1-5
	35-45 Yaş ³	2,85(2,00-3,95)			2-4
	45-55 Yaş ⁴	3,70(3,10-4,15)			3-4
	55 Yaş ve Üzeri ⁵	4,20(4,20-4,20)			
Medeni	Evli	2,43(1,80-3,05)	4710,00	0,002*	
	Bekar	3,00(2,05-3,95)			
Kıdem	1 Yıl ve Daha az ¹	1,30(1,30-1,30)	9,714	0,021*	1-2 1-4
	2-5 Yıl Arası ²	2,50(2,35-3,50)			
	6-9 Yıl Arası ³	2,90(1,70-3,50)			
	10 Yıl ve Üzeri ⁴	3,00(2,05-3,90)			
Çalışma (deneyim süresi)	1 Yıl ve Daha Az ¹	2,15(1,30-5,00)	4,332	0,228	
	2-5 Yıl Arası ²	2,90(2,35-3,65)			
	6-9 Yıl Arası ³	2,45(1,85-3,15)			
	10 Yıl ve Üzeri ⁴	3,00(2,05-3,90)			
Eğitim Durumu	Lise ¹	3,00(1,85-4,45)	15,787	0,003*	1-3
	Önlisans ²	2,60(1,85-3,05)			

	Lisans ³	2,40(2,00-3,48)			
	Yüksek Lisans ⁴	3,15(1,90-3,90)			
	Doktora ve Üzeri ⁵	3,70(2,45-4,20)			
Şu anki Yöneticiyle Çalışma Süresi	1 Yıl ve Daha Az ¹	2,30(1,85-3,15)			
	2-4 Yıl Arası ²	2,90(2,05-3,50)			1-4
	5-7 Yıl Arası ³	2,75(2,25-3,15)	14,645	0,002*	2-4
	8 Yıl ve Üzeri ⁴	3,70(2,90-4,80)			3-4
Görev	Tıbbi Sekreter ¹	2,25(1,80-2,90)			
	Hemşire ²	3,90(2,25-4,40)			
	Sağlık Teknikeri ³	3,10(2,45-3,45)	15,692	0,003*	1-2
	Doktor ⁴	3,25(2,45-3,70)			2-5
Birim	Diğer Sağlık Çalışanı ⁵	2,75(1,85-3,45)			
	Poliklinik ¹	3,45(2,40-4,35)			
	Acil ²	2,40(1,60-3,00)	32,666	0,001*	1-2
	İdari Kısım ³	2,90(2,15-3,50)			1-3

Mann Whitney U test; Kruskal Wallis H test; $\alpha:0.05$; Post-hoc:Dunn Sidak test; * gruplar arasındaki farklılık istatistiksel olarak anlamlı

Etkileşimsel adalet verileri değerlendirildiğinde (Tablo 5.6) sonuçların işlemsel adalet verileri (Tablo 5.5) ile her kategoride benzerlik gösterdiği ve alt kategorilerde çoğunluğu oluşturan katılımcılar bakımından farklılık göstermediği tespit edilmiştir.

Bireylerin cinsiyet, yaş, medeni durum, kıdem süresi, çalışma süresi, eğitim durumu, şu anki yöneticiyle çalışma süresi, şuanki görevleri ve çalıştıkları birim ile örgütsel adalet verileri arasında anlamlı bir farklılığının olduğu tespit edilmiştir ($p<0.05$).

Cinsiyet ile örgütsel adalet verileri arasında anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir ($p<0.05$). Analiz sonucunda kadınların örgütsel adalet medyanının erkeklerden daha yüksek olduğu belirlenmiştir.

Yaş grupları ile örgütsel adalet verileri arasında anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir ($p<0.05$). Bu farklılık 18-25 yaş aralığındaki bireyler ile 45-55 yaş üstü bireyler ve 55 yaş üstü bireyler arasındadır. Ayrıca bu farklılık 45-55 yaş aralığındaki bireyler ile 25-35 yaş aralığındaki bireyler ve 35-45 yaş aralığındaki bireyler arasındadır. Analiz sonucunda yaş arttıkça örgütsel adalet medyanının arttığı sonucuna ulaşılmıştır.

Medeni durum ile örgütsel adalet verileri arasında anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir ($p<0.05$). Analiz sonucunda bekarların örgütsel adalet medyanının evlilerden daha yüksek olduğu belirlenmiştir.

Bireylerin kıdem yılı ile örgütsel adalet verileri arasında anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir ($p<0.05$). Bu farklılık 1 yıl ve daha az çalışanlar ile 2-5 yıl arası

çalışanlar ve 10 yıl ve üzeri çalışanlar arasındadır. Analiz sonucunda bireylerin kıdem süreleri arttıkça örgütsel adalet medyanının attığı görülmektedir.

Bireylerin çalışma süresi ile örgütsel adalet verileri arasında anlamlı bir farklılık olmadığı belirlenmiştir ($p>0.05$).

Bireylerin eğitim durumları ile örgütsel adalet verileri arasında anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir ($p<0.05$). Bu farklılık lise mezunu bireyler ile lisans mezunu bireylerden kaynaklanmaktadır. Analiz sonucunda eğitim durumu arttıkça örgütsel adalet medyanının arttığı sonucuna ulaşılmıştır.

Bireylerin şu anki yöneticiyle çalışma süresi ile örgütsel adalet verileri arasında anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir ($p<0.05$). Bu farklılık 8 yıl ve üzeri şu anki yöneticiyle çalışma süresi ile 8 yıldan daha az süre şu anki yöneticiyle çalışma süresi yapanlar arasındadır.

Bireylerin mevcut görevleri ile örgütsel adalet verileri arasında anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir ($p<0.05$). Bu farklılık hemşireler ile tıbbi sekreterler ve diğer sağlık çalışanları arasındadır. Analiz sonucunda hemşirilerin örgütsel adalet medyanının diğer görevlerde çalışan bireylere göre daha yüksek olduğu belirlenmiştir.

Bireylerin çalıştıkları birimler ile örgütsel adalet verileri arasında anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir ($p<0.05$). Bu farklılık poliklinikte çalışan bireyler ile acil ve idari kısımda çalışan bireyler arasındadır. Ayrıca bu farklılık acil ve idari kısımda çalışan bireyler arasındadır. Analiz sonucunda poliklinikte çalışan bireylerin örgütsel adalet medyanının acil ve idari kısımda çalışan bireylerden daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 5.8. Bireylerin sosyo-demografik özellikleri ile iş performans ölçeği verilerinin karşılaştırılması

			<i>MW-U/KW- H/X²</i>	<i>P</i>	<i>Post- hoc Anali zi</i>
<i>İş performansı Ölçeği</i>		<i>Median (Q1-Q3)</i>			
Cinsiyet	Erkek	4,75(4,50-5,00)	7753,00	0,012*	
	Kadın	4,50(4,25-5,00)			
Yaş	18-25 Yaş ¹	5,00(5,00-5,00)	16,837	0,002*	1-2
	25-35 Yaş ²	4,50(4,13-4,75)			
	35-45 Yaş ³	4,75(4,25-5,00)			
	45-55 Yaş ⁴	4,75(4,63-5,00)			
	55 Yaş ve Üzeri ⁵	4,50(4,50-4,50)			

Me deni	Evli	4,75(4,25-5,00)	6367,00	0,893	
	Bekar	4,75(4,50-5,00)			
Kıd em	1 Yıl ve Daha Fazlası ¹	4,75(4,75-4,75)	1,942	0,584	
	2-5 Yıl Arası ²	4,88(4,50-5,00)			
	6-9 Yıl Arası ³	4,75(4,50-5,00)			
	10 Yıl ve Üzeri ⁴	4,75(4,00-5,00)			
Çalı sma	1 Yıl ve Daha Az ¹	4,25(3,25-4,75)	7,563	0,056	
	2-5 Yıl Arası ²	4,75(4,00-5,00)			
	6-9 Yıl Arası ³	4,75(4,50-5,00)			
	10 Yıl ve Üzeri ⁴	4,75(4,50-5,00)			
Öğr eni m	Lise ¹	4,75(4,50-5,00)	0,994	0,911	
	Önlisans ²	4,50(4,38-5,00)			
	Lisans ³	4,75(4,25-5,00)			
	Yüksek Lisans ⁴	4,75(3,75-5,00)			
Yön etici	Doktora ve Üzeri ⁵	4,50(4,00-5,00)	14,363	0,002*	1-3 2-3
	1 Yıl ve Daha Az ¹	4,50(3,25-5,00)			
	2-4 Yıl Arası ²	4,75(4,50-5,00)			
	5-7 Yıl Arası ³	5,00(4,50-5,00)			
Gör ev	8 Yıl ve Üzeri ⁴	4,75(4,50-5,00)	4,928	0,295	
	Tıbbi Sekreter ¹	4,75(4,50-5,00)			
	Hemşire ²	5,00(4,75-5,00)			
	Sağlık Teknikeri ³	4,75(4,50-5,00)			
Biri m	Doktor ⁴	4,50(4,00-5,00)	5,341	0,069	
	Diğer Sağlık Çalışanı ⁵	4,75(4,25-5,00)			
	Poliklinik ¹	4,75(4,25-5,00)			
	Acil ²	4,75(4,50-5,00)			

İdari Kısım ³	4,50(3,75-5,00)
--------------------------	-----------------

Mann Whitney U test; Kruskal Wallis H test; $\alpha:0.05$; Post-hoc: Dunn Sidak test; * gruplar arasındaki farklılık istatistiksel olarak anlamlı

Tablo 5.8.'a baktığımızda bireylerin cinsiyet, yaş ve şu anki yöneticiyle çalışma süresi ile iş performansı verileri arasında anlamlı bir farklılığının olduğu tespit edilmiştir ($p<0.05$).

