

**T.C.
GAZİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM ORGANİZASYON BİLİM DALI**

**ÖRGÜTSEL ADALET ALGISININ BANKA ÇALIŞANLARININ
PERFORMANS VE MOTİVASYONLARINA ETKİSİ:
BİR ARAŞTIRMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**Hazırlayan
Mehmet Ali BİLSEL**

**Tez Danışmanı
Doç. Dr. Alptekin SÖKMEN**

Ankara - 2013

**T.C.
GAZİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM ORGANİZASYON BİLİM DALI**

**ÖRGÜTSEL ADALET ALGISININ BANKA ÇALIŞANLARININ
PERFORMANS VE MOTİVASYONLARINA ETKİSİ:
BİR ARAŞTIRMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

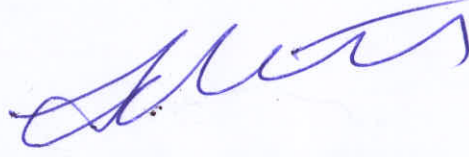
**Hazırlayan
Mehmet Ali BİLSEL**

**Tez Danışmanı
Doç. Dr. Alptekin SÖKMEN**

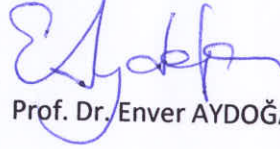
Ankara - 2013

ONAY

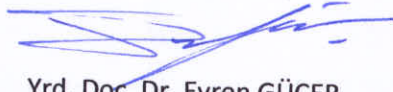
Mehmet Ali BİLSEL tarafından hazırlanan "Örgütsel Adalet Algısının Banka Çalışanlarının Performans ve Motivasyonlarına Etkisi: Bir Araştırma" başlıklı bu çalışma 30.09.2013 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda oybirliği ile başarılı bulunarak jürimiz tarafından İşletme Anabilim Dalı Yönetim Organizasyon Bilim dalında yüksek lisans tezi olarak kabul edilmiştir.



Doç. Dr. Alptekin SÖKMEN (Başkan)



Prof. Dr. Enver AYDOĞAN



Yrd. Doç. Dr. Evren GÜÇER

ÖZET

BİLSEL, Mehmet Ali

“Örgütsel Adalet Algısının Banka Çalışanlarının Performans ve Motivasyonlarına Etkisi: Bir Araştırma”

Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 2013.

Yeni ekonomik çağda bilgi ve teknolojiye yaşanan gelişmeler, işletmelerin üretim faktörleri içinde yer alan nitelikli beşeri faktörün daha fazla önem ve değer kazanmasına sebep olmuştur. Özellikle işletme yöneticilerinin örgütlerinin dış ve iç çevrelerinde yaşanan değişim ve dönüşümlere adaptasyon çabaları, daha önceleri psikoloji ve sosyoloji araştırmalarının konu aldığı örgütsel bağlılık, vatandaşlık, güven, kültür ve adalet gibi pek çok kavramın yönetim literatürüne girmesinin temel nedenidir.

Böylece yönetim literatürüne giren örgütsel adalet, işletme kaynak ve kazanımlarının çalışanlar arasında eşit, adil ve hakkaniyetli bir şekilde dağıtılması, işletme çalışanlarına yönelik olarak ilgili, saygılı ve nazik yönetim prosedürleri takip edilmesi ve işletmede var olan tüm süreçlerde etkileşimci yönetim uygulamalarının yaygınlaştırılması boyutlarında ele alınmaya başlanmıştır. Çalışanların dağıtımsal, prosedürel ve etkileşimsel adalet algılarının, pek çok yönetim kavramıyla ilişkileri araştırılarak, özellikle bu algıyı olumlu yönde geliştirecek uygulama ve stratejiler ön plana çıkmıştır. Bu anlamda çalışanların performans ve motivasyonlarıyla örgütsel adalet algıları arasındaki ilişki gündeme gelmekte, çalışanların performansını arttırmak amacıyla çalışanların örgütsel adalet algıları sürekli olarak takip edilmeye ve olumlu yönde geliştirilmeye çalışılmaktadır.

Bu tez çalışmasının temel amacı; Bankacılık sektöründe çalışanların, mevcut örgütsel adalet algılarının, performans ve motivasyon seviyelerine etkisini tespit etmektir. Böylece sektörde faaliyet gösteren işletmelerin örgütsel adalet yapısını düzenleyecek, iyileştirecek ve çalışanlarının buna

bağlı olarak performans ve motivasyon düzeylerini yükseltecek, yönetsel stratejiler geliştirilmesi hedeflenmiştir.

Bu amaç ve hedefler doğrultusunda yapılan araştırma sonucunda, banka çalışanlarının örgütsel adalet algıları ile bireysel motivasyon ve performansları arasında doğru orantılı ilişki ve etkileşim olduğu görülmüştür. Bankaların örgütsel adalet yapısı veya çalışanların örgütsel adalet algısı olumlu olduğunda, çalışanların performansının arttığı, aksi durumda performanslarının düştüğü tespit edilmiştir.

Yine aynı şekilde örgütsel adalet algısı ile örgütsel motivasyon arasındaki ilişki ve etkileşim banka çalışanlarının motivasyon düzeyleri içinde geçerlidir. Bununla birlikte, bu etkileşim ve ilişki, performansla örgütsel adalet algısı arasındaki ilişki kadar kuvvetli olmadığı yapılan bu araştırma sonucunda tespit edilmiştir.

Anahtar Sözcükler

1.Örgütsel Adalet

2.Örgütsel Performans

3.Örgütsel Motivasyon

ABSTRACT

BILSEL, Mehmet Ali

The Impact of the Organizational Justice Perceptions on the Performances
and Motivations of the Bank Employees : An Application

Master's Thesis, Ankara, 2013.

The improvement in information and technology has led the qualified human factor to be more important in the new economic era. Especially the adaptation efforts of business managers and organizations to the external and internal changes and transformations has caused lots of concepts such as organizational commitment, citizenship, trust, culture and justice which were previously the subjects of psychology and sociology.

Thus, the organizational justice which has used in management literature has started to be handled in dimensions of equal and fair distribution of business resources and gains, respectful and courteous management procedures for employees and dissemination of transactional management applications in all processes of a business. The relationship of the distributive, procedural and interactional justice perceptions of employees between lots of management concepts has been studied and in particular, the implementation and strategies to promote this perception has brought into forefront. In this sense, the relationship between performance and motivation and organizational justice perception of employees has come to the agenda, the organizational justice perception of employees are constantly followed and tried to be enhanced.

The main purpose of this thesis is to determine the effect of the current organizational justice perception of employees in the banking sector to the performance and motivation level. Thus, the development of managerial strategies is aimed to regulate, improve the organizational justice structure of the businesses operating in the sector.

The results of this research show that there is a direct proportion between organizational justice perception of the bank employees and individual motivation and performance levels. It is concluded that if the organizational justice structure or the organizational justice perception of the employees is positive, the employee performance will increase, otherwise, their performance will decline. Likewise, the relationship and interaction between organizational justice perception and organizational motivation is also valid for the motivation levels of the bank employees.

However, it has been determined that this interaction and relationship is not as strong as the relationship between performance and organizational justice perception.

Key Words

1.Organizational Justice

2.Organizational Performance

3.Organizational Motivation

ÖNSÖZ

Bu çalışmanın temel amacı, bankacılık sektöründe çalışanların, mevcut örgütsel adalet algılarının, performans ve motivasyon seviyelerine etkisini tespit etmektir.

Çalışmayla, bankacılık sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin örgütsel adalet yapısını düzenleyecek, iyileştirecek ve çalışanlarının buna bağlı olarak performans ve motivasyon düzeylerini yükseltecek, yönetsel stratejiler geliştirilmesi hedeflenmiştir.

Yaklaşık bir yıl süren bu çalışmada emeği geçen, değerli katkılarıyla beni yönlendiren ve bu araştırmayı gerçekleştirmemi sağlayan Tez danışmanım **Sayın Doç. Dr. Alptekin SÖKMEN'e** teşekkür ederim.

Mehmet Ali BİLSEL

İÇİNDEKİLER

ÖZET	i
ABSTRACT	iii
ÖNSÖZ	v
İÇİNDEKİLER	vi
TABLolar LİSTESİ	x
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

İŞLETME YÖNETİMİNDE ÖRGÜTSEL ADALET KAVRAMININ YAPISAL ANALİZİ

1.1. ÖRGÜTSEL ADALET KAVRAMININ YAPISAL ANALİZİ	5
1.1.1. Örgütsel Adalet Kavramının Tanımı ve Kapsamı	6
1.1.2. Örgütsel Adalet Kavramının Unsurları ve Önemi	8
1.1.3. İşletme Yönetiminde Örgütsel Adalet Teorileri	10
1.1.3.1. Eşitlik teorisi (Equity theory)	11
1.1.3.2. Deutsch'un dağıtım teorisi	12
1.1.3.3. Leventhal'ın adalet yargı modeli	12
1.1.3.4. Crosby'nin görelî yoksunluk modeli	13
1.1.3.5. Thibaut ve Walker'ın kişisel çıkar modeli	14
1.1.3.6. Grup değeri modeli	15
1.1.3.7. Araçsal model ve ilişkisel model	15
1.1.3.8. Ahlakî erdemler modeli ve çoklu yaklaşımlar modeli	16

1.1.3. Örgütsel Adalet Türleri	16
1.1.3.1. Dağıtımsal adalet (Distributive justice)	17
1.1.3.2. Prosedürel adalet (Procedural justice).....	19
1.1.3.3. Etkileşimsel adalet (Interactional justice).....	21
1.2. YÖNETİM LİTERATÜRÜNDE ÖRGÜTSEL ADALET KAVRAMIYLA İLİŞKİLİ KAVRAMLAR	23
1.2.1. Liderlik ve Örgütsel Adalet İlişkisi	24
1.2.1.1. Karizmatik liderlik ve örgütsel adalet	26
1.2.1.2. Etkileşimci liderlik ve örgütsel adalet	27
1.2.1.3. Dönüştürücü liderlik ve örgütsel adalet.....	29
1.2.2. Örgütsel Vatandaşlık Kavramı Ve Örgütsel Adalet	30
1.2.3. Örgütsel Güven Kavramı Ve Örgütsel Adalet	32
1.2.4.Örgütsel Bağlılık Kavramı Ve Örgütsel Adalet	33

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL ADALETİN

PERFORMANS VE MOTİVASYON SÜREÇLERİNE ETKİSİ

2.1. İŞLETME YÖNETİMİNDE PERFORMANS KAVRAMI VE ÖRGÜTSEL ADALET	37
2.1.1. Performans Kavramının Tanımı ve Özellikleri.....	38
2.1.2. İşletmelerde Performans Türleri Ve Önemi.....	38
2.1.3. Performans Değerlendirme Sistemleri	40
2.1.3.1. Performans değerlendirme sistemlerinin tanımı	41
2.1.3.2. Performans değerlendirme sistemlerinin amaçları.....	43
2.1.3.3. Performans değerlendirme sistemlerinin genel özellikleri	44

2.1.4. Performans değerlendirme süreçlerinde örgütsel adalet algısı	45
2.1.5. Örgütsel adalet türleri ve örgütsel performans	47
2.1.5.1. Dağıtımsal adalet ve örgütsel performans	48
2.1.5.2. Prosedürel adalet ve örgütsel performans	49
2.1.5.3. Etkileşimsel adalet ve örgütsel performans	50
2.2. YÖNETİM LİTERATÜRÜNDE MOTİVASYON VE ÖRGÜTSEL	
ADALET	51
2.2.1. Motivasyon Kavramının Tanımı Ve Kapsamı	52
2.2.2. Motivasyonun Özellikleri Ve İşletme Yönetiminde Önemi	53
2.2.3. İşletmelerde Motivasyon Yönetimi Ve Ödüllendirme Sistemleri	55
2.2.4. Motivasyon Teorileri Ve Çalışanların Örgütsel Adalet Algıları	57
2.2.4.1. Maslow'un gereksinimler hiyerarşisi teorisi ve örgütsel	
adalet	58
2.2.4.2. Herzberg'in çift etken kuramı ve örgütsel adalet	60
2.2.4.3. McClelland'ın başarı ihtiyacı teorisi ve örgütsel adalet	62
2.2.4.4. Vroom'un beklenti teorisi ve örgütsel adalet	63
2.2.4.5. Porter-Lowler'in beklenti teorisi ve örgütsel adalet	64
2.2.5. Örgütsel Adalet Türleri ve Örgütsel Motivasyon	65
2.2.5.1. Dağıtımsal adalet ve örgütsel motivasyon	66
2.2.5.2. Prosedürel adalet ve örgütsel motivasyon	68
2.2.5.3. Etkileşimsel adalet ve örgütsel motivasyon	68

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL ADALET ALGISININ ÇALIŞANLARIN PERFORMANS VE MOTİVASYONLARINA ETKİSİNE YÖNELİK ARAŞTIRMA

3.1. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ VE TASARIMI	70
---	-----------

3.1.1. Araştırmanın Amacı	71
3.1.2. Araştırmanın Kapsamı ve Yöntemi	71
3.1.3. Araştırmanın Modeli.....	72
3.1.4. Araştırmanın Yöntemi ve Güvenilirliği	74
3.1.5. Araştırmada Kullanılan Analizler	75
3.1.5.1. Anket sorularının güvenilirlik analizi.....	75
3.1.5.2. Faktör analizi	77
3.2. ARAŞTIRMANIN SORULARI VE HİPOTEZLERİ	78
3.2.1. Araştırmanın Soruları.....	78
3.2.2. Araştırmanın Hipotezleri	79
3.3. ARAŞTIRMA BULGULARI	79
3.3.1. Katılımcıların Demografik Özelliklerinin Değerlendirilmesi.....	79
3.3.1.1. Yaş durumu	81
3.3.1.2. Cinsiyet durumu.....	81
3.3.1.3. Medeni durum	81
3.3.1.4. Eğitim düzeyi	82
3.3.1.5. Meslekteki çalışma süreleri	82
3.3.1.6. Ekonomik durum.....	82
3.3.1.7. Bankada Çalışma Pozisyonları.....	83
3.3.2. Anket Bulgularının Genel Değerlendirilmesi	83
3.3.3. Anket Sonuçlarının Araştırma Hipotezleri Yönünden Değerlendirilmesi	98
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	104
KAYNAKLAR	110
EKLER.....	110

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 3.1. Anket Sorularının Genel Güvenilirlik Düzeyi	74
Tablo 3.2. Anket Sorularının Her Birinin Güvenilirlik Düzeyleri	76
Tablo 3.3. Dönüştürülmüş Bileşen Matrisi	77
Tablo 3.4 Katılımcıların Demografik Özellikleri	80
Tablo 3.5. Anket Sonuçlarının Aritmetik Ortalamaları (1-8).....	84
Tablo 3.6. Anket Sonuçlarının Aritmetik Ortalamaları (9-17).....	88
Tablo 3.7. Anket Sonuçlarının Aritmetik Ortalamaları (18-26).....	92
Tablo 3.8. Anket Sonuçlarının Aritmetik Ortalamaları (27-30).....	96
Tablo 3.9. Çoklu Regresyon Analizi Özet Tablosu	99
Tablo 3.10. Çoklu Regresyon Analizi ANOVA Testi Sonuçları	99
Tablo 3.11.Çoklu Regresyon Analizi Katsayılar Tablosu	100
Tablo 3.12. İkili Regresyon Analizi Özet Tablosu	101
Tablo 3.13. İkili Regresyon Analizi ANOVA Testi Sonuçları	102
Tablo 3.14. İkili Regresyon Analizi Katsayılar Tablosu	102

GİRİŞ

Günümüzde bilgi ve teknolojiadaki gelişmeler tüm üretim süreçlerinde ve işletme yönetimlerinde bazı yapısal değişiklikleri beraberinde getirmiştir. Bu anlamda nitelikli işgücüne duyulan ihtiyacın, işletmelerin insan kaynakları yönetimini yeniden yapılandırmasına neden olduğu söylenebilir. Gerçekten de yeni ekonomik çağda bilgi ve teknolojik gelişmeler tüm üretim ve tüketim süreçlerini değişime tabi tutarak, bu sürecin merkezine insan unsurunu yerleştirmiştir.

Yeni ekonomik çağda küreselleşme ile hız kazanarak tüm işletmeleri ve yönetimlerini etkisi altına alan “bilgi” ve “yaratıcılık” kavramlarının tek kaynağı olan “insan” unsuru yegâne üretim faktörü olarak ön plana çıkmıştır. İnsan unsurunun bu denli önem kazandığı günümüz işletme yönetiminde, tüm işletme yöneticileri insan kaynaklarını ve örgütlerini, içinde bulunulan küresel çağın yeni yönetim standartlarına ve anlayışlarına göre yönetmeye çalışmaktadırlar. Bu anlamda küreselleşmenin yaygınlaştığı 1990’lı yıllardan itibaren, organizasyonlar tıpkı birer canlı organizmalar gibi kabul edilerek, insan kaynakları yönetiminde örgütsel kültür ve sosyo-psikolojik araştırmalar popülerlik kazanmıştır. Böylece günümüz organizasyonlarının yönetim kalitesinin artırılmasında ve yüksek performans sürekliliğinin sağlanmasında, işgörenlerin içinde bulundukları örgütsel süreçleri ve olayları algılayışları ile bu olaylar karşısında kendini nasıl hissettiği çok önemli bir yönetim konusu haline gelmiştir.

Gerçekten de 21. Yüzyılda, küreselleşme, post modernizm, yeni rekabet koşulları, sektörlerdeki ve üretim teknolojilerindeki devasa gelişmeler örgütlerin sahip olduğu insan kaynağının öneminin artmasına sebebiyet vermiş, yeniden keşfedilen beşeri faktörü etkili kullanmak ve yönetmek günümüz işletme yöneticilerinin önceliği haline gelmiştir. Şimdiye kadar sosyolog ve psikologların sıklıkla ele aldığı “örgütsel adalet” kavramı, işletme yöneticilerinin önemseddiği bir örgütsel performans ve motivasyon artırma

aracı olarak görülmeye başlanmıştır. Bu anlamda insan kaynakları yöneticileri, işletmelerindeki örgütsel adaletin sağlanmasını, çalışanların örgütsel adalet algılarının yükseltilmesini ve iyileştirilmesini, doğrudan doğruya işletme verimliliğini arttırmanın ve çalışanları işlerine yönelik güdülemenin önemli bir faktörü ve etkileyicisi olarak gördükleri söylenebilir.

Nitekim konuyla ilgili yapılan araştırmalarda ortaya çıkmıştır ki, örgütsel adalet kavramı ile çalışanların performans ve motivasyon düzeyleri arasında çift taraflı bir etkileşim bulunmaktadır. Eğer bir işletmenin insan kaynakları adil bir şekilde yönetiliyorsa, o işletmenin çalışanlarının performans ve motivasyon düzeyleri de bu durumdan olumlu yönde etkilenecektir. Araştırma, bu önermeyi doğrulamak üzere kurulacaktır.

Bu tez çalışmasının temel amacı; Bankacılık sektöründe çalışanların, mevcut örgütsel adalet algılarının, performans ve motivasyon seviyelerine etkisini tespit etmektir. Böylece sektörde faaliyet gösteren işletmelerin örgütsel adalet yapısını düzenleyecek, iyileştirecek ve çalışanlarının buna bağlı olarak performans ve motivasyon düzeylerini yükseltecek, yönetsel stratejiler geliştirilmeye çalışılacaktır.

Bu temel amaçlar çerçevesinde; “Örgütsel Adalet Algısının Çalışanların Performans ve Motivasyon Seviyelerine Etkisi” isimli araştırmada, aşağıda anlatılan bölüm ve başlıklar altında konular ele alınmıştır:

Çalışmanın ilk bölümünde; örgütsel adalet kavramı tanımlandıktan sonra, ilk olarak bu kavramın unsurları, türleri ve özellikleri incelenecektir. Özellikle örgütsel adalet türleri olarak, dağıtımsal, prosedürel ve etkileşimsel adalet türlerine işletme yönetimi çerçevesinde bakılacaktır. Ayrıca örgütsel adalet kavramına “örgütsel iş tatmini”, “örgütsel güven” , “örgütsel vatandaşlık”, “örgütsel bağlılık”, “örgüt kültürü” ve “örgütsel ödüllendirme sistemleri” açılarından da yaklaşılabilecektir. Sonrasında küreselleşme, post-

modernizm ve küresel rekabet gelişmeleri ile örgütsel adalet kavramının kazandığı önem de tartışılacaktır.

İkinci bölümde ise; işletmelerde örgütsel performans ve motivasyon modelleri ile bu kavramları etkileyen örgütsel faktörlerin detaylı analizi yapılacaktır. Araştırmanın örgütsel adaletten sonra diğer temel kavramları olan “Performans ve Motivasyon” kavramlarının tanımları yapılarak unsurları ve kapsamı irdelenecektir. Bu bölümde teorik olarak örgütsel adalet kavramı ile çalışanların performans ve motivasyon düzeyleri arasındaki ilişki incelenerek, bu ilişkinin önemi vurgulanacaktır.

Çalışmanın üçüncü ve son bölümünde ise; “Örgütsel Adalet Algısının Çalışanların Performans ve Motivasyon Seviyelerine Etkileri” başlığına ve kapsamına uygun olarak oluşturulan anket sonuçları değerlendirilecektir. Araştırmanın bu bölümünde, ilgili literatür ve bankacılık sektörü çerçevesinde geliştirilen hipotezler yapılan uygulama ile test edilecektir. Araştırmanın metodolojisi, amacı, kapsamı ve yöntemi anlatıldıktan sonra araştırma bulgularının, hipotezlerinin analiz ve bütünlük değerlendirmesi yapılarak araştırma tamamlanacaktır.

BİRİNCİ BÖLÜM

İŞLETME YÖNETİMİNDE ÖRGÜTSEL ADALET KAVRAMININ

YAPISAL ANALİZİ

Bilgi ve teknolojiye sermayesi olan herkesin çok kolay bir şekilde ulaşabileceğini varsayan 19. ve 20. yüzyıllardaki yönetim ve iktisat felsefesinin aksine, 21. Yüzyılda küreselleşme akımı ile birlikte bilgi ve teknoloji günümüz işletmelerinin en önemli sermayesi ve üretim faktörü haline dönüşmüştür (Sökmen ve Boylu, 2011:147). Böylece içinde bulunulan küresel çağın en önemli üretim faktörünün bilgi olduğu keşfedildikten sonra, bilginin yegâne üreticisi olan insanı ilgilendiren her alanda çok yönlü araştırmalar yapılmıştır (Efil, 2010:78-83).

Yapılan bu araştırmalarla, önceden psikoloji, sosyoloji ve hukuk bilimlerinde ele alınan birçok insani süreç ve algılar, çalışanların iş performansının yükseltilmesi ve motivasyonlarının artırılmasına yönelik faktörler bağlamında yönetim literatürüne girmiştir (Efil, 2010:84). Bu anlamda yönetim literatürüne girerek popülerlik kazanan önemli bir konu da örgütsel adalet kavramıdır (Greenberg, 2003). Gerçektende örgütsel adalet kavramının işletme yöneticileri tarafından son yıllarda sıkça tartışılmasında, psikolojik ve sosyolojik açıdan çalışan davranışlarının incelenmesinin büyük etkisi olmuştur (Karademir ve Çoban, 2010:48-63).

Ancak işletme yöneticileri, sosyolojik ve psikolojik yaklaşımlardan farklı olarak örgütsel adaletin, işletme verimliliği ile çalışanların performans ve motivasyon düzeylerini etkilemesi yönünü ele almışlardır (Demir, 2007:1). Çünkü günümüz işletmelerinde örgüt yapısı, iklimi ve bireyler arası ilişkiler giderek önem kazanmaya başlamış ve bu kapsamda örgütlerde, başarıların sonuçlarının dağıtılması ve dağıtım kararlarının verilmesinde kullanılan yöntemler ve prosedürlerin adil olmasına özen gösterilmiştir (Sökmen ve Boylu, 2011:147). Bu çerçevede işletmelerde çalışanlara başarıları karşılığında verilen ödüllerin örgüt içerisindeki dağıtımının yanı sıra,

yöneticilerin çalışanlara karşı davranış şekillerine kadar pek çok alanda adaletin sağlanmasına özen gösterilmeye başlanmıştır (Atalay, 2010:41-59). Bu şekilde adalet kavramı işletme yönetiminde üzerinde teoriler ve modeller geliştirilen önemli bir kavram haline gelmiştir (Taşkiran, 2011:93).