Cinsiyet ile iş performansı verileri arasında anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir. ($p<0.05$). Analiz sonucunda erkeklerin iş performansı medyanının kadınlara göre daha yüksek olduğu belirlenmiştir.

Yaş grupları ile iş performansı verileri arasında anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir ($p<0.05$). Bu farklılık 18-25 yaş aralığındaki bireyler ile 25-35 yaş aralığındaki bireyler arasındadır.

Medeni durum, kıdem yılı, çalışma süresi, eğitim durumu, mevcut görevleri ve mevcut çalıştıkları birimler ile iş performansı verileri arasında anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir ($p>0.05$).

Bireylerin şu anki yöneticiyle çalışma süresi ile iş performansı verileri arasında anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir ($p<0.05$). Bu farklılık 5-7 yıl arası şu an ki yöneticiyle çalışma ile 5 yıldan az süre şu an ki yöneticiyle çalışan bireyler arasındadır.

5.5. Bireylerin gelirleri ile değişkenlerin verilerinin karşılaştırılması

Tablo 5.9. Gelir ile Örgütsel Adalet alt boyutları arasındaki ilişki

	Gelir	
	<i>r</i>	<i>p</i>
Dağıtımsal ort	0,136	0,023*
İşlemsel ort	0,174	0,004*
Etkileşimsel_ort	0,080	0,179
OAÖ_ort	0,152	0,011*

Spearman korelasyon testi; $\alpha:0.05$; * iki nicel değişken arasındaki ilişki istatistiksel olarak anlamlı

Tablo 5.9.'a baktığımızda dağıtımsal adalet ve gelir arasında anlamlı bir ilişki vardır. Dağıtımsal adalet ile gelir arasında anlamlı ve pozitif yönde zayıf bir ilişki vardır ($r=0,136$, $p=0,023$). Gelir düzeyinin yüksek olan bireylerin dağıtımsal adalet algısı da yüksek olma ihtimali daha fazladır. Benzer şekilde işlemsel adalet ile gelir düzeyinde de anlamlı bir ilişki vardır. Dağıtımsal adalet ile gelir arasında anlamlı ve pozitif yönde zayıf bir ilişki vardır ($r=0,174$, $p=0,004$). Gelir düzeyinin yüksek olan bireylerin işlemsel adalet algısı da yüksek olma ihtimali daha fazladır. Gelir ile etkileşimsel adalet arasında ise anlamlı bir ilişki yoktur.

Tablo 5.10. Gelir ile iş performansı arasındaki ilişki

	<i>Gelir</i>	
	<i>r</i>	<i>p</i>
İş performans ölçeği	0,047	0,431

Spearman korelasyon testi; $\alpha:0.05$

Bulgularımızda iş performansı ile gelir arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

5.6. Değişkenlerin birbirleri ile korelasyonunun karşılaştırılması

Tablo 5.11. Ölçekler ve alt boyutları arasındaki ilişki

	<i>İş performans ölçeği</i>	
	<i>r</i>	<i>p</i>
Dagıtımsal adalet	0,098	0,103
İşlemsel adalet	0,120	0,045*
Etkileşimsel adalet	0,191	0,001*
Örgütsel Adalet Ölçeği	0,157	0,009*

Spearman korelasyon testi; $\alpha:0.05$; * iki nicel değişken arasındaki ilişki istatistiksel olarak anlamlı

Tablo 5.11’de, iş performansı ile örgütsel adalet ve alt boyutları (dağıtımsal, işlemsel, etkileşimsel adalet) arasındaki Spearman korelasyon test sonuçları verilmiştir.

Bu sonuçlar, iş performansı ile dağıtımsal adalet arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olmadığını göstermektedir ($r=0,098$, $p= 0,103$). İşlemsel adaletin iş performansı ile anlamlı bir ilişkisi olduğu görülmektedir. İşlemsel adaletin iş performansı ile anlamlı ve pozitif yönde zayıf bir ilişki vardır. ($r=0,120$, $p= 0,045$). Yani işlemsel adalet algısı yüksek olan çalışanların performansının da yüksek olma ihtimali daha yüksek diyebiliriz.

Etkileşimsel adaletin iş performansı ile anlamlı bir ilişkisi olduğunu görülmüyor. İşlemsel adaletin iş performansı ile anlamlı ve pozitif yönde zayıf bir ilişki vardır. ($r=0,191$, $p= 0,001$) Yani etkileşimsel adalet algısı yüksek olan çalışanların performansının yüksek olduğu sonucuna varılabilir.

Sonuçlara baktığımızda örgütsel adalet ile iş performansının anlamlı bir ilişkisi olduğunu görülmüyor. İşlemsel adaletin iş performansı ile anlamlı ve pozitif yönde zayıf bir ilişki vardır. ($r=0,157$, $p= 0,009$)

5.7. Araştırma Hipotezlerinin Değerlendirilmesi

Bu bölümde, araştırma sonuçlarına dayanarak incelenen hipotezlerin değerlendirilmesi yapılacaktır

Tablo 5.12. Araştırma Hipotezlerinin Değerlendirilme Sonuçları

<i>Hipotezler</i>	<i>Kabul/Red</i>
Hipotez 1 H1: Örgütsel adalet ile sağlık çalışanlarının iş performansı arasında bir ilişki vardır.	Kabul
Bulgularımız, örgütsel adaletin çeşitli alt boyutları ve iş performansı arasında anlamlı ilişkiler olduğunu göstermiştir.	
Hipotez 2 H1: Dağıtımsal adalet ile iş performansı arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Red
İncelenen verilere göre, dağıtımsal adalet ve iş performansı arasında bir ilişki olmadığı belirlenmiştir.	
Hipotez 3 H1: İşlemsel adalet ile iş performansı arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Kabul
Bulgular, işlemsel adaletin iş performansı üzerinde anlamlı bir etkisi olduğunu ortaya koymuştur.	
Hipotez 4 H1: Etkileşimsel adalet ile iş performansı arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Kabul
Etkileşimsel adalet ve iş performansı arasında güçlü bir ilişki saptanmıştır.	

6. TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu bölümde elde edilen bulgular literatürdeki çalışmalar doğrultusunda tartışılarak gelecek çalışmalar ve iş hayatı için öneriler sunulacaktır.

6.1. Tartışma

Araştırma sağlık çalışanları arasında örgütsel adalet algısı ile iş performansı arasında ilişki olup olmadığını irdelemek üzere yapılmıştır. Verilerin analiz edilmesinden sonra örgütsel adalet algısı ile iş performansı arasında ilişkinin olup olmadığını ve bu ölçek puanlarının demografik değişkenlere göre değişkenlik gösterip göstermediği incelenmiştir.

Çalışmanın yürütülmesi için 280 gönüllü sağlık personeli katılımcı destek olmuştur. Katılımcıların demografik verilerine bakıldığında; %60.7'sinin kadın, %56.8'nin 35-45 yaş aralığında yer aldığı ve %79.3'ünün evli olduğu görülmektedir. Eğitim seviyesine bakıldığında katılımcıların %32.9'nun lisans düzeyinde, %23.2'sinin de lisanüstü seviyede olduğu saptanmıştır. Katılımcıların hastanede çalışma sürelerine bakıldığında ise %51.8'lik bir kısmın 10 yıl üzerinde çalıştığı görülmektedir.

6.1.1. Örgütsel Adalet ile İlgili Bulguların Tartışılması

Örgütsel adalet ölçeğinin puan ortalaması ($\bar{x} = 2,92 \pm 1,09$) olarak hesaplanmıştır. Literatür incelendiğinde Turgut (2013) çalışmasında ($\bar{x} = 3,45 \pm 0,79$); Tuncay (2016) çalışmasında ($\bar{x} = 4,12 \pm 0,65$); Yayık (2017)'in çalışmasında ($\bar{x} = 3,07 \pm 1,22$); Kaya (2019) ise çalışmasında sosyal sermaye ölçek puanını ($\bar{x} = 4,56 \pm 0,96$) olarak bulmuştur. Çalışmada elde edilen puan ortalaması ile literatürde elde edilen sonuçlar değerlendirildiğinde bir uyumluluktan bahsedilebilir. Sosyal sermaye ölçeğinin puan ortalamasına bakıldığında hastanede çalışan hemşirelerin sosyal sermaye düzeylerinin orta seviyede olduğu söylenebilir. Hastanede verilen hizmetin bir ekip işi olması çalışanların etkileşimini sağlamaktadır. Bu durum çalışanlar arasında sosyal bağları güçlendirmekte ve nihayetinde sosyal sermaye düzeyini arttırması beklenmektedir.

Cinsiyet ile örgütsel adalet verileri arasında anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir ($p < 0.05$). Analiz sonucunda kadınların örgütsel adalet medyanının erkeklerden daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Bu literatürdeki benzer araştırmalarla uyum göstermemektedir. Akman (2017) hemşirelere yönelik gerçekleştirdiği araştırmada da örgütsel adalet algıları ile cinsiyet arasında herhangi bir anlamlı farklılık tespit edememiştir. Benzer şekilde, Abbasoğlu (2015) tarafından sağlık çalışanları üzerine yapılan çalışmada, örgütsel adalet algıları ile cinsiyet arasında anlamlı bir farklılık

bulunamamıştır. Uysal (2018) ise sağlık çalışanları arasında yapılan bir çalışmada örgütsel adalet alt boyutları arasında önemli bir fark bulunmadığını belirtmiştir. Çalışmada cinsiyet ile örgütsel adaletin alt boyutları ilişkisi incelendiğinde sadece dağıtımsal adalet verileri arasında anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir ($p>0.05$). Analiz sonucunda kadınların dağıtımsal adalet medyanının erkeklerden daha yüksek olduğu belirlenmiştir.