Araştırmanın bu bölümünde, ilk olarak örgütsel adalet kavramının tanımlaması yapıldıktan sonra kavramın unsurları, türleri ve özellikleri incelenecektir. Özellikle örgütsel adalet türleri olarak, dağıtımsal prosedürel ve etkileşimsel adalet türlerine, işletme literatürü çerçevesinde bakılmaya çalışılacaktır.

1.1. ÖRGÜTSEL ADALET KAVRAMININ YAPISAL ANALİZİ

Adaletin doğasında bireyleri rahatlatma, ortak yaşayabilme ve farklı özelliklerdeki insanları bir arada tutma becerisi bulunmaktadır (Greenberg, 2003:471). Bu nedenle adalet, insanların yaşadığı her çağda ve medeniyette, mevcut toplumsal hayatın vazgeçilmez bir parçası olmuştur (Taşkiran, 2011:3). Buna ek olarak, küreselleşen dünyada artan rekabet koşulları ve bilginin kazandığı yeni anlamlar, işletme çalışanlarının adalet algılarını daha fazla ön plana çıkartmıştır (Atalay, 2010:41).

İnsanların katıldıkları her sosyal grupta ve organizasyonda adalet arayışı içinde olmaları, adalet kavramını örgütsel davranış açısından da incelenmeye değer kılmaktadır (Güney, 2004:2). Bu yönüyle örgütsel adalet, örgütsel davranışları inceleyen farklı bilim alanları çerçevesinde birçok çalışmaya ve araştırmaya konu olmuştur (Atalay, 2010:41-59). Özellikle günümüzde yeniden yapılandırılan işletme yönetimi süreçlerinde, her türlü çıktının, ödül ve cezanın adil dağıtımını ifade eden “örgütsel adalet” kavramı, önemli bir yönetim literatürü konusu haline gelmiştir (Taşkiran, 2011:4). Çünkü çalışanların olumlu adalet algıları, iş yerlerindeki davranışlarını önemli ölçüde etkilemekte ve içinde bulundukları işletmelerde, yöneticilerin aldıkları kararları desteklemelerine neden olmaktadır (Karademir ve Çoban, 2010:49).

Aksi durumda ise, bir yandan çalışanların yöneticileriyle olan ilişkileri gerilirken, diğer yandan da kendi aralarında agresif davranışlar meydana gelmektedir (Sökmen ve Yazıcıoğlu, 2005:3). Bu çatışma ve gerilim durumu da, günümüz işletmelerinde gerek çalışanların bireysel performansını, gerekse şirket verimliliğini düşürmektedir (Çakmak, 2005:11).

Çalışmanın bu bölümünde "örgütsel adalet" kavramı tüm yönleri ile ele alınarak, kavramın tanımı, özellikleri, türleri ve modelleri işletme yönetimi açısından irdelenerek analiz edilmeye çalışılacaktır.

1.1.1. Örgütsel Adalet Kavramının Tanımı ve Kapsamı

Üzerinde oldukça kapsamlı araştırmalar yapılarak yönetim literatürüne kazandırılan örgütsel adalet kavramı, çok farklı bilim dallarının kolektif çalışmaları sonucunda, farklı şekillerde tanımlanmıştır (Taşkiran, 2011:93). Bu farklı bilim alanlarındaki tanımlamalara girmeden, yönetim literatüründeki tanımlara bakmak daha uygun olacaktır.

Genel anlamda eşit konumdaki insanlara eşit davranmayı kapsayan adalet kavramı, örgütsel boyutta ele alındığında, *“İşgörenlere örgüte katkıları oranında haklarının, kurallara aykırı davranışları oranında da ceza verilmesi.”* süreci olarak tanımlanabilir (Aykut, 2007:16; Sökmen ve Tarakçıoğlu, 2011:28). Buna paralel olarak örgütsel adalet kavramı en basit şekilde bireylerin örgütteki adalet sezgilerinin toplamıdır ve bu nedenle örgütün bir üyesinin algısına göre son derece adil olan bir uygulama, bir başkasına adil gelmeyebilmektedir (Atalay, 2010:42). Örgütsel adaleti araştıran Taşkiran’a (2011) göre, *“Çalışanların işyerlerinde kendilerine adil davranılıp davranılmadığına nasıl karar verdikleri ve bu kararların işle ilgili diğer değişkenleri nasıl etkilediğiyle ilgili bir kavramdır.”* (Taşkiran 2011:93).

Daha geniş bir tanımla örgütsel adalet, *“Elde edilen örgütsel kazanımların dağıtımı ve bu dağıtım yapılırken izlenen prosedürlerin*

çalışanlar tarafından adil olarak algılanmasını” ifade eden bir kavramdır (Atalay, 2010:43). Greenberg örgütsel adaleti, “İş yerinde adaletin, bireye ve örgüte olan etkilerini ortaya çıkarmaya yarayan bir kavram” olarak tanımlamıştır (Greenberg, 2001:11’den Akt. Karademir ve Çoban, 2010:51). Begley örgütsel adaleti; “Bireyin iş arkadaşları, üstleri ve kurumla olan ilişkileri açısından algılamalarını içeren bir sosyal sistem” şeklinde tanımlamaktadır (Begley, 2006:706). Cropanzano ise, örgütsel adaleti, “Örgüt içinde çalışanların iş yerinde ne kadar adil davranıldığı konusundaki algılarını ve bu algının örgütler açısından kurumsal performans gibi diğer sonuçları nasıl etkilediğine” vurgu yapmaktadır (Cropanzano vd., 2001:177’den Akt. Yıldırım, 2006:256). Örgütsel adalet algısı, bireyin gerçekte kendisine nasıl ve ne ölçüde adaletli davranıldığından çok, kendisinin bu davranışı ne ölçüde adaletli olarak algıladığına odaklanmaktadır (Taşkiran 2011:93-95).

Dinçer’e (2008) göre örgütsel adalet; *“İş görenlerin iş tutumlarını etkileyen, bireyin örgüt içerisinde iş bölümü, ücret ve dinlenme koşullarını da kapsayan uygulamalarla birlikte, örgüt içerisindeki sosyal etkileşim kalitesini belirleyen bir yapıdır.” (Dinçer, 2008:14). Diğer bir kaynakta ise yine örgütsel adalet kavramı çalışanların bir algısı olarak görülerek şöyle tanımlanmıştır; “Çalışanların kendisine örgütte ne kadar adil davranıldığı konusundaki algılarının ve bu algının örgüt açısından sonuçları nasıl etkilediğini içeren bir kavramdır.” (Deconick, 2010: 349).*

Farklı bir ifadeyle Taylor, örgütsel adaleti, *“Çalışanların kendi çıktılarına ilişkin bireysel değerlendirme dereceleriyle, karar vericilerin çıktıları paylaşırması esnasında doğan süreçleri izlemesi”* olarak tanımlamıştır (Taylor’dan Akt. Taşkiran, 2011:). Beugre (1998) farklı araştırmacılar tarafından adaletin farklı boyutlarını içeren tanımlamaları kapsayan, oldukça geniş bir örgütsel adalet tanımı yapmıştır: *“Bir örgütte bireylerin arkadaşlarıyla, yöneticileriyle, çalışma arkadaşlarıyla, sosyal bir sistem olarak örgütte aralarında gerçekleşen ekonomik ve sosyal mübadelenin algılanan haklılığıdır. Bu tanıma göre adalet; diğer insanlarla ilişkiler (etkileşimsel), bir*

sosyal sistem olarak örgütle ilişkiler (sistemik), elde edilen ödüllerin haklılığı (dağıtımsal) ve resmi işlemler ve yöntemlerdir (işlemsel).” (Beugre 1998’den Akt. Yıldırım, 2006:256).

Sonuç olarak örgütsel adalet, bireylerin içinde bulundukları örgütte, karşılaştıkları olay ve olgular karşısında, geliştirdikleri nesnel adalet algılarının bütünü şeklinde tanımlanabilir (Taşkiran, 2011:96). Çalışanların örgüt ile ilgili uygulamaların, tarafsız ve keyfi beklentilere bağlı kalmadan adil bir şekilde yerine getirildiğine yönelik algılamaları örgütsel adalet kavramını tam olarak tanımlamaktadır (Atalay, 2010:42-43).

1.1.2. Örgütsel Adalet Kavramının Unsurları ve Önemi

Örgütsel adalet tüm örgütsel yaşantının her bir sürecini kapsayan ve etkileyen önemli bir faktördür. Çünkü işletme yöneticileri, tüm işgörenlerin işletmelerindeki görevlerin, yükümlülüklerin, sorumlulukların ve yararların eşit, hakkaniyetli ve israf edilmeden dağıtılmasından sorumludur (Aykut, 2007:16). Bu yönleriyle yöneticilerin başarıları doğrudan doğruya onların, hak dağıtıcı adaleti yerine getirmeleri ile söz konusu olacaktır (Sökmen ve Tarakçıoğlu, 2011:28).

İşletme yöneticileri açısından bu denli önemi olan örgütsel adaletin yönetim literatüründe yapılan farklı tanımlarına bakıldığında, bu tanımlarda ortak özellik olarak örgütsel adaleti niteleyen bazı unsurlar dikkat çekmektedir (Yıldırım, 2006:255). Bu unsurlardan ilki, örgütsel adaletin nesnel bir durum değil, esas olarak algısal bir karar olduğudur (Taşkiran, 2011:97-99). Bu nedenle objektif değil sübjektif özellikler taşımaktadır. Algılar bireye göre değişmekle birlikte, bir örgütün genelinin görüşlerine yada anlayış kalıplarına göre de değişebilmektedir (Karademir ve Çoban, 2010:48-63).

Örgütsel adaletin ikinci unsuru ise, yeni ekonomik çağda hayata geçirilen pek çok yeni ve yönetsel uygulamaların, çalışanlar tarafından nasıl

karşılandığını gösteren önemli bir sonuç niteliği taşımasıdır. Zaten günümüzde geçerli olan yönetimde durumsallık yaklaşımı, işletme çevresindeki değişim ve dönüşümlere uyum sağlayan organizasyonların yaşamını başarılı bir şekilde sürdürebileceğini ileri sürmektedir (Sökmen, 2007:170-182). Dolayısıyla örgütsel adaletin günümüz işletmelerinin iç ve dış çevrelerinde yaşanan değişimlere başarılı adaptasyonlarını sağlayan, tüm üretim süreçlerinin nihayetinde meydana gelen bir sonucu ifade ettiğini söylemek mümkündür.

Örgütsel adaleti tanımlayan üçüncü unsur, bu kavramın işletme yönetiminde israfı önleme, dengeyi sağlama ve kıt kaynakları etkili bir şekilde yönetme işlevinden kaynaklandığını söylemek mümkündür (Steve and Kozlowski, 2012:471). Bilindiği üzere iktisat ve ekonomi biliminin temel işlevi sınırlı olan kıt kaynakların etkili bir şekilde yönetilmesiyle ilgilidir. Bu anlamda işletme yöneticileri de adaleti örgütsel boyutta ele alarak, kıt olan kaynaklarını adil bir şekilde çalışanların hizmetine sunarak israfın önüne geçmekte ve etkili bir üretim yapma olanağı sağlamaktadırlar (Khan and Habib, 2012:36).

Dördüncü unsur ise; çalışanlar arasındaki bireysel farklılıklar ile ilgilidir. Bu bireysel farklılıklar yöneticilerin herkese eşit değil adil davranmasını öngörmektedir. Dolayısıyla örgütsel adalet yapısı bu bireysel farklılıkları göz önünde bulundurarak pozitif ayrıma tabi tuttuğu sürece başarılı olacaktır.

Günümüzde örgütsel adaletin bu denli öne çıkması, kısaca özetlenmeye çalışılan bu dört özelliğine ek olarak üç nedenle açıklanabilir: Bunlardan ilki sosyal bir olgu olan adaletin, her türlü sosyal, örgütsel ve günlük hayatta girilen insan ilişkilerinde ortaya çıkabilecek bir durum olmasıdır (Erdoğan vd., 2001:175). Bu nedenle insanlar iş hayatında sıklıkla adaletin değişik türleriyle karşılaşmakta, ilişkilerin sıklığı da adalete duyulan ihtiyacı her geçen gün arttırmaktadır.

Örgütsel adaletin önemini günümüzde arttıran ikinci neden, en önemli kaynağı çalışanlar olan işletmelerin yönetim süreçlerinin tamamında adalet

algısının belirleyici olmasıdır. Örneğin bir işyerinde çalışanlara nasıl davranıldığı ve çalışanların örgütlerine bağlılığı, güveni, performansı, işten ayrılması ve hatta saldırgan olma gibi tutum ve davranışlarının tamamı adalet algısından etkilenmektedir (Şeşen, 2010:195).

Üçüncü ve son olarak ise, günümüzde daha eğitilmiş bir işgücüne doğru yaşanan dönüşüm, çalışanların daha vasıflı ve eğitilmiş hale gelmesine neden olmakta ve bu nitelikli çalışanlar sadece iyi işler talep etmekle yetinmemekte, iş yerinde de kendilerine yönelik olarak saygı ve samimiyet de beklemektedirler (Taşkiran 2011:98). Bu da ancak ve ancak tüm iş ilişkilerinde kendilerine adil davranılmasıyla mümkün olmaktadır.

1.1.3. İşletme Yönetiminde Örgütsel Adalet Teorileri

Örgütsel adalet teori ve modelleri, kronolojik olarak 1960'lı yıllardan sonra ortaya çıkmakla birlikte, 1973 yılında yaşanan dünya ekonomik krizinden sonra ortaya çıkan post-fordist yaklaşımların sonucunda işletme yönetimleri açısından tartışılmaya başlanmıştır (Efil, 2010:78-83).

1975'li yıllarda ortaya çıkan Deutsch'ın Dağıtım Teorisi (Deutsch's Theory of Distributive Theory), Leventhal'ın Adalet Yargı Modeli (Justice Judgement Model) ve Crosby'nin Göreli Yoksunluk Modeli (Relative Deprivation Model) dağıtımsal adalet üzerine yoğunlaşmış ilk teorilerdir (Taşkiran, 2011:100).

1980'li yılların ilk yarısından itibaren ise, örgütsel adalet konusunda, alınan kararlara değil, kararların nasıl alındığına dikkat çekilmiş ve adalet kavramı süreç yönelimli bir bakış açısı ile yeniden incelenmeye başlanmıştır (Aslam vd, 2012:2). Bu farklı bakış açısı araştırmacıları örgütsel adaletin prosedürel türüne yakınlaştırmıştır. Bu kapsamda çalışmalar yapan J. Thibaut ve W. Laurens Walker'ın "Prosedür Adaleti Teorisi" ve Gerald S. Leventhal ve arkadaşlarının "Dağıtım Tercihi Teorisi" prosedür adaletinin

kavramsallaştırılması amacıyla geliştirilen teorilere örnek teşkil etmektedir (Taşkiran, 2011:101).

1990'lı yıllara doğru gelindiğinde ise yapılan araştırmalarda, dağıtım adaleti ve prosedür adaleti arasındaki ayırımın netleştirilmesine çalışılmış, bu amaçla bu iki adalet türü tüm unsurlarıyla inceleme konusu yapılmıştır (Naveed vd., 2012:270). Kimilerince bağımsız bir adalet türü, kimilerince ise prosedür adaletinin bir türü olarak ifade edilen "etkileşim adaleti" de bu dönemde tanımlanmıştır (Yıldırım, 2006:254-280).

Bu gelişim çizgisinde örgütsel adalet konusunda geliştirilen teorilerler aşağıdaki başlıklar altında kısaca ele alınmaya çalışılmıştır.

1.1.3.1. Eşitlik Teorisi (Equity Theory)

Dağıtım adaletinin temel çıkış noktası olarak kabul edilen, John S. Adams'ın "Eşitlik Teorisi", Homans'ın 1961'de geliştirdiği "dağıtım adaleti modelinden" esinlenerek geliştirilmiştir (Taşkiran, 2011:101).

Eşitlik teorisine göre, çalışanlar kendisine yapılan muameleyi (aldığı ödül veya cezayı), diğerlerine yapılan muameleyle karşılaştırarak, (onun elde ettiği kazanımı yada cezayı referans kabul ederek) adalet algısını oluşturmaktadır (Sökmen, 2010:185). Bu nedenle adaletin dağıtımında işletme yöneticileri herkese eşit şekilde davranışlar sürdürmelidirler. Ancak, kişinin referans seçimini gerçekleştirirken cinsiyet, kıdem, statü, eğitim veya uzmanlık gibi birtakım değişkenlere bağlı olarak kendisine benzer kişiyi referans olarak seçtiğinde adalet duygusu incinmeyecektir (Naveed vd., 2012:272). Bununla birlikte kendisine göre üst düzey yada çalışan birisinin ödüllendirilirken daha fazla ödüllendirilmesi çalışanın adalet hissini rencide edecektir. Bu nedenle adaletin sağlanmasında herkese eşit davranılması sosyalizm gibi örgütleri bir çıkmaza götürecektir.

Sonuç olarak Adams bir çalışanın kendi katkı-kazanım oranı ile diğer karşılaştırılanın katkı-kazanım oranı arasında bir eşitlik varsa, kişinin adalet yönünden tatmin olacağını öngörerek, adaletin dağıtım boyutunu tanımlamaya çalışmıştır.

1.1.3.2. Deutsch'un Dağıtım Teorisi

Tıpkı Adams gibi Deutsch'da örgütsel adaletin dağıtım boyutuna odaklanmış ve çalışanların psikolojik, fiziksel, ekonomik ve sosyal durumunu etkileyebilecek adalet algısının yedi farklı unsura göre şekillendiğini ifade etmiştir (Taşkiran, 2011:103).

Deutsch'a göre, bir işletmede çalışanlara yönelik alınan her türlü kararın, nitelik ve nicelik yönünden dengesiz olması, ehil olmayanları kayırması, zamanlamanın yanlış ayarlanması yada gecikmesi, somut istatistiklere göre yada bilinen performans göstergelerinden yararlanılmaması, çalışanların örgütsel adalet algısını etkilemektedir (Poyraz vd., 2009:76). Bunlara ek olarak yöneticilerin aldıkları kararların kriter, kural ve standartları, bu kriterleri uygulamak için kullandıkları ölçüm sistemleri ve son olarak yönetsel kararların alınmasında izlenen yöntemler çalışanların adalet algısını etkilemektedir (Malik and Basharat, 2011:90).

Örgütsel adaletin bu yedi faktörden etkilenecek oluştuğunu savunan bu teori de, tıpkı Eşitlik teorisi gibi çalışanların adalet algısının dağıtımsal boyutunda araştırmalar yapmıştır.

1.1.3.3. Leventhal'ın Adalet Yargı Modeli

Levanthal'ın 1976 yılında geliştirdiği bu teori, "eşit temelli paylaşım" (equity), "eşit paylaşım" (equality), ve "ihtiyaç" (need) olmak üzere üç kurala

dayalı olarak örgütsel adalet algısının oluştuğuna dayanmaktadır (Malik and Basharat, 2011:93).

Bu teoriye göre işletme yöneticileri, örgüt kaynaklarının ve çalışan kazanımlarının adil dağıtımını sağlamak için çalışanlar tarafından istenilen dağıtım yöntemini kullanmalı, (eşit temelli paylaşım), her türlü kazanım hak edilsin veya edilmesin herkese eşit biçimde dağıtılmalı (eşit paylaşım) ve son olarak ise çalışanların ihtiyaçları ön planda tutularak dağıtım yapılmalıdır (ihtiyaç kuralı) (Hubbell vd., 2013:57;Taşkiran, 2011:104-105).

Teoriye göre bu önemli faktörlere göre çalışanın örgütsel adalet algısı oluşmaktadır. Bu yaklaşımda da karşılaştırmaya dayalı bir adalet yargısı geliştirilmektedir ve adaletin dağıtım boyutu üzerinde durulmaktadır (Hubbell vd., 2013:58).

1.3.3.4. Crosby'nin Göreli Yoksunluk Modeli

Bill Crosby'nin Göreli Yoksunluk teorisi, bir işletmede çalışanların kendilerine göre daha üst düzeyde olan yöneticilerin elde ettikleri kazanımlara göre adalet algısını oluşturduklarını varsaymaktadır (Taşkiran, 2011:105).

Ancak bu durum genel hayatın temel düzenine göre de çok anlamlı değildir. Çünkü çalışanın aynı seviyedeki çalışma arkadaşları yerine, üst kademelerde çalışanlarla (Yani bir anlamda farklı sosyal sınıf veya statüler arasında) karşılaştırma yapması, çalışan açısından adaletsizlik duygusunun gelişmesine neden olacaktır. Bir işletmede hiçbir zaman çalışanlar kabiliyet ve eğitim düzeyleri dikkate alınmaksızın ödüllendirilemez yada cezalandırılmaz. Bu nedenle adaletin dağıtım boyutu hiçbir zaman eşitlik üzerine kurulamaz (Hubbell vd., 2013:61).

Sonuç olarak "Görelî Yoksunluk Teorisi" örgütsel yapı içerisinde hiyerarşik düzey ile adalet algısı ilişkisine ışık tutabilecek bir teori olarak, örgütsel adaletin dağıtım boyutuna odaklanmıştır (Yıldırım, 2006:256).

1.3.3.5. Thibaut ve Walker'ın Kişisel Çıkar Modeli

Örgütsel adaletin dağıtım boyutuna odaklanan bu dört önemli teoriden sonra, Thibaut ve Walker tarafından geliştirilen "Kişisel Çıkar Teorisi" (Self Interest Theory), örgütsel adaletin "prosedür" boyutuna odaklanmıştır (Taşkiran, 2011:108).

Bu model çalışanların örgütsel adalet algısını etkileyen temel faktörün, yönetim tarafından alınan örgütsel kararların dağıtımından ziyade hangi prosedürler ve yöntemler takip edilerek gerçekleştirdiğinden etkilenmektedir. Bu anlamda teori çalışanların diğer insanlarla olan etkileşimi esnasında kendi bireysel kazanımlarını maksimize etmeye çalıştıkları fikrine dayanmaktadır (Hubbell vd., 2013:61).

Bu kapsamda modelde, çalışanlar kendileri ile ilgili sonuçları etkileyen prosedürleri kontrol etmekte, bu prosedürlerle ilgili kendileri bir görüş geliştirmektedir. Eğer işletme yöneticileri bu fikir ve görüşleri göz önünde tutarak yönetsel kararlar alırlarsa, çalışanların prosedür adaletini olumlu yönde etkileyerek beklenen sonuçlara ulaşabileceklerdir (İçerli, 2010:77). Dolayısıyla, bu modele göre algılanan adaletin yüksek seviyede olması, çalışanlara süreçleri kontrol etme imkânının tanınmasına bağlı olduğu söylenebilir (Poyraz vd., 2009:71).

Kişisel çıkar modeli prosedür adaleti bağlamında, bireyin arzu ettiği sonucu elde edebilmesi için süreç üzerindeki kontrolünü vurgulamaktadır. Ancak model sadece adaletin bireysel tutum ve davranışlarla ilişkisini açıkladığı, diğer boyutlarını göz ardı ettiği için eleştirilmiştir (Taşkiran, 2011:108).

1.3.3.6. Grup Değeri Modeli

Örgütlerde prosedürlerin adil olarak algılanması sadece kişisel çıkarlara dayanarak açıklanamaz ve örgüt üyeleri esas itibariyle ait oldukları grubun kimliğinden büyük oranda etkilenmektedir. Bunun sonucunda içinde bulunduğu grup psikolojisine göre hareket eden çalışanlar, ortak taleplere göre adalet algılarını oluşturmaktadırlar (Taşkıran, 2011:109).