Yaş grupları ile örgütsel adalet verileri arasında anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir ($p<0.05$). Analiz sonucunda yaş arttıkça örgütsel adalet medyanının arttığı sonucuna ulaşılmıştır. Araştırmada örgütsel adaletin 3 alt boyutunda yaş arttıkça işlemsel adalet medyanının arttığı sonucuna ulaşılmıştır. Literatüre baktığımızda Abbasoğlu (2015) tarafından yapılan araştırmada, çalışanların yaşları ile örgütsel adalet algıları arasında herhangi bir anlamlı fark bulunamamıştır. Aynı şekilde, Uysal (2018) yaptığı çalışmada da çalışanların yaşları ile örgütsel adalet algıları arasında önemli bir fark tespit edememiştir.

Bireylerin eğitim durumları ile örgütsel adalet verileri arasında anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir ($p<0.05$). Bu farklılık lise mezunu bireyler ile lisans mezunu bireylerden kaynaklanmaktadır. Analiz sonucunda eğitim durumu arttıkça örgütsel adalet medyanının arttığı sonucuna ulaşılmıştır. Araştırmada örgütsel adaletin alt boyutlarından dağıtımsal adalet ve işlemsel adalet ile eğitim arasında anlamlı farklılık gözlemlenmiştir. ($p>0.05$). Bireylerin eğitim durumları ile işlemsel adalet verileri farklılık lise mezunu bireyler ile ön lisans mezunu bireylerden kaynaklanmaktadır. Literatüre baktığımızda Abbasoğlu (2015) araştırmasında, çalışanların eğitim seviyeleri ile örgütsel adalet algıları arasındaki ilişki incelenmiş ve anlamlı bir farklılık saptanmıştır. Bu farklılık özellikle ilköğretim/lise ve yükseköğrenim düzeyleri (yüksek lisans, doktora veya tıpta uzmanlık) arasında gözlemlenmiştir. Araştırmanın bulgularına göre, ilköğretim veya lise düzeyinde eğitim almış çalışanların, örgütsel adalet algıları, daha yüksek eğitim seviyelerine sahip olanlara kıyasla daha düşük olarak değerlendirilmiştir. Öte yandan, Akman (2017) tarafından hemşireler üzerine yapılan çalışmada ve Uysal (2018) tarafından genel çalışan popülasyonu üzerine yürütülen çalışmada, çalışanların eğitim seviyeleri ile örgütsel adalet algıları arasında herhangi bir anlamlı farklılık tespit edilememiştir. Bu sonuçlar, çalışanların eğitim seviyelerinin örgütsel adalet algıları üzerindeki etkisinin sektör veya demografik özelliklere göre değişkenlik gösterebileceğini düşündürmektedir.

6.1.2. İş Performansı ile İlgili Bulguların Tartışılması

Cinsiyet ile iş performansı verileri arasında anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir ($p<0.05$). Analiz sonucunda erkeklerin iş performansı medyanının kadınlara göre daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Yılmaz'ın 2015 yılında gerçekleştirdiği araştırma,

bir kamu kurumunda iş tatmini ve çalışan performansı arasındaki ilişkiyi incelerken, benzer şekilde kadın ve erkek çalışanlar arasında performans düzeylerinde farklılıklar saptamıştır. Bu çalışmada erkek çalışanların performansının, kadın çalışanlara göre daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Öte yandan, Eymür'ün 2009 yılında örgütsel bağlılık ve çalışan performansı üzerine yaptığı alan araştırması, perakende sektöründe faaliyet gösteren büyük bir firmada gerçekleştirilmiş ve bu çalışmada kadın ve erkek çalışanların performans düzeyleri arasında anlamlı bir fark tespit edilememiştir. Benzer şekilde, Aktuna ve Kılıçlar (2019) tarafından yapılan çalışmada da çalışanların performans düzeyleri ile cinsiyetleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunamamıştır. Bu sonuçlar, cinsiyetin çalışan performansı üzerindeki etkisinin değişken olabileceğine işaret etmektedir.

Araştırmada eğitim durumu, mevcut görevleri ve mevcut çalıştıkları birimler ile iş performansı verileri arasında anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir ($p>0.05$). Benzer şekilde Yılmaz (2015) yaptığı çalışmada eğitim seviyesinin işgören performansına etkisinin olmadığını saptamıştır.

Yaş grupları ile iş performansı verileri arasında anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir ($p<0.05$). Bu farklılık 18-25 yaş aralığındaki bireyler ile 25-35 yaş aralığındaki bireyler arasındadır.

6.1.3. Örgütsel Adalet ile İş Performansı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi

Toplanan veriler, etkileşimsel adaletin, çalışmaya katılan hastane çalışanlarının iş performansına en fazla etki eden faktör olduğunu ortaya koymaktadır. Araştırma sonuçları, ayrıca dağıtımsal adalet ve işlemsel adalet gibi alt kategorilerin de iş performansını belirgin bir şekilde etkilediğini belgelemektedir. Bu bulgular, örgütsel adaletin farklı yönlerinin, çalışanların performans düzeyleri üzerindeki kritik etkisini vurgulamaktadır ve hastane ortamında adalet algısının, çalışanların motivasyonu ve verimliliği üzerindeki doğrudan etkilerini gözler önüne sermektedir.

Greenberg (1990), işgörenlerin haksızlığa uğradıklarını hissettiklerinde, tutum ve davranışlarını değiştirerek daha az üretken olabileceklerini belirtmiştir. Aynı zamanda Cohen-Charash ve Spector (2001) yaptıkları çalışmada, işlemsel adaletin iş performansı üzerinde etkili olduğunu savunmuşlardır. Yavuz (2010), Ankara'da kamu ve özel sektör çalışanlarının örgütsel adalet algılamalarında bir farklılaşma olup olmadığını araştırmış ve özel sektör çalışanlarının örgütsel adalet algılamalarının kamu sektörü çalışanlarına göre daha yüksek olduğunu belirlemiştir. Robinson (2004) örgütsel adalet ile iş performansı arasındaki ilişkiyi araştırmış ve örgütsel adaletin iş performansı üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğunu tespit etmiştir. İşlemsel adaletin görev ve bağlamsal performans üzerinde pozitif bir etkisi olduğunu gözlemlemiştir. Benzer şekilde Wang ve

diğerleri (2010), Çin'deki işletmelerde çalışan 793 kişi üzerinde yürüttükleri araştırmada örgütsel adaletin görev performansı üzerinde olumlu bir etki yaptığını saptamışlardır.

Naderi, Hoveida ve Siadat (2010), İran'da İsfahan petrol rafineri şirketinde çalışanlar üzerinde örgütsel adalet ile performans değerlendirme sistemi arasındaki ilişkiyi araştırmışlar ve performans değerlendirme bileşenleri ile örgütsel adalet arasında pozitif ve anlamlı bir korelasyon tespit etmişlerdir. Haghighi, Ahmadi ve Ramin (2009) ise bir organizasyonda dağıtım ve işlemsel adalet algılarının çalışanların performansını etkilediğini gözlemlemişlerdir, ancak bu algılar ile performans arasında güçlü bir korelasyon olmadığını belirtmişlerdir.

Elamin ve Alomaim (2011), Suudi Arabistan'da farklı işletmelerde çalışan 793 kişi üzerinde yürüttükleri çalışmada, dağıtımsal ve etkileşimsel adalet algısı ile iş performansı arasında pozitif bir ilişki bulmuş, ancak işlemsel adalet ile iş performansı arasında negatif bir ilişki saptamışlardır. Sökmen, Bilsel ve Erbil (2013), Ankara'da bir bankanın genel merkezinde çalışan 130 kişi üzerinde gerçekleştirdikleri regresyon analizleriyle, örgütsel adaletin iş performansı üzerinde olumlu etkilerinin olduğunu ortaya koymuştur.

Manouchehri, Razavi ve Emamgholizadeh (2014) ise İran'daki banka çalışanları arasında örgütsel adalet ve iş performansı arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Toplam 242 banka çalışanına uygulanan araştırmada, Niehoff ve Moorman (1993) tarafından geliştirilen 20 soruluk örgütsel adalet ölçeği ve Sai Nick tarafından geliştirilen 24 soruluk iş performansı ölçeği kullanılmıştır. Araştırmada iş performansı; nicelik, iş kalitesi, bilgi ve yetenek, yaratıcılık ve yenilik, esneklik olmak üzere beş boyuta ayrılmıştır. Elde edilen sonuçlar, örgütsel adalet ile iş performansı arasında pozitif ve anlamlı bir korelasyon olduğunu, özellikle yaratıcılık ve yenilik, iş kalitesi, esneklik performans boyutları ile örgütsel adalet arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğunu; ancak bilgi ve yetenek, nicelik performans boyutları ile örgütsel adalet algısı arasında anlamlı bir ilişki olmadığını göstermiştir.

Moazzezi, Sattari ve Bablan (2014), İran'daki 147 üniversite çalışanı üzerinde örgütsel adalet ve iş performansı arasındaki ilişkiyi araştırmışlardır. Araştırmacılar, örgütsel adaleti etkileşimsel, dağıtımsal, işlemsel, enformasyonel ve organizasyonel adalet olmak üzere beş boyuta ayırmışlar. Elde edilen bulgular, dağıtımsal, işlemsel ve organizasyonel adalet ile iş performansı arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğunu; ancak etkileşimsel ve enformasyonel adalet ile iş performansı arasında anlamlı bir ilişki olmadığını ortaya koymuştur.