Bu teorinin temel varsayımı, grup üyeliğinin sosyal yasanın güçlü bir yönü olduğudur. Bu manada Grup Değer modeli, bireylerin ait oldukları grubun dayanışmasını arttıracak prosedürlere önem verdiğini öne sürmektedir (İçerli, 2010:77). Bu kapsamda işgörenler işyerlerindeki pozisyon ve statüleri konusunda söz sahibi olabilmektedirler.

1.1.3.7. Araçsal Model ve İlişkisel Model

Örgütsel adaletin etkileşimsel boyutuna odaklanan Araçsal Model'e göre, bir işletmede çalışanlar kendilerini ilgilendiren her türlü yönetsel işlemi denetlemek isterler ve bu denetim her türlü örgütsel sonucun, çalışanların isteklerine göre oluşmasını sağlamaktadır (Yürür, 2008:295). Örgütsel adaletin etkileşimsel boyutuna dikkat çeken bu teoriye göre eğer çalışanlar işletme yönetimine katılabiliyorsa, bu demokratik örgüt yönetiminin aldığı kararlarda, kendileri de söz sahibi oldukları için, kendi talepleri doğrultusunda alınan sonuçları adil olarak algılayacaklardır (Zapata vd., 2013:2).

Örgütsel adaletin etkileşimsel boyutuna odaklanan diğer bir teori olan "İlişkisel Modele" göre, çalışanlar bağlı oldukları gruplarla ilişkilerinin uzun dönemli olmasına önem vermekte ve bu nedenle işgörenler grup dayanışmasını sürdürecektir işlemlere önem vermektedirler (Poyraz vd., 2009:73).

Modele göre, gruba üye olma, kimlik ve benlik değeri hisleri yoğunluk kazanır ve bu anlamda işlemlerde adil davranılması son derece önemlidir.

Araçsal ve İlişkisel Model arasındaki temel farklılık, her birindeki çalışan çıkar ve hedeflerinin farklı olmasıdır. Araçsal modelde bireysel ilgiler önemliyken, ilişkisel modelde sosyal ilgiler önemlidir (Yıldırım, 2006:254-280).

1.1.3.8. Ahlaki Erdemler Modeli ve Çoklu Yaklaşımlar Modeli

Robert Folger'ın geliştirdiği Ahlaki Erdemler Modeli'ne göre ise, işgörenler sahip oldukları kişisel itibarları ve özdeğerlerini önemsedikleri için adaleti istemektedirler (Poyraz vd., 2009:74). Çünkü işyerinde kendilerine adil davranılmadığını düşünen çalışanlar, insani gerekçelerle doğrudan doğruya bu durum karşısında direnç gösterecektir.

Çoklu yaklaşımlar modeline göre, işgörenlerin en az dört tane birbiriyle ilişkili psikolojik gereksinimi vardır. Bunlar: ait olma gereksinimi, denetleme gereksinimi, kişiliğine saygı gösterilmesi gereksinimi ve anlamlı bir var oluş gereksinimidir (Poyraz vd., 2009:74). Eğer bir işletmede çalışanlar, bu dört gereksinime aykırı yönetim davranışı ile karşılaşırlarsa, bu durumdan olumsuz etkilenecek, örgütsel adalet algıları olumsuz yönde etkileyecektir.

1.1.3. Örgütsel Adalet Türleri

Örgütsel adalet teorilerinin kronolojik gelişimlerine bakıldığında, ilk olarak dağıtım adaletinin, daha sonraki yıllarda prosedür adaletinin ve son olarak etkileşim adaletinin ortaya çıkarıldığı görülmektedir (Teoman, 2007:3-11).

Aslında literatürde örgütsel adaletin boyutlarına ilişkin farklı isimlendirmeler olduğu gibi bu boyutların kaç farklı yönden inceleneceği ya

da birbirlerinin alt boyutu olup olmadığı konusunda da farklı yaklaşımlar bulunmaktadır (Zapata vd., 2013:7).

Bu tartışmalara girmeden, araştırmanın bu kısmında örgütsel adaletin genel olarak literatürde ele alınan üç boyutu kısaca özetlenmeye çalışılacaktır.

1.1.3.1. Dağıtımsal Adalet (Distributive Justice)

Temelleri Adams'ın Eşitlik Teorisi üzerine kurulan Dağıtım Adalet kısaca, çalışanların ücret, terfi gibi kazanımlarının dağıtımıyla ilgili yönetsel kararların adil bir şekilde alınıp alınmadığına odaklanmaktadır (Atalay, 2010:43). Bu kapsamda örgütsel adaletle ilgili yapılan ilk araştırmalarda, konuya dağıtımsal adalet açısından yaklaşmış ve yönetim kararları sonucunda elde edilen çalışan kazanımlarının, çalışanlar arasında eşit dağıtılıp dağıtılmadığına göre şekillenen bir adalet algısının üzerinde durulmuştur (Taşkiran, 2011:100).

Gerçektende her işyerinde çalışanlar kendilerine yöneticileri tarafından verilen ödüllerin, cezaların, işletme girdilerinin veya çıktılarının dağıtımında adaletin sağlanmasını, bunun içinde herkese eşit davranılmasını beklerler (Zapata vd., 2013:2). Oysa adaletin sağlanmasında eşitlik önemlidir, fakat tek başına yeterli değildir. Eşit dağıtım ilk etapta adaletin çalışanlar arasında sağlanmasını gösterse de, ilerleyen dönemlerde, çalışanla çalışmayan arasında, eğitilmiş ile eğitimsiz arasında ve başarılı ile başarısız arasında ayrımın yapılmadığı işletmeler, gittikçe örgütsel amaçlarından uzaklaşmakta ve verimsizleşmektedir (Taşkiran, 2011:101). Çünkü çalışanlar eğer performans girdileriyle aldıkları sonuçlar arasında bir eşitsizlik olduğunu algıarlarsa, aldıkları ödülün yâda kazanımın adil olmadığını düşüneceklerdir (İşcan ve Naktiyok, 2002:181-186). Bu durum kişiyi kızgınlık, mutsuzluk, gurursuzluk veya suçluluk gibi hislere itebilmekte ya da bilişsel olarak kişinin

kendisinin veya diğerlerinin çıktı ve girdilerini değiştirmesine yol açmaktadır (Atalay, 2010:43-44).

Buna göre bir iş yerinde çalışanlar; “Hak ettiğimi aldım mı?” sorusuna aldıkları yanıtı göre örgütsel adalet algılarını geliştirmekte ya da şekillendirmektedirler. Nitekim bu soruya yanıt arayan insanlar dağıtımsal adaletle ilgili bir karar verdiklerinde, sonucun veya çıktının uygun ve adil olup olmadığına bakacaklardır (Colquitt vd., 2013:199). Buna bakabilmeleri için karşılaştırma yapmaları şarttır. Peki, kiminle ve neye göre karşılaştıracaklardır? Bu durumda dağıtımsal adaletin algılanmasında çalışanların çeşitli kriterlere ve referans noktalarına göre karşılaştırma yaptıkları görülmektedir (Taşkıran, 2011:103).

Kimileri patronlarına göre, kimileri içinde bulundukları sosyal gruplara göre, kimileri ise başka işletmede çalışanlara göre dağıtım sonrasında paylarına düşen kazanımı ölçmekte, tartmakta ve bir yargıya ulaşmaktadır (İşcan ve Naktiyok, 2002:182). Bu yargı sonucunda haksızlığa uğradığını düşünen bireylerin, dağıtımsal adalet algıları hızla düşerek, işyerlerinde gösterdikleri performans, olumlu davranışlar bundan olumsuz yönde etkilenmektedir. Bu şekilde dağıtımsal adalet bir bölüşüm sistemi olarak bakıldığında, ödüllerin eşit dağıtımı önem kazanırken, amaç performans artışı olduğunda sonuçların adil paylaşımına olanak veren sistemler (performansa dayalı ücret sistemi gibi) önem kazanmaktadır (Teoman, 2007:5).

Yani belirli örgütsel amaçların gerçekleştirilmesi için, örgüt kaynaklarının ve kazanımlarının, belirli adalet ilkelerine bağlı kalınarak eşitlikçi, hakkaniyetli ve ihtiyaçlara göre paylaşım ile sağlanabileceğini savunmak, örgütsel adalet dağıtımsal boyutta bakmanın bir sonucudur (Colquitt vd., 2013:201). Bu çerçevede dağıtımsal adalet; hakkaniyet, eşitlik ve ihtiyaç şeklindeki üç faktöre göre oluşmaktadır:

“a) Hakkaniyet kuralına göre, ödül ve kazanımlar işgörenlerin yatırımlarına göre dağıtılmalıdır ve işgörenlerin çabası ile paralellik arz etmelidir.

b) Eşitlik kuralına göre, iş görenlerin emeğine bakılmadan eşit olarak yapılmalıdır ve ödüllendirmede herkes eşit şansa sahip olmalıdır.

c) İhtiyaç kuralına göre, ödüller ve kazanımlar, bireylerin ihtiyaçlarına veya iş görenlerin mutluluğuna göre dağıtılmalıdır.” (İşcan ve Naktiyok, 2002:185).

Bu kurallara göre örgütsel kaynakların dağıtımı sonrasında hak ettiğini aldığını düşünen çalışanlar, daha olumlu davranışlar ve performanslar sergileyecektir. İşte bu nedenle dağıtım adaletine bakış açısını sosyo-psikolojik kazançların dağıtımını da içerecek şekilde genişletmek gerekmektedir. Nitekim dağıtım adaleti kapsamında sürdürdükleri çalışmalarda bu genişletmeyi yapan örgütsel adalet araştırmacıları, "prosedürel adalet" türünü keşfetmişlerdir (İşcan ve Naktiyok, 2002:185).

Sonuç olarak günümüz hukukunda adaletin dağıtımı, paylaşılması ve ölçülmesi önceden ilan edilen normatif kurallara göre yapılmakla beraber, hakkaniyetin sağlanmasında vicdan ve kıyas önemli adalet kaynakları olarak kullanılmaktadır (Atalay, 2010:41-59). Dolayısıyla örgütsel adaletin dağıtımsal boyutu, işletme yöneticileri tarafından hiçbir zaman göz ardı edilemeyecek kadar önemli, değerli ve güçlü bir örgütsel adalet boyutudur.

1.1.3.2. Prosedürel Adalet (Procedural Justice)

Dağıtım adaleti çalışanların örgütsel adalete ilişkin algılamalarının sadece “dağıtım” boyutunu açıklamıştır. Örgütsel adalet algısına bu bakış açısıyla yönelim, çalışanların örgütsel adalet algılarının nedenlerini açıklamada yetersiz kalmış ve bu nedenle genişletilen araştırmalar

sonucunda, "prosedürel adalet" (işlemsel adalet) olarak adlandırılan yeni bir adalet boyutu ortaya çıkmıştır (Taşkıran, 2011:107).

Prosedür adaleti, bir örgütte yönetim kararlarının alınmasında kullanılan prosedürlerin adilliğine ilişkin bir kavram olarak, örgütsel kararların alınmasında takip edilen yöntemlere ve işlemlere odaklanmaktadır (Atalay, 2010:44). Bu şekilde yaklaşımlarla ortaya konularak çerçevesi çizilen prosedürel adaleti en basit şekilde, *"Ödüllendirme kararlarına varılmak için kullanılan süreç, işlem ve prosedürlerin adilliği"* olarak tanımlamak mümkündür (Dilek, 2005:30).

Eğer bir işletmede çalışanlar, alınan tüm örgütsel kararlara katılıyor, kendi tercihlerine göre örgütsel kararlar belirleniyor ve bu demokratik yöntemle işletme yönetiliyorsa, alınan kararlar kendi aleyhine olsa bile, çalışanlar en azından bu süreci kontrol ettiğini düşünerek, alınan sonuçları "adil olarak" değerlendireceklerdir (Taşkıran, 2011:107). Aslında bu örgütsel adalet çeşidi örgütsel sistemin biçimsel özelliğini yansıtmaktadır ve kazanımların dağıtım kararlarında kullanılan yöntemlerin ne derece adil algılanıp algılanmadığına ilişkin sürece odaklanmaktadır (Poyraz vd., 2009:76).