Kaleem, Jabeen ve Twana (2013), Pakistan'da 13 farklı firmada çalışanların örgütsel adalet algısı ile iş performansı arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Araştırmada korelasyon ve regresyon analizleri kullanılmış ve sonuç olarak dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel adalet algıları ile iş performansı arasında pozitif bir ilişki belirlenmiştir. Al-Rawashdeh (2013) ise Ürdün Gümrük Bölümü çalışanları üzerinde benzer bir çalışma

yapmış ve 536 kişiye uyguladığı anketlerle, örgütsel adaletin tüm boyutlarının iş performansı üzerinde pozitif ve anlamlı etkileri olduğunu göstermiştir.

Nasurdin ve Khuan (2007), Malezya'da iletişim sektöründe görev yapan 136 çalışan üzerinde, dağıtımsal ve işlemsel adaletin iş performansı üzerindeki etkilerini araştırmışlardır. Kullanılan regresyon ve korelasyon yöntemleriyle yapılan analizler sonucunda, dağıtımsal adalet ile görev performansı arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki saptanmış, ancak işlemsel adalet ile görev performansı arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Araştırma ayrıca, işlemsel adaletin bağlamsal performans üzerinde etkili olduğunu, fakat dağıtımsal adaletin etkisinin olmadığını ortaya koymuştur.

Erdoğan (2009), Antalya'daki dört ve beş yıldızlı otellerde çalışan 288 kişi üzerinde örgütsel adalet ile performans arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Yapılan korelasyon analizleri, örgütsel adalet algısı ile performans arasında %95 güven aralığında anlamlı ilişkiler olduğunu göstermiş, adalet algısı yüksek olan çalışanların bağlamsal performanslarının da yüksek olduğunu belirlemiştir. Wu ve Wang (2008) tarafından yapılan araştırmada benzer sonuçlar elde edilmiştir.

Konovsky ve Pugh (1994), Organ ve Konovsky (1996), Uen ve Chien (2004) ile Aryee, Chen ve Budhwar (2004) etkileşimsel adalet algısı ile iş performansı arasında pozitif ilişkiler bulmuşlardır. Lam, Schaubroeck ve Aryee (2002) ile Suliman (2007) ise işlemsel adaletin görev performansı üzerinde olumlu etkilerini gözlemlemişlerdir. Çakmak (2005), performans değerlendirme sistemleri ile örgütsel adalet algısı arasındaki ilişkiyi incelemiş ve çalışanların performans değerlendirme sistemine ilişkin adalet algılarının eğitim düzeyleri ile iş pozisyonlarına (mavi-beyaz yakalı) göre anlamlı farklılıklar gösterdiğini, ancak yaş ve örgüt içi kıdem açısından anlamlı bir farklılık göstermediğini saptamıştır.

6.2. Sonuç ve Öneriler

Bu çalışma, sağlık çalışanlarında örgütsel adalet algısıyla iş performansı arasındaki ilişkiyi değerlendirmek amacıyla gerçekleştirilmiştir. Araştırma, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Eğitim ve Araştırma Hastanesi'nde görev yapan sağlık personelinin katılımı ile yürütülmüştür. Katılımcıların görüşleri anket metodu ile toplanmış ve elde edilen veriler bir istatistiksel analiz programı kullanılarak değerlendirilmiştir.

Sağlık personeli katılımcıların verdiği yanıtlar incelendiğinde, Örgütsel Adalet Ölçeği'nin toplam puanı ortalama 58,47 ve standart sapma 21,88 olarak hesaplanmıştır. Bu sonuç literatürdeki benzer araştırmalarla kıyaslandığında onlarla benzerlik göstermektedir. Bu ölçeğin alt kategorilerine bakıldığında, Dağıtımsal Adaletin ortalama puanı 14,87 ve standart sapması 6,05; İşlemsel Adaletin ortalama puanı 16,59 ve standart

sapması 7,00; Etkileşimsel Adaletin ise ortalama puanı 27,01 ve standart sapması 10,63 olarak belirlenmiştir.

Katılımcıların İş Performans Ölçeği ile ilgili sonuçlara bakıldığında, ölçeğin toplam puan ortalaması 17,59 ve standart sapması 3,71 olarak saptanmıştır. Literatürle kıyaslandığında, genellikle benzer sonuçlar elde edilmiş olmasına rağmen bazı farklılıkların da gözlemlendiği görülmektedir. Bu farklılıkların, örneklem büyüklüğü, çalışma ortamı ve zaman gibi değişkenlerden kaynaklandığı düşünülmektedir.

Katılımcıların demografik özellikleri incelendiğinde, çalışmaya toplamda 280 sağlık personeli katılmıştır. Bu hemşirelerin %39,3'ü erkek (110 kişi), %60,7'si ise kadın (170 kişi) olarak kaydedilmiştir. Yaş dağılımına bakıldığında, en genç grup olan 18-25 yaş aralığından 13 kişi (%4,6) çalışmaya katılırken, 25-35 yaş aralığındaki katılımcı sayısı 76 (%27,1), 35-45 yaş arası 159 (%56,8), 45-55 yaş arası 28 (%10), ve 55 yaş üstü sadece 4 kişi (%1,4) ile temsil edilmiştir. Medeni durum açısından, evli katılımcılar %20,7 (58 kişi) oranında iken, bekarlar %79,3 (222 kişi) oranında çoğunluğu oluşturmaktadır.

Çalışma süreleri incelendiğinde, en az çalışma süresine sahip grup (1 yıl ve daha az) 10 kişi (%3,6) ile temsil edilmişken, 2-5 yıl arasında çalışanlar 65 kişi (%23,2), 6-9 yıl arasında çalışanlar 60 kişi (%21,4) ve 10 yıl ve üzeri çalışanlar ise 145 kişi (%51,8) ile en büyük grubu oluşturmuştur. Eğitim seviyelerine göre ise, lise mezunu 67 kişi (%23,9), önlisans mezunu 56 kişi (%20), lisans mezunu 92 kişi (%32,9), yüksek lisans mezunu 39 kişi (%13,9), ve doktora veya üzeri mezunu 26 kişi (%9,3) bulunmaktadır.

Yöneticilik süreleri irdelendiğinde, 1 yıl ve daha az süredir yöneticilik yapanlar 81 kişi (%28,9) ile en büyük grubu oluştururken, 2-4 yıl arası yöneticilik yapanlar 100 kişi (%35,7), 5-7 yıl arası yöneticilik yapanlar 54 kişi (%19,3), ve 8 yıl ve üzeri yöneticilik yapanlar 45 kişi (%16,1) ile temsil edilmiştir. Görev türlerine göre ise, tıbbi sekreterler 30 kişi (%10,7), hemşireler 37 kişi (%13,2), sağlık teknikerleri 34 kişi (%12,1), doktorlar 30 kişi (%10,7) ve diğer sağlık çalışanları 149 kişi (%53,2) olarak kaydedilmiştir. Katılımcıların büyük çoğunluğu idari kısımda çalışmakta olup, poliklinikte çalışanlar 89 kişi (%31,8), acil serviste çalışanlar 85 kişi (%30,4) ve diğer bölümlerde çalışanlar 106 kişi (%37,9) olarak tespit edilmiştir.

Araştırma sonuçları, etkileşimsel adaletin, araştırmaya dahil olan hastane çalışanlarının iş performansına en fazla etki eden faktör olduğunu ortaya koymuştur. Ayrıca, çalışmanın bulguları işlemsel adaletin de iş performansı üzerinde kayda değer etkileri olduğunu göstermektedir.

Bireylerin cinsiyet, yaş ve şu anki yöneticiyle çalışma süresi süreleri ile iş performansları arasında anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir ($p<0.05$). Cinsiyete göre yapılan analizlerde, erkeklerin iş performansı medyan değerlerinin kadınlardan daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Ayrıca, yaş gruplarına göre yapılan değerlendirmede, 18-25 yaş arası bireyler ile 25-35 yaş arası bireyler arasında iş performansında belirgin

farklılıklar görülmüştür. Yöneticilik süresine göre ise, 5-7 yıl arası şu anki yöneticiyle çalışma süresi olanlar ile 5 yıldan az süre şu anki yöneticiyle çalışma süresi olanlar arasında iş performansı açısından önemli farklar saptanmıştır.

Bireylerin cinsiyet, yaş, medeni durum, kıdem yılı, eğitim durumu, şu anki yöneticiyle çalışma süresi, mevcut görevleri ve çalıştıkları birimler ile örgütsel adalet arasında anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir ($p<0.05$). Cinsiyet açısından yapılan analizlerde, kadınların örgütsel adalet algılarının erkeklere göre daha yüksek olduğu görülmüştür. Yaş gruplarıyla ilgili olarak, özellikle 18-25 ve 45-55 yaş aralıkları ile diğer yaş grupları arasında önemli farklar saptanmış, yaş ilerledikçe örgütsel adalet algısının arttığı gözlemlenmiştir. Medeni durumla ilgili olarak, bekar bireylerin evlilere kıyasla daha yüksek örgütsel adalet algısına sahip olduğu belirlenmiştir.

Kıdem süresi ile örgütsel adalet arasında da bir ilişki bulunmuş olup, kıdem süresi arttıkça örgütsel adalet algısının da arttığı tespit edilmiştir. Eğitim durumu ile ilgili olarak, lise mezunları ile lisans mezunları arasında örgütsel adalet algısında anlamlı farklılıklar gözlenmiş, eğitim seviyesi yükseldikçe örgütsel adalet algısının arttığı saptanmıştır. şu anki yöneticiyle çalışma süresi göre yapılan analizlerde, 8 yıl ve üzeri süreyle şu anki yöneticiyle çalışma yapmış bireylerin, daha az süreyle şu anki yöneticiyle çalışma süresi yapmış olanlara göre daha yüksek örgütsel adalet algısına sahip olduğu görülmüştür.