Gerçekten de günümüzde özel veya kamu farkı olmaksızın örgüt üye ve çalışanlarının gösterdikleri performans karşısında aldıkları ödüllerin neye göre ve nasıl belirlendiğini, ödüllerin dağılımında kullanılan karar alma süreçlerinin ve işlemlerin çalışanlarca ne kadar adil olarak algılandığının açıklanması önemlidir (Colquitt vd., 2013:203). Zira işletmelerde ve örgütlerde bir çalışana verilen kazanım yâda ödül adil olabilir ancak ona ulaşmak için izlenen işlemler adil olmayabilir. Bunun için de, günümüz yöneticileri sadece ödüllendirme kararlarında değil aynı zamanda bu kararlara nasıl ulaştıkları (usul veya yöntem) konusunda da adil olmalıdırlar (Poyraz vd., 2009:77).

Öte yandan prosedür adaleti ile ilgili olumsuz algılamalar, iş görenlerin yöneticilerine ve örgütlere duydukları bağlılığı azaltmakta, performanslarını düşürmelerine neden olmakta ve daha olumsuz örgütsel davranış sonucunu doğurmaktadır. (Atalay, 2010:45). Nitekim günümüzde işgörenler, işyerlerindeki yönetim prosedürlerine ilişkin karar verme süreçlerinin adil olmadığına inandıklarında, işlerine daha az sempati duymakta, daha fazla olumsuz tavır sergilemekte, daha çabuk ve sık aralıklarla işten ayrılmaktadırlar (Dilek, 2005:31).

Son dönemde prosedürel adaletle ilişkin olarak yapılan çalışmalarda, örgütsel uygulamaların kişilerarası yönüne odaklı, özellikle yönetim ve çalışanlar arası ilişkiler ve kişilerarası tutumları yansıtan “etkileşim” boyutu dikkat çekmiştir. (Atalay, 2010:45). O nedenledir ki “etkileşimsel adalet”, prosedürel adaletin bir alt boyutu olarak ortaya çıkmış ve örgütsel uygulamaların insani yönünü ifade etmek için kullanılmaya başlanmıştır.

1.1.3.3. Etkileşimsel Adalet (Interactional Justice)

Prosedür adaletinden farklı bir adalet türü olarak ortaya çıkan “Etkileşimsel Adalet”, aynı örgüt içerisinde bulunan, yönetici ve yönetilenler arasındaki etkileşime odaklanmaktadır. Etkileşim Adaletine göre, çalışanların örgütsel adalet algıları, örgütsel işlemler uygulanırken işgörenlerin, çalıştıkları yerlerde karşılaştıkları tutum ve davranışların niteliğine göre belirlenmektedir (Taşkiran, 2011:109-110; Colquitt vd., 2013:208).

Gerçektende günümüz işletmelerinde karar alma süreçlerinin çalışanlara önceden açıkça söylenmesi ve bu bildirimlerin iletilmesinde çalışanlara kibar ve saygılı davranılması gibi kalıplar, alınan yönetim kararlarının en az içeriği kadar önemlidir (Atalay, 2010:45). Çünkü örgüt yönetimi tarafından yapılan bu tarz açıklamalar çalışanlarda daha olumlu tepkilere ve adil bir algılamaya neden olacaktır. Sonuçta, örgütsel adalet algısında odak noktası sadece çıktılar ve kurallar değil, uygulamalar

esnasında bireyler arasında yaşanan etkileşimdir (Taşkiran, 2011:109). Bu anlamda çeşitli araştırmalarda, "etkileşim adaletinin" yüksek olduğu durumlarda, çalışanlar açısından dağıtım ve prosedürel adaletin fazla önemsenmediği ileri sürülmüştür. Yani işverenlerin çalışanlara karşı duyarlı, ilgili, saygılı ve itibarlı davrandıklarında, çalışanların adil olmayan ücret dağılımını veya adil olmayan prosedürel süreçleri bir bakıma görmezden gelmeleri olasılığı yükselmektedir (Atalay, 2010:46).

Öte yandan örgütsel adaletin "etkileşimsel" boyutuna bakıldığında prosedür adaletin bir ögesi mi yoksa ayrı bir adalet boyutu olarak mı ele alınması gerektiği konusunda kavramsal karışıklık dikkat çekmektedir (Greenberg, 2001:4). Bu anlamda Greenberg'e göre etkileşimsel adalet, "kişilerarası adalet" ve "bilgisel adalet" olmak üzere iki özgül kişilerarası davranış türünden oluşmaktadır (Greenberg, 2001:7). Kişiler arası adalet boyutu, sonuçlara karar veren otoriteler tarafından işgörenlere ne ölçüde duyarlılık, nezaket, ciddiyet, saygı gösterilerek davranıldığını yansıtırken, bilgisel adalet ise, örgütsel kararlar alınırken kullanılan işlemlerin niçin belli bir şekilde kullanıldığı ya da sonuçların niçin belirli bir tarzda bölüştürüldüğüne ilişkin bilgileri açığa çıkaracak açıklamaların kişilere verilmesi ile ilgilidir (Atalay, 2010:46).

Sonuç olarak işletmelerde, yöneticilerin yönetilenlerle, işverenlerin işgörenlerle yaşadıkları örgütsel ilişkilerin, önceden belirlenen, olması istenilen ve evrensel standartlara göre oluşturulan çerçevede gerçekleşmesi, etkileşimsel adaletin algılanan boyutu itibarıyla örgütün verimliliğini de olumlu yönde etkileyeceği oldukça açıktır (Atalay, 2010:57). Bu nedenle çalışanların örgütsel adalet algısının dağıtımsal, prosedürel ve etkileşimsel boyutlarının toplamının, işletmelerin örgütsel adalet yapısını oluşturmakta olduğu söylenebilir.

1.2. YÖNETİM LİTERATÜRÜNDE ÖRGÜTSEL ADALET KAVRAMIYLA İLİŞKİLİ KAVRAMLAR

Yönetim literatüründe son yıllarda popülerlik kazanan birçok kavram ve örgütsel süreçler, çalışanların örgütsel adalet algısı ile doğrudan doğruya ilişkilidir. (Atalay, 2010:46-59). Çünkü insanların adalet ihtiyacı, örgütsel yaşantının devamı için de son derece gerekli ve önemlidir.

Günümüz işletmelerinin en önemli sermayesi, sahip oldukları nitelikli, bilgili ve alanında uzmanlaşmış insan kaynaklarıdır (Sökmen, 2011:69). Bu özellikleri taşıyan insan kaynaklarını temin etmek, yönetmek ve bir arada tutmak ancak adil bir yönetimle mümkün olmaktadır. Bu anlamda işletme yönetimlerinin temel aktörü olan liderler açısından çalışanların örgütsel adalet algısı oldukça önemlidir (Colquitt vd., 2013:204). Çünkü liderler günümüz işletmelerinde çalışanların performans ve motivasyonlarını sürekli yükseltme arayışındadırlar (Sökmen ve Boylu, 2009: 2383). Bu arayışlar liderleri örgüt yönetiminde adil olmaya sevk etmektedir.

İfade ettiği anlam yönüyle, yapısal olarak örgütsel adalet kavramıyla doğrudan ilişkili olan örgütsel güven, günümüz işletme yönetimi literatüründe sıklıkla incelenen diğer bir konudur. Çünkü günümüz işletmelerinde çalışanlarından örgütlerine ve yöneticilerine güvenmeleri, örgütlerine sınırsız bağlanmaları ve kendilerini işletmelerinin bir vatandaşı olarak görmeleri beklenmektedir (Atalay, 2010:47-59). Sayılan bu süreçlerin oluşması içinse, işletmelerin yönetim süreçlerinde dağıtımsal, prosedürel ve etkileşimsel boyutlarda güçlü bir adalet yapsının olması ön koşuldur (İşcan ve Naktiyok, 2002:181-203).

Çalışmanın başında da ifade edildiği üzere, sayılan bu örgütsel süreçlerin tamamı yönetim literatüründe nitelikli beşeri faktörün ön plana çıkmasıyla popülerlik kazanmış ve tartışılmaya başlanmıştır (Sökmen, 2011:66-79). Nitekim örgütsel adalet ile doğrudan doğruya ilişkili olan liderlik, örgüt kültürü, örgütsel güven, vatandaşlık ve bağlılık gibi kavramlar dikkatli

bir şekilde incelendiğinde, bu kavramların birçok yönden işletme çalışanlarının performans ve motivasyonlarını artırma amacı taşıdıkları görülecektir.

1.2.1. Liderlik ve Örgütsel Adalet İlişkisi

İş dünyasında, çalışanlarıyla ilgilenen ve etkin iletişimi gerçekleştiren liderler, sergiledikleri yönetim fonksiyonu içinde ve aldıkları tüm yönetsel kararlarda adalete önem vermektedirler (Atalay, 2010:55). Çünkü günümüz işletmelerinde, çalışanların örgütlerine güven duyması, işine karşı olumlu düşünceler beslemesi ve tüm çalışanların performans seviyelerinin yükselmesi, adil bir yönetim ile mümkün olmaktadır (Sökmen ve Boylu, 2009: 2382).

Bununla birlikte günümüzde her yönetici veya idareci lider özellikleri taşımayabilmektedir. Çünkü liderlik, *“İnsanları ortak bir amaca yöneltme kapasitesi ve isteği olup, dinamik ve kişisel bir süreçtir.”* (Koçel 2011:569) Bu kişisel süreçte, bir grup insanı ortak amaca yöneltmek, onlar arasındaki ilişkileri bir anlamda dengeli ve hakkaniyetli bir şekilde yürütmekle mümkündür (Atalay, 2010:55). Dolayısıyla profesyonel işletme yöneticileri, örgüt içerisinde adil olmakla etkili bir lider olabileceklerdir (Sökmen ve Boylu, 2009: 2383). Aslında liderler tıpkı bir orkestra şefi gibi, örgütsel amaçlar ile iş görenlerin amaçlarını bağdaştırmak zorundadırlar. Çalışanlar ya da takipçiler, örgütsel amaçlara hizmet edip onları gerçekleştirdikçe, lider, örgütsel amacı arzulama derecesini artırmak için çalışanları daha fazla ödüllendirerek, örgütsel amaçlara daha çok hizmet ettirmelidir (Sökmen ve Boylu, 2009: 2382).

Çünkü günümüz işletme yöneticileri, mahiyetindeki insanları, işletme amaçları etrafında toplayabilme ve bu amaçları gerçekleştirebilmek için onları harekete geçirme bilgi ve yeteneklerine sahip oldukları sürece, lider olacaklardır (Eren, 2011:10). Bu anlamda Örgütsel adalet algısı, yönetici ve

yönetilenler arasındaki sorunları gidermeye yarayan etkili bir birleştirici mekanizma fonksiyonunun yürütülmesine zemin hazırlamaktadır (Sökmen ve Boylu, 2009: 2381). Çünkü etkin liderliğin temel özelliklerinden biri de örgüt içinde adaletli bir yönetim sergilemek ve sergilediği bu adaletli yönetimle çalışanların alınan yönetim kararlarını meşru olarak algılamasına katkı sağlamaktır. Meşru ve haklı görülen yönetim kararları, çalışanlar tarafından daha yüksek bir performans içinde uygulanacaktır. Bu nedenle çalışanlar, gerek işlerinden sağladıkları yararların ve gerekse yönetim tarafından sürdürülen işletme uygulamalarının adaletli olup olmadığına göre, örgütsel adalet algılarını şekillendireceklerdir (Atalay, 2010:56).

Örneğin örgütsel faydanın lider veya yöneticiler tarafından çalışanlara adaletli bir biçimde dağıtılması, çalışanların örgütsel adalet algısının “dağıtımsal” boyutuna, yönetim tarafından alınan kararların şekli ve prosedürleri çalışanların örgütsel adalet algısının “prosedürel” boyutuna ve son olarak çalışanların karar alma sürecine katılımı da örgütsel adalet algılarının “etkileşimsel” boyutuna tesir edecektir. Dolayısıyla örgüt lider ve yöneticilerinin tutum, tarz ve uygulamaları örgütün iklimi ile yapısını doğrudan etkileyerek, örgütsel adalet yapısını dağıtımsal, prosedürel ve etkileşimsel boyutta sürekli yeniden yapılandırmaktadır (Demir, 2007:97-118).