Mevcut görevlerle ilgili olarak, hemşirelerin, tıbbi sekreterler ve diğer sağlık çalışanlarına göre daha yüksek örgütsel adalet algısına sahip olduğu tespit edilmiştir. Çalışma birimleri ile örgütsel adalet arasında da belirgin farklılıklar saptanmış olup, poliklinikte çalışan bireylerin, acil ve idari kısımda çalışanlara göre daha yüksek örgütsel adalet algısına sahip olduğu belirlenmiştir. Bu farklılıklar, acil ve idari kısım çalışanları arasında da gözlemlenmiştir.

Dağıtımsal adalet verileri incelendiğinde, cinsiyet ile anlamlı bir farklılık olmadığı ancak kadınların dağıtımsal adalet algılarının erkeklerden daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Yaş grupları arasında yapılan analizlerde, yaş ilerledikçe dağıtımsal adalet algılarının arttığı gözlenmiştir. Medeni duruma göre, bekarların dağıtımsal adalet algılarının evlilere göre daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Kıdem süresi ile yapılan değerlendirmede, 1 yıl ve daha az süre çalışanlar ile 10 yıl ve üzeri çalışanlar arasında dağıtımsal adalet algılarında anlamlı bir fark bulunmuştur ve kıdem süresi arttıkça dağıtımsal adalet algısı da artmıştır. Eğitim durumu ile dağıtımsal adalet arasında da anlamlı bir fark tespit edilmiştir.

Şu anki yöneticiyle çalışma süresi ile ilgili olarak, 8 yıl ve üzeri süreyle çalışan ile daha az süre çalışan arasında dağıtımsal adalet algılarında önemli bir fark saptanmış ve süre arttıkça dağıtımsal adalet algısının yükseldiği görülmüştür. Çalıştıkları birimler açısından, acilde çalışanlar ile poliklinik ve idari kısımda çalışanlar arasında dağıtımsal adalet algılarında farklılıklar tespit edilmiş, acilde çalışanların dağıtımsal adalet algılarının daha düşük olduğu saptanmıştır.

İşlemsel adalet verileri incelendiğinde, sonuçların pek çok kategoride dağıtımsal adalet verileriyle benzerlik gösterdiği gözlemlenmiştir. Yaş gruplarına göre yapılan analizlerde, 45-55 yaş aralığı ile 25-35 ve 35-45 yaş aralıkları arasında işlemsel adalet algılarında farklılıklar tespit edilmiş, yaş ilerledikçe işlemsel adalet algısının arttığı gözlenmiştir. Medeni durum ile yapılan değerlendirmede, bekarların işlemsel adalet algıları evlilere göre daha yüksek çıkmıştır.

Kıdem yılına göre yapılan analizlerde, 1 yıl ve daha az süre çalışanların işlemsel adalet algısı diğer kıdem gruplarına göre daha düşük bulunmuştur. Çalışma süreleri ile işlemsel adalet arasında ise anlamlı bir farklılık gözlenmemiştir. Eğitim durumları arasında yapılan değerlendirmede, lise mezunları ile ön lisans mezunları arasında işlemsel adalet algısında farklılıklar saptanmıştır.

Şu anki yöneticiyle çalışma süresi ile işlemsel adalet arasındaki değerlendirme, 8 yıl ve üzeri süresi olanlar ile daha az süresi olanlar arasında anlamlı farklar belirlenmiş, süre arttıkça işlemsel adalet algısının yükseldiği tespit edilmiştir. Mevcut görevler açısından, hemşirelerin işlemsel adalet algıları diğer görevlerde çalışanlara kıyasla daha yüksek çıkmıştır. Çalıştıkları birimlerle ilgili olarak, acilde çalışanların işlemsel adalet algıları, poliklinik ve idari kısımda çalışanlara göre daha düşük olduğu gözlemlenmiştir.

Sağlık personellerinin yaş, medeni durum, şu anki yöneticiyle çalışma süresi, mevcut görevler ve çalışılan birimler ile etkileşimsel adalet arasında anlamlı farklar saptanmıştır. Özellikle, yaş grupları arasında yapılan analizlerde, 18-25 yaş ile 45-55 yaş arasındakiler arasında etkileşimsel adalet algısında artış olduğu; bekarların evlilere göre daha yüksek etkileşimsel adalet algısına sahip olduğu belirlenmiştir. Şu anki yöneticiyle çalışma süresi arttıkça etkileşimsel adalet algısının da arttığı, özellikle 1 yıldan az ile 8 yıl ve üzeri süresi olanlar arasında belirgin farklar olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca, hemşireler ile tıbbi sekreterler ve diğer sağlık çalışanları arasında hemşirelerin daha yüksek etkileşimsel adalet algısına sahip olduğu; poliklinikte çalışanların acil ve idari bölümlerde çalışanlara göre daha yüksek etkileşimsel adalet algısına sahip olduğu saptanmıştır.

Hipotez 1 H1: Örgütsel adalet ile sağlık çalışanlarının iş performansı arasında bir ilişki vardır.

Bulgularımız, örgütsel adaletin çeşitli alt boyutları ve iş performansı arasında anlamlı ilişkiler olduğunu göstermiştir. Özellikle, örgütsel adaletin genel olarak sağlık çalışanlarının iş performansı üzerinde pozitif bir etkisi olduğu tespit edilmiştir. Bu, örgütsel adaletin sağlık çalışanlarının iş performansını etkileyebilecek önemli bir faktör olduğunu doğrular.

Hipotez 2 H1: Dağıtımsal adalet ile iş performansı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

İncelenen verilere göre, dağıtımsal adalet ve iş performansı arasında bir ilişki olmadığı belirlenmiştir. Böylece, H1a hipotezi reddedilmiştir.

Hipotez 3 H1: İşlemsel adalet ile iş performansı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Bulgular, işlemsel adaletin iş performansı üzerinde anlamlı bir etkisi olduğunu ortaya koymuştur. İşlemsel adalet düzeyi arttıkça, iş performansının da arttığı gözlemlenmiş, böylelikle H1b hipotezi de doğrulanmıştır.

Hipotez 4 H1: Etkileşimsel adalet ile iş performansı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Etkileşimsel adalet ve iş performansı arasında güçlü bir ilişki saptanmıştır. Etkileşimsel adaletin yüksek olduğu durumlarda iş performansının da yüksek olduğu gözlemlenmiştir, bu da H1c hipotezinin desteklendiğini gösterir.

Sonuç olarak, örgütsel adaletin 2 alt boyutunun (işlemsel ve etkileşimsel adalet) sağlık çalışanlarının iş performansı üzerinde belirgin ve olumlu etkileri olduğu tespit edilmiştir. Bu bulgular, örgütsel adaletin iş performansını artırmada kritik bir rol oynadığını ve sağlık sektöründe adaletin sağlanmasının çalışan performansını doğrudan etkileyebileceğini ortaya koymaktadır.

Araştırmamız, örgütsel adaletin sağlık çalışanlarının iş performansı üzerindeki etkilerini ele almakta olup, bu konuda elde edilen bulgular hem akademik literatürü zenginleştirmekte hem de iş dünyası ve pratik hayata önemli katkılarda bulunmaktadır. Örgütsel adaletin sağlık sektöründe çalışanların motivasyonu, iş tatmini ve performansı üzerindeki olumlu etkileri, yöneticiler ve politika yapıcılar için, çalışan memnuniyetini ve verimliliği artırmaya yönelik stratejiler geliştirme konusunda değerli içgörüler sunmaktadır. Bu çalışma, örgütsel adaletin alt boyutlarının (dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel adalet) iş performansına olan etkisini detaylı bir şekilde incelerken, bu boyutların işletme politikaları ve insan kaynakları yönetimi pratiklerine entegre edilmesinin potansiyel yararlarını ortaya koymaktadır. Sonuçlar, iş dünyasında adalet odaklı yaklaşımların benimsenmesi gerekliliğini vurgulamakta ve bu tür yaklaşımların kurum içi ilişkileri güçlendireceği, çalışan bağlılığını artıracığı ve nihayetinde kurumların genel performansına olumlu katkılar sağlayacağı konusunda önemli bilgiler sunmaktadır. Böylece, araştırmamız teorik ve pratik açıdan bir köprü görevi görerek, işletmelerin insan kaynakları uygulamalarını şekillendirmede ve örgütsel adaleti teşvik ederek daha sağlıklı çalışma ortamları oluşturulmasında yardımcı olabilir.

Bu çalışma, sağlık çalışanları arasında örgütsel adalet ve iş performansı ilişkisini incelemekte olup, bazı kısıtlamalara sahiptir. Araştırma örnekleminin demografik çeşitliliği (yaş, cinsiyet, mesleki kıdem gibi) sonuçları etkileyebilir ve bu durum tüm sağlık sektörü için bulguların uygulanabilirliğini sınırlayabilir. Çalışmanın belirli bir hastane veya sağlık kurumu çerçevesinde gerçekleştirilmiş olması, bulguların genelleştirilebilirliğini sınırlayabilir.

Örgütsel adalet ve iş performansının ölçümünde kullanılan anketlerin öznel doğası, yanıtların bireysel algılar ve mevcut ruh hali tarafından etkilenme riskini taşır.

Anket verilerinin doğruluğu, katılımcıların dürüstlüğüne ve anketi doldurma sırasındaki motivasyonlarına bağlıdır. Araştırmanın yürütüldüğü coğrafi ve kültürel bağlam, örgütsel adalet algıları üzerinde etkili olabilir, bu nedenle bulguların farklı kültürel ortamlara aktarılabilirliği sınırlı olabilir. Çalışmanın yapıldığı dönemdeki ekonomik veya politik faktörler, sağlık çalışanlarının iş performansı ve örgütsel adalet algıları üzerinde etkili olabilir ve bu çalışma bunları hesaba katmamıştır. Araştırmada kullanılan istatistiksel analiz yöntemleri, veri setinin özelliklerine göre sınırlı olabilir ve bazı önemli ilişkileri tespit edemeyebilir.

Gelecekte yapılacak araştırmalarda, örgütsel adaletin iş performansı üzerindeki etkisinin farklı hastaneler ve sağlık kurumları üzerinde veya başka sektörlerde incelenerek bu çalışmanın sonuçlarıyla karşılaştırılması mümkündür. Ayrıca, örgütsel adalet ile iş performansı arasındaki ilişkiyi inceleyen diğer çalışmalar, bu araştırmanın ileri düzeyde bir uygulaması olarak, hastaların sağlık personelinin performansını değerlendirmeye yönelik ölçümlerle işgören performansını daha detaylı bir şekilde analiz edebilir.

KAYNAKLAR

- Abbasoğlu, Ş.,(2015). “İş görenlerde örgütsel adalet algısı ve örgütsel adaletin çalışanların iş motivasyonu üzerindeki etkisi: bir devlet hastanesi örneği”, (Yüksek Lisans Tezi, Atılım Üniversitesi).
- Adams, J. S. (1965). *Inequity in social exchange. in l. berkowitz (ed.), advances in experimental psychology (Pp. 267–299)*. Academic Press.
- Akman, F. (2017). *Sağlık kurumlarında hemşirelerin örgütsel adalet algıları ve örgütsel adaletin iş motivasyonuna etkisi; özel hastaneler alan araştırması* (Yüksek Lisans Tezi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü).
- Aktaş, Y. (2019). *Nomofobi düzeylerinin yaşam doyumu ve iş performansı üzerindeki etkisi: kütahya kent merkezinde bir uygulama*. (Yüksek Lisans Tezi, Kütahya Dumlupınar Üniversitesi).
- Al-Rawashdeh, E. T. (2013). Organizational justice and its impact upon job performance in the jordanian customs department. *international management review*, 9(2), 29-35.
- Alotaibi, M. (2017). *Organizational justice in an arab context: a missed methods study [unpublished master’s thesis]*. University Of Portsmouth.
- Altaş, S. S., & Çekmecelioğlu, H. G. (2015). Örgütsel adalet algısının iş tatmini, örgütsel bağlılık ve iş performansı üzerindeki etkileri: okul öncesi öğretmenleri üzerinde bir araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi*, 29(3), 421-439
- Apak, S., Gümüş, S., Öner, G. Ve Gümüş, H. G., 2016, Performance appraisal and a field study, *Procedia Social And Behavioral Sciences*, 229, 104 – 114.
- Aryee, S., Chen, Z.X. & Budhwar, P.S. (2004). Exchange fairness and employee performance: an examination of the relationship between organizational politics and procedural justice. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 94, 1- 14.
- Aslan, S. (2019). *Okul yöneticilerinin liderlik stillerinin öğretmenlerin örgütsel adalet düzeyleri üzerindeki etkisinde örgütsel bağlılığın aracılık rolü*. (Unpublished Master’s Thesis], Bahçeşehir Üniversitesi.
- Aykanat, Z. (2014). “Psikolojik sözleşmenin ihlali algısında örgütsel adaletin etkisi ve etik liderin aracı değişken olarak rolü: kalkınma ajanslarında uygulama”, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Atatürk Üniversitesi.

- Bangun, Y., Pritasari, A., Widjaja, F. B., Wirawan, C., Wisesa, A., & Ginting, H. (2021). Role of happiness: mediating digital technology and job performance among lecturers. *Frontiers In Psychology*, 12, 593155. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.593155>
- Barnes, J. (Ed.). (1995). *The Cambridge Companion To Aristotle*. Cambridge University Press.
- Bateman, T. S. & Snell, S. A. (2007). *Management: Leading And Collaborating In A Competitive World*. (7th Ed.), New York, Mcgraw- Hill Irwin.
- Beaton, D., Bombardier, C., Escorpizo, R., Zhang, W., Lacaille, D., Boonen, A., Osborne, R. H., Anis, A. H., Vibeke Strand, C. & Tugwell, P. S., 2009, Measuring worker productivity: frameworks and measures, *The Journal Of Rheumatology*, 36 (9), 2100 – 2109.
- Befort, N., & Hatrup, K. (2003). “Valuing task and contextual performance: experience, job roles, and ratings of the importance of job behaviors.” *Applied HRM Research*, 8(1), 17-32.
- Bell, B. S., & Kozlowski, W. J. (2002). Goal orientation and ability: interactive effects on self-efficacy, performance, and knowledge. *Journal Of Applied Psychology*, 87(3), 497.
- Bıçakçı, H., Ağırbaş, İ., Işıkelek, F., & Turgut, M. (2018, 9-11 Kasım). *Özel Hastanelerde Finansal Analiz*. 3. Uluslararası Al-Farabi Sosyal Bilimler Kongresi.
- Bies, R.J. Interactional (In)Justice: The Sacred And The Profane. Jerald Greenberg & Russel Cropanzano (Ed.), *içinde advances in organizational justice*, 2001, (Ss.89-118), California: Stanford University Press.
- Bies, R. J., & Moag, J. F. (1986). Interactional Justice: Communication Criteria Of Fairness. In R. J. Lewicki, B. H. Sheppard, & M. H. Bazerman (Eds.), *Research On Negotiations In Organizations*, 1, 43-55. JAI Press.
- Bingöl, D., 2006, *İnsan kaynakları yönetimi*. Arıkan Basım Yayın.
- Bingöl, D. (2016). *İnsan kaynakları yönetimi* (10.Baskı). Beta Yayınları.
- Bititci, U. S. (2015). *The performance measurement and management*.
- Bobocel, D. R. (2021). Current directions in organizational justice. *Canadian Journal Of Behavioural Science/Revue Canadienne Des Sciences Du Comportement*, 53(2), 98.
- Borman, W. C. & Motowidlo, S. J., 1993, Expanding The Criterion Domain To Include Elements Of Contextual Performance, *Personnel Selection In Organizations* içinde N. Schmitt & W. C. Borman, San Francisco: Jossey – Bass, 71 – 98.

- Borman, W. C. Ve Motowidlo, S. J. (1997). "Task performance and contextual performance: the meaning for personnel selection research." *Human Performance*, 10(2): 99-109.
- Caillier, J. G., 2010, Factors affecting job performance in public agencies, *Public Performance And Management Review*, 34 (2), 139 – 165.
- Campbell, J. P. (1990). Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology. In M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), *Handbook Of Industrial And Organizational Psychology* (Vol. 1, Pp. 687-732). Consulting Psychologists Press.
- Campbell, J. P., & Wiernik, B. M. (2015). The Modeling And Assessment Of Work Performance. *Annu. Rev. Organ. Psychol. Organ. Behav.*, 2(1), 47-74.
- Can, H., Kavuncubaşı, Ş. Ve Yıldırım, S. (2012). *Kamu ve özel kesimde insan kaynakları yönetimi* (7.Baskı). Siyasal Kitabevi.
- Chan, M. (2000). Organizational justice theories and landmark cases. *The International Journal Of Organizational Analysis*, 8(1), 68-88.
- Charbonnier-Voirin, A. Ve Roussel, P (2012). "Adaptive performance: a new scale to measure individual performance in organizations". *Canadian Journal Of Administrative Sciences*. Volume: 29. Issue: 3. September 2012. Pages: 280-293.
- Cohen-Charash, Y. & Spector, P.E. (2001). The role of justice in organizations, a metaanalysis, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86(2), 278-321.
- Coleman, V. I., Ve Borman, W. C. (2000). "Investigating the underlying structure of the citizenship performance domain." *Human Resource Management Review*, 10(1), 25- 44
- Collier, H.W., McGowan, C.B., Ve Muhammad, J. (2006). Financial analysis of financial institutions in an involving environment, university of wollongong, *Faculty Of Business Research Online*. <https://Ro.Uow.Edu.Au/Commpapers/29/>
- Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O. L. H., & Ng, K. Y. (2001). Justice At The Millennium: A Meta-Analytic Review Of 25 Years Of Organizational Justice Research. *Journal Of Applied Psychology*, 86(3), 425-445.
- Cotton, J.L., Vollrath, D.A., Froggatt, K.L., Lengnick-Hall, M.L., & Jennings, K.R. (1988). Employee Participation: Diverse Forms And Different Outcomes. *Academy Of Management Review*, 13(1), 8-22.
- Crosby, F. (1976). A model of egoistical relative deprivation. *Psychological Review*, 83(2), 85.