Öte yandan yönetim literatüründe çok sayıda liderlik modeli tanımlanmış ve geliştirilmiştir (Sökmen, 2010:139-150). Bu modellerden günümüz işletme hayatında sıklıkla gündeme gelen karizmatik, işlemsel ve dönüştürücü liderlik modellerinin, çalışanların örgütsel adalet algılarının şekillenmesinde diğer modellere nazaran daha fazla ilişkisi görülmektedir (Sökmen, 2010:139-150). Bu nedenle aşağıdaki başlıklar altında günümüzde popülerliğini koruyan bu liderlik uygulamalarında örgütsel adaletin izleri araştırılacaktır.

1.2.1.1. Karizmatik Liderlik ve Örgütsel Adalet

Bilindiği üzere, herhangi bir yetkiye veya otoriteye dayanmayan karizma, lider ile takipçileri arasında bir olgudur ve liderin karizması, kendi bireysel özelliklerinden kaynaklanmaktadır (Koçel, 2011:592). Bu nedenledir ki, liderlik modellerinin en bilineni ve popüler olan karizmatik liderlik uygulamalarında belirgin bir şekilde, çalışanların örgütsel adalet algısı etkileşim içerisindedir (Sökmen, 2010:141-142).

Literatürde karizmatik lider, *“Vizyon ve misyon ifade eden, astlarının ve üstlerinin zihinlerinde olumlu bir izlenim uyandıran ve bunu devam ettiren, astlarını zorlayan, vizyon ve misyona uygun olarak hareket ederek astlarına örnek olan yönetici”* olarak tanımlanmıştır (Güney, 2004:137). Bu tanımdan da anlaşılacağı üzere Karizmatik liderler, gösterdiği yönetim işlevi ve aldığı yönetsel kararlarla takipçilerinin başarılı bir şekilde üzerinde uzlaşılan amaç ve hedeflere ulaşmalarını etkili bir şekilde sağlar. Çünkü karizmatik lider çalışanlarına veya takipçilerine aldığı kararlara itaat ettiklerinde neler kazanacaklarını bildirir ve onları ikna eder (Sökmen, 2010:143). Bunu yapabilmek içinde sergilediği karakteristik yönetim uygulamalarında çalışanlar arasında sürekli olarak adil paylaşımı esas alır, onları adil bir şekilde istihdam eder, çalışanlarıyla hoşgörölü ve saygılı ilişkiler geliştirir (Koçel, 2011:592). Böylece çalışanların örgütsel adalet algılarını dağıtımsal, prosüdürel ve etkileşimsel boyutlarda sürekli besler ve kendisine gösterilen itaatin yürekten yapılmasını sağlar (Colquitt vd., 2013:201). Sonuç olarak karizmatik liderlerin yönetimi altında bulunan çalışanlar daha yüksek performans ve motivasyonla üzerinde anlaşılan örgütsel amaç ve hedeflere odaklanırlar (Sökmen ve Boylu, 2009: 2383).

Eğer karizmatik lider, sübjektif, bencil, dengesiz, hakkaniyetsiz ve kendini beğenmiş davranışlar sergilerse, çalışanların örgütsel adalet algıları bu tavırdan olumsuz yönde etkilenecek ve dolayısıyla işletme amaçlarına ulaşmada verim düşerek başarısızlık kaçınılmaz olacaktır (Demir, 2007:140). Çünkü karizması ile hızlı bir şekilde örgüt içinde liderliğe yükselen bireyler,

sergilediği adaletsiz tutum ve davranışlarla yine büyük bir hızla inanırlılığını ve güvenilirliğini kaybedeceklerdir.

1.2.1.2. Etkileşimci Liderlik ve Örgütsel Adalet

Genel anlamı itibari ile etkileşimci liderlik, *“örgütsel hedeflere yönelik yüksek performans karşılığında, bireysel ihtiyaçların giderilmesi yoluyla takipçilerin motive edilmelerini içeren”* liderlik tarzıdır (Koçel, 2011:591). Etkileşimci liderler, mevcut ortamda faaliyet gösterir, risklerden kaçınmayı tercih eder, değişim ve yenilenmeden daha çok mevcut faaliyetlerin etkin bir şekilde yürütülmesi üzerine odaklanır (Koçel, 2011:591).

Günümüz işletme yaşantısında etkileşimci liderin takipçileri; liderin vaatleri, övgüleri veya ödülleri ile motive olmakta, yâda azarlama, kınama, uyarı ve tehdit gibi önlemlerle disipline edilmektedir. Bu tarz liderlerin tutum ve davranışları, başlangıçta üzerinde anlaşılan amaç ve hedeflere ne ölçüde ulaşıldığına bağlı olarak değişmektedir (Colquitt vd., 2012:1).

Takipçiler, amaçları gerçekleştirme durumlarına göre ödüllendirilirken, amaçlardan uzaklaşıldığı ölçüde de cezalandırma mekanizması işletilerek sürdürülen bu modelde, çalışanların örgütsel adalet algısı özellikle prosedürel boyutta etkili olmaktadır (Atalay, 2010:56-57).

Çünkü etkileşimci liderler, “koşullu ödüllendirme”, “istisnalarla yönetim” ve “tam serbesti tanıma” olarak adlandırılan üç tür strateji ve yöntem çerçevesinde çalışanlarını işletme hedeflerine doğru yönlendirmektedirler (Koçel, 2011:592). İşte bu noktada etkileşimci liderlik kavramının örgütsel adaletle ilişkisi belirginleşmektedir.

Etkileşimci liderin “koşullu ödüllendirme” stratejisi gereği, çalışanları ortak amaçlara ulaşmaları açısından, maddi-manevi olarak ödüllendirmesi ve bu ödüllendirmeyi adil bir şekilde yapması gerekmektedir (Sökmen, 2010:140). Her şeyden önce çalışanların kişisel çıkarlarının tatmin edilmesi,

onların adalet algılarını olumlu yönde etkileyecek ve çalışanlar, etkileşimci lidere işletme amaçlarına ulaşmada daha yüksek bir güdülenme ile yardımcı olacaklardır.

Etkileşimci liderler “istisnalarla yönetim” stratejisi gereği, takipçileri ile yapıcı ilişkiler kurarak astlarını, kendilerinden beklenenler ve başarılı olmaları halinde ne tip ödüller alacakları konusunda bilgilendirir (Colquitt vd., 2012:7). Bu tarz liderlik anlayışında yöneticiler, astlarının yaptıklarını gözlemler, sürekli geribildirimde bulunur ve başarılarını takdir ederler (Koçel, 2011:591). Bu da örgüt içersinde ki dağıtımsal, prosedürel ve etkileşimsel adalet boyutlarını kuvvetlendirerek örgüt çalışanlarının performansını ve motivasyon seviyesini yükseltir (Elamin and Alomaim, 2011:38).

Örgütsel adalet yapısı ve kavramı ile etkileşimci liderin diğer bir önemli ilişkisi ise yine bu modeldeki “tam serbesti tanıma” stratejisi gereği belirginleşmektedir. Zira etkileşimci liderlikte yöneltme ve yönlendirme en alt düzeyde tutulmaktadır (Elamin and Alomaim, 2011:40). Lider ile takipçileri arasında etkileşim, ilişki ve ortak faaliyetler alt düzeydedir. Tam serbesti tanıma durumunda, yönetim yetkisine en az seviyede ihtiyaç duyulmakta, takipçiler kendi hallerine bırakılmakta ve her takipçinin kendisine verilen kaynaklar dâhilinde amaç, plan ve program yapmalarına olanak tanınmaktadır (Sökmen, 2007:173). Bu sayede kararları yönetilenlerin bizzat kendileri aldıkları ya da en azından karar alma sürecine katıldıkları için örgütsel adalet algıları olumlu yönde etkilenecektir.

Sonuç olarak etkileşimci liderler günümüz işletmelerinin adalet yapısını, verdikleri karar ve uyguladıkları yönetsel stratejilerle etkilemektedirler. Bu anlamda etkileşimci liderlerin önceden ilan edilen işlemlerle, mevcut iş kültürünü değiştirmekten çok, güçlendirme eğiliminde olmaları, onların çalışanların örgütsel adalet algısını şekillendirmelerine olanak sağlamaktadır (Jackson vd., 2005:174).

1.2.1.3. Dönüştürücü Liderlik ve Örgütsel Adalet

Günümüz işletmeleri açık sistemler olarak çevresel dönüşüm ve gelişmelere yönelik öğrenen ve yeniden yapılandırılan etkili bir dinamik örgütsel yapıda faaliyet göstermektedirler (Koçel, 2011:592). Bu dinamik yapıya uygun bir şekilde ortaya çıkan dönüştürücü liderlik *“Örgütün amaçlarına bağlılık oluşturma ve bu amaçlara ulaşmada çalışanları güçlendirme süreci”* olarak tanımlanmaktadır (Güney, 2004:67).

Dönüştürücü lider, genellikle yorucu ve can sıkıcı olarak algılanan işleri keyifli hale getirmek, astların beklentilerini semboller ve imajlarla yükseltmek için çeşitli yönetsel kararlar geliştirirken, diğer yandan da örgüt çalışanlarının ve örgüt ikliminin daha güzel ve memnun edici olmasına da olanak sağlarlar (Sökmen, 2010:145). Dönüştürücü liderlerin bu stratejileri takip edebilmesi için, gösterdiği yönetim uygulamalarının adalet ve hakkaniyet üzerine bina edilmesi gerekmektedir. Çünkü haksızlığa uğradığını ve kendisine adil davranılmadığını düşünen çalışanlara, sürdürdükleri işi sevdirmek, onları yeniliğe ve dönüşüme açık hale getirmek mümkün değildir (İşcan ve Naktiyok, 2002:181-203).

Zaten değişime direnç her örgütün doğasından kaynaklanmaktadır. Bir yandan örgütsel yaşantının doğal bir sonucu olan değişime direnç sürecini başarılı bir şekilde yönetmesi gereken dönüştürücü liderlerin, diğer yandan da adil olmayan uygulamalarla takipçilerinin sayısını ve performansını arttırmasını beklemek akla ve mantığa uygun değildir (Sökmen, 2010:145-147). Bu nedenle her liderlik modelinden daha fazla oranda, dönüştürücü liderlik modelinde, çevresel ve örgütsel süreçlerdeki değişimleri takip etmek, çalışanların bu dönüşümlere ayak uydurmasını sağlamak, her üç boyutta adalet algılarını olumlu yönde etkileyecek strateji ve uygulamalar gerektirmektedir.

Son olarak dönüştürücü liderlik modelinde, “astlara ödülleri vererek onları yönlendirme” yönteminden, “karşılıklı destek ve teşvik ilişkisinin

geliştirilmesi yolu ile onları güçlendirerek birer lider yapma” yöntemine doğru yeni ve farklı bir yönelim gözlenmektedir (Jackson vd., 2005:177). Bu yönelimin, doğrudan doğruya çalışanların etkileşimsel adalet algılarına tesir ederek, onların performans ve motivasyonlarını şekillendirmede dönüştürücü liderlik modeline önemli bir kazanım sağladığı da söylenebilir (Koçel, 2011:595).

1.2.2. Örgütsel Vatandaşlık Kavramı Ve Örgütsel Adalet

Örgütsel vatandaşlığı en basit şekilde çalışanların işleri ile ilgili olarak gösterdikleri gönüllü eylemler olarak tanımlamak mümkündür (Sökmen ve Boylu, 2011:148). Literatürde örgütsel vatandaşlık kavramı, *"Biçimsel (resmî) ödül sistemi tarafından doğrudan ya da açık olarak tanımlanmayan, zorlayıcı olmayan ve genel anlamda örgütsel etkinliği artıran çalışan davranışları"* şeklinde de daha kapsamlı olarak tanımlanabilir (Çetin, 2004:3-13; Hussain vd., 2012:6378).