- Çakmak, K. Ö. (2005). *Performans değerlendirme sistemlerinde örgütsel adalet algısı ve bir örnek olay çalışması*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Üniversitesi.
- Çalışkan, A., & Akkoç, İ. (2012). Girişimci ve yenilikçi davranışın iş performansına etkisinde çevresel belirsizliğin rolü. *Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 9(1),1-28.
- Çankır, B., & Çelik, D. S. (2018). Çalışan performansı ve mali performans: pozitif ses çıkarma, psikolojik iyi-oluş ve çalışmaya tutkunluk ile ilişkileri ve otel işletmeleri örneği. *İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 5(2), 54-67.
- Chroust, A.-H., & Osborn, D. L. (1941). Aristotle's conception of justice. *Notre Dame Law.*, 17, 129.
- Cummiskey, D. (2008). Justice And Revolution In Kant's Political Philosophy. *Rethinking Kant*, 1, 217-240.
- Çınar, Ö. Ve Yeşil, S., 2016, Örgütsel bağlılık ve örgütsel desteğin çalışan performansı üzerindeki etkisini inceleyen bir yapısal eşitlik model önerisi, *International Journal Of Social Sciences And Education Research*, 2 (1), 286 – 301.
- Darvishmotevali, M. Ve Ali, F. (2020). Job insecurity, subjective well-being and job performance: the moderating role of psychological capital. *International Journal Of Hospitality Management*, 87,102462. DOĞ: 10.1016/J.İjhm. 2020.102462
- Demirel, Y.,& Seçkin, Z. (2011). Örgütsel adaletin bilgi paylaşımı üzerine etkisi: ilaç sektörü çalışanlarına yönelik bir araştırma.
- Deniz, D., & Arslan Kalay, H. (2020). Duygusal zekâ ve iş performansı arasındaki ilişkinin turist rehberleri açısından değerlendirilmesi. *Journal Of Academic Tourism Studies*, 1(1), 30-45.
- Deutsch, M. (1975). Equity, equality, and need: what determines which value will be used as the basis of distributive justice? *Journal Of Social Issues*, 31(3), 137-149.
- Edwards, B. D., Bell, S. T., Arthur, Jr., W. Ve Decuir, A. D. (2008). “Relationships between facets of job satisfaction and task and contextual performance.” *Applied Psychology*" 57(3), 441–465.
- Eisenberger, R., Huntigton, R., Hutchinson, S. Ve Sowa, D., 1986, Perceived organizational support, *Journal Of Applied Psychology*, 71 (3), 500 – 507.
- Elamin, A. M. & Alomaim N. (2011). Does organizational justice influence job satisfaction and self-perceived performance in saudi arabia work environment?,*International Management Review*, 7(1), 38-49.

- Erdinç, M. (2006). 360 Derece performans değerlendirme sisteminin elektronik ortama uyarlaması ve bir uygulama. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi.
- Erturhan Işkin, H. (2018). Örgütsel adaletin örgütsel vatandaşlık, örgütsel sinizm ve örgütsel intikam üzerine etkisi: Sivas Cumhuriyet Üniversitesi Sağlık Hizmetleri Uygulama Ve Araştırma Hastanesinde Bir Araştırma.
- Faeq, D. K., & Ismael, Z. N. (2022). Analyzing the relationships between organizational justice and job performance. *International Journal Of Engineering, Business And Management*, 6(5).
- Foley, S., Kidder, D. L. Ve Powell, G. N. (2002). “The perceived glass ceiling and justice perceptions: an investigation of hispanic law associates”, *Journal Of Management*, Cilt 28, Sayı 4, Ss.471-496.
- Fraser, Nancy. (2005). Reframing justice in a globalizing world. *New Left Review*, 36, 69-88.
- Genç, N. Ve Demirören, O., 1994, Yönetim el kitabı, (Editör Balcı, M.), Erzurum Birey Yayıncılık.
- Gürbüz, S., & Şahin, F. (2018). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri*. (5. Baskı), Seçkin Yayıncılık.
- Gorener, A., & Toker, K. (2013). Quality improvement in manufacturing processes to defective products using pareto analysis and FMEA. *Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(2).
- Greenberg, J. (1987). A Taxonomy of organizational justice theories. *Academy Of Management Review*, 12, 9–22. <https://doi.org/10.5465/AMR.1987.4306437>
- Greenberg, J. (1993). Justice and organizational citizenship: a commentary on the state of the science. *Employee Responsibilities And Rights Journal*, 6(3), 249–256. <https://doi.org/10.1007/BF01419448>
- Greenberg, J. (1990a). Looking Fair Vs. Being Fair: Managing Impressions Of Organizational Justice. In B. M. Staw, & L. L. Cummings (Eds.), *Research In Organizational Behavior* (Vol.12, Pp. 111–157). JAI Press.
- Greenberg, J. (1990b). Organizational justice: yesterday, today, and tomorrow. *Journal Of Management*, 16(2), 399–432. <https://doi.org/10.1177/014920639001600208>
- Greenberg, J. (2009). Everyone talks about organizational justice, but nobody does anything about it. *Industrial And Organizational Psychology*, 2(2), 181–195. <https://doi.org/10.1111/J.1754-9434.2009.01121.X>

- Greenberg, J. (2011). *Organizational Justice: The Dynamics Of Fairness In The Workplace. In APA Handbook Of Industrial And Organizational Psychology, Vol 3: Maintaining, Expanding, And Contracting The Organization.* (Pp. 271–327). American Psychological Association. <https://doi.org/10.1037/12171-008>
- Greenberg, J. (2004). Stress Fairness To Fare No Stress: Managing Workplace Stress By Promoting Organizational Justice. *Organizational Dynamics*.
- Greenberg, J., & Colquitt, J. A. (2005). *Handbook Of Organizational Justice*. Mahwah, NJ: Erlbaum
- GREENHAUS, J. H., & BEWELL, N. J. (1985) Sources of conflict between work and family roles. *Academy Of Management Review*, 10, 76-88
- Gruman, J. A., Saks, A. (2011). Performance management and employee engagement. *Human Resource Management Review*, 21, 123-136.
- Gümüştekin, G. E., & Öztemiz, A. B. (2005). Productivity and performance interaction with stress of organizations. *Journal Of Çukurova University Institute Of Social Sciences*, 14(1), 271-288.
- Haghighi, M.A., Ahmadi I. & Ramin M.H. (2009). Surveying the effect of organizational justice on employee performance. *Journal of Organizational Culture*, 7(20), 79-101.
- Heizer, J., & Render, B. (2019). *Operations Management: Sustainability And Supply Chain Management*. Pearson Education.
- Homans, G. C. (1961). The humanities and the social sciences. *American Behavioral Scientist*, 4(8), 3-6.
- Indriani, M. (2015). Equity theory in accounting research. *International Journal Of Economics, Commerce And Management*, 3(5), 907-924, <http://ijecm.co.uk>
- İslamoğlu, G.(2010). Örgütsel vatandaşlık davranışı. G. İslamoğlu (Ed.), *kurumlarda iyilik de var içinde* (S.21-56). Nobel Yayın Dağıtım.
- İşcan, Ö. F., Sayın, U.(2010) Örgütsel adalet, iş tatmini ve örgütsel güven arasındaki ilişki. *Atatürk Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi*, 24,4, 2010.
- Johari, J., & Yahya, K. K. (2009). Linking organizational structure, job characteristics, and job performance construct: a proposed framework. *International Journal Of Business And Management*, 4(3), 145-152.
- Kaleem, M.M., Jabeen, B. & Twana, M.J. (2013). Organizational justice in performance appraisal system: impact on employees satisfaction and work performance. *International Journal of Management & Organizational Studies*, 2(2), 28-37.

- Kamran, M., & Thomas, M. (2021). The effect of teachers' perception of organizational justice on their job stress. *International Journal Of Organizational Leadership*, 10, 89-98. [Http://Doi.Org/10.33844/İjol.2021.60537](http://doi.org/10.33844/ijol.2021.60537)
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). The balanced scorecard: measures that drive performance. *Harvard Business Review*, 70(1), 71-79.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action*. Harvard Business School Press.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2001). *The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive In The New Business Environment*. Harvard Business School Press.
- Katzell, R. A., & Guzzo, R. A. (1983). Psychological approaches to productivity improvement. *American Psychologist*, 38(4), 468.
- Keleş Y. (2014). Örgütsel adaletin duygusal emek üzerindeki etkisi: antalya'daki beş yıldızlı otel işletmelerinde bir araştırma. (Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi).
- Kılıç, S., & Toker, K. (2020). Örgütsel adalet ile örgütsel sinizm arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Journal Of Yasar University*, 15\58, 288-303.
- Kim, H., Callan, M. J., Gheorghiu, A. I., & Skylark, W. J. (2018). Social comparison processes in the experience of personal relative deprivation. *Journal Of Applied Social Psychology*, 48(9), 519-532. <https://doi.org/10.1111/jasp.12531>
- Kohli, A. K., 1985, Some unexplored supervisory behaviors and their influence on salespeople's role clarity, specific self-esteem, job satisfaction, and motivation, *Journal Of Marketing Research*, 22 (4), 424-433.
- Konovsky, M.A. & Pugh S.D. (1994). Citizenship behavior and social exchange. *Academy of Management Journal*, 37(3), 656-669.
- Lam, S.S.K., Schaubroeck, J. & Aryee, S. (2002). Relationship between organizational justice and employee work outcomes: a cross-national study. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 1-18.
- Lamprakis, A., Alamani, K., Malliari, A., & Grivas, I. (2018). The organisational justice as a human resources management practice and its impact on employee engagement: The case of the prefecture of attica (Greece). *Scientific Annals Of Economics And Business*, 65(1), 65-79.
- Latham, G. P., & Yukl, G. A. (1975). A Review of research on the application of goal setting in organizations. *Academy Of Management Journal*, 18(4), 824-845.
- Leventhal, G. S. (1980). "What Should Be Done With Equity Theory?," In *Social Exchange: Advances In Theory And Research*, Eds K. J. Gergen, M. S. Greenberg,

- And R. H. Willis (New York, NY: Plenum Press), 27–54. Doi: 10.1007/978-1-4613-3087-5_2
- Li, C. J., Chang, K. K., & Ou, S. M. (2020). The relationship between hotel staff's organizational justice perception, relationship quality and job performance. *Cogent Social Sciences*, 6(1), 1739953
- Lin, Z., & Shin, H. (2021). Structural relationship between organizational justice, organizational trust, and knowledge sharing and innovative behavior: focus on professors from chinese sport universities. *Journal Of Physical Education And Sport*, 21(2), 882-893.
- LUTHANS, F., 2010, Organizational Behavior, USA McGraw – Hill, 12th Ed. Mager, R. F., & Pipe, P. (1970). Analyzing Performance Problems; Or.
- Menon, S.T., Bharadwaj, S.G., & Howell, R. (1997). The quality of communication in high-commitment environments: implications for management. *Journal Of Management Studies*, 34(5), 753-774.
- Manouchehri, M., Razavi, H.R. & Emamgholizadeh S.(2014). Correlation between organizational justice and employees' performance in golestan province bank melli iran. *International Research Journal of Management Sciences*, 2 (2), 29-35.
- Motowidlo, S. J. Ve Van Scotter, J. R. (1994). Evidence that task performance should be distinguished from contextual performance. *Journal Of Applied Psychology*, 79(4), 475-480.
- Motowildo, S. J., Borman, W. C., Ve Schmit, M. J. (1997). A theory of individual differences in task and contextual performance. *Human Performance*, 10(2), 71-83.
- Nadarajah, S., Kadiresan, V., Kumar, R., Kamıl, N. N. A. Ve Yussof, Y. M., (2012). The relationship of hr practices and job performance of academicians towards career development in malaysian private higher institutions, *Procedia Social And Behavioral Sciences*, 57, 102 – 118.
- Naderi, M.R., Hoveida, R. & Siadat, A. (2010). Correlation between organizational justice and components of evaluation of employee performance in isfahan oil refining company. *New Educational Approach*, 5(2), 97-112.
- Nasurdin, M. A. & Khuan S. L. (2007). Organizational justice as an antecedent of job performance. *Gadjah Mada International Journal of Business*, 9(3), 325–343.
- Neely, A., Adams, C., & Kennerley, M. (2002). The Performance Prism: The Scorecard For Measuring And Managing Business Success. Financial Times/Prentice Hall.

- Niehoff, B.P. & Moorman R.H. (1993). Justice as a mediation of the relationship between methods of monitoring and organizational citizenship behavior *Academy of Management Journal*,. 36, (3), 527-557.
- Organ, D.W. & Konovsky M. (1989). Cognitive versus selective determinants of organizational citizenship behavior. *Journal of Applied Psychology*, 74(1), 157-164.
- Özgen, H., Öztürk, A. ve Yalçın, A., (2000). *İnsan kaynakları yönetimi*, Nobel Kitabevi.
- Polatçı, S., & Yılmaz, H. (2018). Örgütsel adalet algısı ve personel güçlendirmenin iş performansına etkisi: örgütsel sinizmin rolü. *International Journal Of Social Science*, 1(2), 286-308.
- Porter, L. W., & Lawler, E. E. (1968). *Managerial Attitudes And Performance*. Homewood, IL: Irwin.
- Pritchard, R. D. (1969). Equity theory: a review and critique. *Organizational Behavior And Human Performance*, 4(2), 176–211. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(69\)90005-1](https://doi.org/10.1016/0030-5073(69)90005-1)
- Ramaswami, S. N., & Singh, J. (2003). Antecedents and consequences of merit pay fairness for industrial salespeople. *Journal Of Marketing*, 67(4), 46-66.
- Rawls, John. (1971). *A Theory Of Justice*. Harvard University Press.
- Robbins, S., P., Ve Judge, T., (2013). *Organizational Behavior*. Copyright By Pearson Education, Inc., Publishing As Prentice Hall, 15th Ed.
- Robinson, K. (2004). *The Impact of Individual Differences on the Relationship between Employee Perceptions of Organizational Justice and Organizational outcome Variables*. (PhD Dissertation). Alliant International University, San Diego.
- Robinson, Karen L. (2004). *The Impact Of Individual Differences On The Relationship Between Employee Perceptions Of Organizational Justice And Organizational Outcome Variables*. A Dissertation Presented To The Faculty Of The California School Of Organizational Studies, Alliant International University, San Diego, 1-156.
- Rousseau, D. M., & Mclean Parks, J. (1993). The contracts of individuals and organizations. *Research In Organizational Behavior*, 15, 1-1.
- Saifi, I., & Shahzad, K. (2017). *The Mediating Role Of Job Satisfaction In The Relationship Between Organizational Justice And Organizational Citizenship Behavior*.
- Salgado, J. F. (2010). *Personnel Selection Methods*. (Editors: Ivan T . Robertson And Cary L. Cooper). *Personnel Psychology And Human Resource Management: A*

- Reader For Students And Practitioners. England: John Wiley & Sons Ltd. Pages: 1-6.
- Sandel, M. J. (1998). *Liberalism And The Limits Of Justice*: Cambridge University Press.
- Scullen, S. E., Mount, M. K. ve Goff, M., 2000, Understanding the latent structure of job performance ratings, *Journal Of Applied Psychology*, 85 (6), 956 – 970.
- Semerci, S., 2005. *İş motivasyonu ve sonuçları: türkiye merkez bankası'nda bir uygulama*. (Uzmanlık Yeterlilik Tezi). Türkiye Merkez Bankası İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü.
- Shazad, K. M., Kitchlew, H.S.N. Ve Zia, S.A. (2014). “Integrating principles of care, compassion, and justice in organizations: exploring dynamic nature of organizational justice”, *Journal Of Human Values*, 20(21), 67-181.
- Sonnentag, S., & Frese, M. (2002). Performance concepts and performance theory. *Psychological Management Of Individual Performance*, 23(1), 3-25.
- Sökmen, A., Bilsel M. A. ve Erbil, C.(2013). Örgütsel adaletin çalışan motivasyonu ve performansı üzerindeki etkisi: bankacılık sektöründe bir araştırma. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15(1), 41-60.
- Steers, R. M., & Porter, L. W. (1975). *Motivation And Work Behavior*. New York: McGraw-Hill.
- Suliman, A.M.T. (2007). Links between justice, satisfaction and performance in the workplace: a survey in the uae and arabic context. *Journal of Management Development*, 26(4), 294-311.
- Swalhi, A., Zgoulli, S., & Hofaidhllaoui, M. (2017). The influence of organizational justice on job performance: the mediating effect of affective Commitment. *Journal Of Management Development*, 36(4), 542-559.
- Swanson, E., Kim, S., Lee, S. M., Yang, J. J., & Lee, Y. K. (2020). The effect of leader competencies on knowledge sharing and job performance: social capital theory. *Journal Of Hospitality And Tourism Management*, 42, 88-96.
- Sweeny, P.D., Mcfarlin, D.B. Ve Inderrieden, E.J. (1990). Using relative deprivation theory to explain satisfaction with income and pay level: a multistudy examination. *Academy Of Management Journal*, 33 (2) ,423-436.
- Taylor, F. W. (1911). *The Principles Of Scientific Management*. New York, NY: Harper & Brothers.
- Thibaut, J., & Walker, L. (1978). A Theory Of Procedure. *Calif. L. Rev.*, 66, 541.
- Tokay, T. (2000). *Örgütsel stres ve performans ilişkisi (bir uygulama)*. (Yüksek Lisans Tezi). Yıldız Teknik Üniversitesi.

- Tutar, H., Altıngöz, M., 2004, Örgütsel iklimin işgören performansı üzerine etkisi: ostim imalat işletmeleri, *Ankara Üniversitesi Siyaset Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 65 (2), 196 – 218.
- Tyler, T. R., & Blader, S. L. (2001). Identity and cooperative behavior in groups. *group processes & Intergroup Relations*, 4(3), 207-226. <https://doi.org/10.1177/1368430201004003003>
- Tyler, T.R., & Blader, S. (2003). The group engagement model: procedural justice, social identity, and cooperative behavior. *Personality And Social Psychology Review*, 7(4), 349–361.
- Uen, J.F. & Chien, S.H. (2004). Compensation structure, perceived equity and individual performance of r and d professionals. *Journal of American Academy of Business*, 4(½), 401- 405.
- Uysal, B., 2018. “Örgütsel adalet üzerinde yansızlık ilkesinin etkisini belirlemeye yönelik özel hastanelerde yapılan bir araştırma”, (Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi).
- Van Scotter, J. R. Ve Motowidlo, S. J. (1996). “Interpersonal facilitation and job dedication as separate facets of contextual performance”. *Journal Of Applied Psychology*, 81(5), 525.
- Vroom, V.H. (1964). Work and motivation, *John Wiley And Sons*.
- Walster, E., Walster, G. W., & Traupmann, J. (1978). Equity and premarital sex. *Journal Of Personality And Social Psychology*, 36(1), 82.
- Wang, H. J., Lu, C. Q., & Siu, O. L. (2015). Job insecurity and job performance: the moderating role of organizational justice and the mediating role of work engagement. *Journal Of Applied Psychology*, 100(4), 1249.
- Wang, X., Liao J., Xia D., & Chang T. (2010). The impact of organizational justice on work performance-mediating effects of organizational commitment and leader-member exchange. *International Journal of Manpower*, 31(6), 660-677.
- Weiss, H. M., & Cropanzano, R. (1996). Affective Events Theory: A
- Werner, J. M. (2000). “Implications of ocb and contextual performance for human resource management” *Human Resource Management Review*, 10 (1), 3-24
- Yavuz, E. (2010). Kamu ve özel sektör çalışanlarının örgütsel adalet algılamaları üzerine bir karşılaştırma çalışması. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 11 (2), 302-312.
- Yavuz, H. (2021). *Çalışanların nepotizm ve örgütsel adalet algısı ilişkisi: Ankara'da bir alan araştırması*. (Yüksek Lisans Tezi, Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi).
- Yüksekbilgili, Z., & Hatipoğlu, Z. (2015). Kuşaklara göre örgütsel adalet algısı. *Gaziantep University Journal Of Social Sciences*, 14(2), 403-412.