Kişisel çıkarların her geçen gün arttığı günümüz iş dünyasında, örgütsel vatandaşlık kavramı, "çalışanların pozisyonun gerektirdiklerinin ve formal olarak belirlenen standartların ötesinde çaba harcamasını" sağlamak amacı ile popülerlik kazanan bir yönetim kavramı olduğu söylenebilir (Sökmen ve Boylu, 2011:148). Bununla birlikte bir işletme açısından yararlı ve arzu edilen örgütsel vatandaşlık davranışının oluşabilmesi için, işletme çalışanlarının örgütsel adalet algıları son derece yüksek seviyede olmalıdır (Atalay, 2010:49). Çünkü çalışanları örgütsel vatandaşlık tavrı göstermeye yönelten güdeleyici etkenlerin başında, çalışanların her boyutta örgütsel adalet algıları gelmektedir (Çetin, 2004:64).

Öte yandan günümüzde artan rekabet, işletmeler ve çalışanlar nezdinde örgütsel etkinliği ve etkililiği son derece önemli kılmıştır (Sökmen ve Yazıcıoğlu, 2005:1). İşletme etkinliğini sağlamak için çalışanların bireysel performansının artması önkoşuldur. Çalışanların bireysel adalet algısında

doyma ulaşması da performansının ve iş doyumunun artmasının ön koşuludur (Çetin, 2004:66-68). Nitekim örgütsel vatandaşlık ile ilgili yapılan birçok çalışmada, örgütsel vatandaşlık davranışlarının iki temel algıdan kaynaklı olduğu ileri sürülmüştür (Zapata vd., 2009:94). Bunlar: iş yerindeki yönetim süreçleri ve bireyin kişiliğidir. Bu iki kaynaktan etkilenen örgütsel davranış ancak, bireyin dış çevresini kuşatan örgütsel adalet yapısı ve bireyin kişiliğinde bulunan örgütsel adalet algısı ile şekillenecektir (Sökmen ve Boylu, 2011:149).

Aslında örgütsel vatandaşlık ve örgütsel adalet kavramının ilişkisi çift taraflı etkileşimi içermektedir. Şöyle ki, çalışanların örgütsel vatandaşlık tavırları, bir yandan örgütün amaç, ortam ve zamanlamasına bağlı olarak artarken, diğer yandan da örgütsel adalet algısı gelişecektir (Atalay, 2010:50-51). Örgütsel adalet algısı gelişen bireyler ise, işlerine karşı örgütsel vatandaşlık sergileme eğilimleri de artarak, git gide olması beklenen şekilde kurumsallaşacaktır (Ersoy ve Bayraktaroğlu, 2010:1-16). Böylece örgütsel etkinliğin sağlanması ve bireysel performansın yükseltilmesi açısından işletme için çok önemli olan bu iki kavram birbirlerinden destek alarak örgütü ve birbirlerini geliştirecektir (Hussain vd., 2012:6378). Sonuç olarak örgütsel adaletin bir gereği olarak örgütsel vatandaşlık davranışını geliştirmek, resmi görev tanımlarına dayalı davranışları değiştirmekten daha güvenlidir (Çetin, 2004:19-21). Kendini örgüte adanmış çalışanlar ise, mevcut işlerinde daha uzun süre kalarak, daha kaliteli üretim yaparlar ve örgütün başarısına birçok yönden katkıda bulunurlar (Sökmen ve Boylu, 2011:147-150). Dolayısıyla, örgütsel vatandaşlık olgusunun bir örgütte yayılması örgüt içinde daha güzel ve adil bir iş ortamı oluşturacak, bu durum da hem işletme verimliliğini ve hem de örgütsel adalet yapısını olumlu yönde etkileyecektir (Hussain vd., 2012:6378).

1.2.3. Örgütsel Güven Kavramı Ve Örgütsel Adalet

Her geçen gün yaşanan ekonomik daralmalar, şiddeti artan küresel rekabet savaşları ve küçülmeye dayalı yönetim stratejileri günümüz işletmelerinin insan kaynaklarını sürekli yapılandırmasına ve belirli periyotlarla çalışanlarının bir kısmının işlerine son vermesine neden olmaktadır (Ersoy ve Bayraktaroğlu, 2010:4). İş hayatlarında sıklıkla bu ve benzeri durumlarla karşılaşan çalışanların da, örgütlerine duydukları güven, bağlılık ve duygusal yakınlık her geçen gün daha fazla azalmaktadır (Eker, 2010:67).

Bu olumsuzlukları gidermek adına yönetim stratejilerinde örgütsel güven kavramı sıklıkla gündeme gelmeye başlamıştır. En basit şekilde örgütsel güven, çalışanların örgütlerine yönelik besledikleri olumlu duyguların toplamıdır (Sökmen ve Boylu, 2011:147). Aslında örgüte güven, çalışan tarafından algılanan, örgütün güvenilirliğidir ve üyesi olduğu örgütün onun zararına eylem göstermeyeceğine yönelik inancıdır (Çetin, 2004:49). Bu anlamda çalışanların her üç boyuttaki örgütsel adalet algıları, doğrudan doğruya işlerine duydukları güvene ve itimada göre şekillenmektedir. Çünkü işverenine veya yöneticilerine güvenmeyen çalışanlar, sürekli tedirgin olacak bu da onların adalet algılarında sürekli bir sorgulamaya neden olacaktır (Atalay, 2010:48). Her yönetsel işlemde ve alınan kararda acaba kendisine bir sıkıntı gelecek mi diye şüpheyile yaklaşan ön yargılı çalışanların, adalet duygularını tatmin edecek yönetsel kararlar almak da oldukça güç olacaktır.

Diğer yönden örgütsel güvenin günümüz işletme yaşantısındaki fonksiyonlarına bakıldığında önemli bir etkisinin ise, işletme yönetimi içerisinde karmaşıklığı azaltması olduğu görülmektedir (Çetin, 2004:49-57). Dolayısıyla örgütsel güvenin bu yönü, onu sadece örgütsel adalet yapısı ile değil hemen hemen örgütsel süreçlerin tamamı ile irtibatlı hale getirmektedir (Atalay, 2010:49). Bununla birlikte son dönemde geliştirilen etkin yönetim, ödüllendirme ve performans değerlendirme gibi insan kaynakları sistemleri, doğrudan doğruya çalışanların işletmelerine güven duymalarına odaklanmıştır

yönetmel davranışlardır (Ersoy ve Bayraktaroğlu, 2010:1-16). Bu odaklanma ancak ve ancak işletmenin örgütsel adalet yapısının çalışanlar tarafından olumlu bulunmasıyla mümkün olduğu söylenebilir (Eker, 2010:69).

Aslında örgütsel güven ile örgütsel adalet olgularının her ikisi de örgütlerde kendiliğinden ortaya çıkmaz ve yönetimin kararları doğrultusunda oluşmaktadır (Poyraz vd., 2009:77-80). Çünkü örgütsel güven ve adalet ortamı yaratmada, yönetimin güven ve adalet duygusunu tüm örgüt çalışanları üzerinde yapılandırması ve dikkatli bir şekilde yönetmesi gerekmektedir (Sökmen, 2007:170-182). Bu açıdan bakıldığında yöneticiler tüm yaptıkları ve uyguladıklarıyla, verdikleri sözlerle örgütte güven ve adaleti oluşturabilir veya yok edebilir. Dolayısıyla örgütsel güveni ortadan kaldıran yâda azaltan yönetim uygulamaları, aynı şekilde çalışanların örgütsel adalet algılarını olumsuz yönde etkileyecektir (Atalay, 2010:49).

Sonuç olarak denilebilir ki, günümüz iş dünyasında adalet ve güven eksikliği hem örgüt hem de çalışanları olumsuz etkileyerek örgütsel hedef ve eylemlere daha az katkıda bulunmalarına neden olacaktır (Çetin, 2004:78). Bu nedenle güven ve adalet arasında iş etkinliği ortamını oluşturma anlamında güçlü bir ilişki söz konusudur (Atalay, 2010:49).

1.2.4.Örgütsel Bağlılık Kavramı Ve Örgütsel Adalet

Yönetim literatüründe örgütsel bağlılık; *“Çalışanın çalıştığı örgütle psikolojik olarak bütünleşmesi, örgütün amaç ve hedeflerini özümsemesi ve bu doğrultuda kişinin örgütte kalma yolunda duyduğu arzu olarak”* tanımlanmaktadır (Demir, 2007:102).

Kavramın temelinde istikrarı sağlama ve çalışan davranışına yön verme vardır ve bu anlamda kavram, örgütün amaç ve değerlerini kabul etmeyi, bu amaç ve değerlere inanmayı, örgütün yararına olacak şekilde fazladan çalışma istekliliğini ve örgüt üyeliğini devam ettirmeye olan güçlü bir

isteği ortaya koymaktadır (Sökmen ve Boylu, 2011:157). Toplumsal yaşantıda bireyi harekete geçiren duygusal bir güç olan örgütsel bağlılık davranışı, dışsal motivasyon ve pozitif tutum olmadığı durumlarda bile çalışanları etkileyebildiği için oldukça değerli ve önemlidir (Ersoy ve Bayraktaroğlu, 2010:1-16). Bu önem nedeniyle günümüz işletme yöneticileri örgütsel bağlanma davranışlarına neden olan tüm örgütsel kaynakları ve süreçleri incelemekte ve çalışanların örgüte duygusal bağlılığını artırıcı tutum ve davranışları teşvik etmektedirler (Demir, 2007:102-110).

Çalışanların, işlerine yönelik olarak bağlılığını ve bu bağlılığın derecesini etkileyen en önemli unsur çalışanların örgütsel adalet algılarıdır (Atalay, 2010:51). Çünkü örgütsel faaliyetlerden ortaya çıkan maliyet ve yararların, birey ve guruplar arasında ne ölçüde eşit dağıtıldığı ile ilgili karar ve davranışları değerlendirme üzerine odaklanan örgütsel adalet algıları, ahlaki davranışı değerlemenin temel aracı olarak örgütsel bağlılığı etkilemektedir (Demir, 2007:103). Bu nedenle maliyet ve yararların eşit olarak dağıtıldığı, kuralların tarafsız şekilde uygulandığı, eşitsizlik ve ayrımcılık yüzünden zarar görenlerin zararlarının karşılandığı bir örgütte çalışanların adalet algıları yüksek olacaktır (Atalay, 2010:52-53). Çalışanların adalet algısı yükseldikçe, örgütlerine daha sıkı sıkıya bağlanarak, bulundukları işletmenin hedeflerine ulaşması noktasında bireysel performansları bu durumdan olumlu yönde etkilenecektir (Çetin, 2004:49-57). Örgütsel adalet algısının altında hem örgüt hem de çalışanların zorunluluğa sahip olması ve her iki tarafında sorumluluklarını kabul etmesi bulunmaktadır (Ersoy ve Bayraktaroğlu, 2010:11). Çalışanların karşılıklı sorumlulukları ve görevleri açık olarak ifade edilip, gönüllü olarak kabul edildiği ve örgütün yaşamında ortak çıkar olarak algılandığı sürece adalet olgusunun varlığından söz edilebilir (Ersoy ve Bayraktaroğlu, 2010:2).

İşte bu nedenledir ki eğer yöneticiler ödülleri ve işleri eşit olmayan bir şekilde dağıtırlarsa, bunun nedenini izleyicilere kesinlikle açıklamalıdır (İşcan ve Naktiyok, 2002:199). Aksi takdirde, örgüte bağlılık sağlanamaması

bir yana, insanları harekete geçirmek dahi mümkün olmayacaktır (Demir, 2007:110). Dolayısıyla bir işletmede çalışanların adil dağıtım algısı arttıkça örgütte kalmaya devam etme isteği de artmaktadır. Çünkü bir örgütte kaynaklar uygun dağıtılır, eşitler arasında ayırım yapılmaz, hatta eşit olmayanlar arasında bile statü sembolleri eşit bir şekilde dağıtılırsa, çalışanların örgütsel bağlılığını destekleyecek olan örgütsel adaleti sağlama da kolaylaşacaktır (Ersoy ve Bayraktaroğlu, 2010:7).

Sonuç olarak örgütsel adaletin üç türünün de örgüte duygusal ve ahlaki bağlılıkla önemli bir ilişkisi olduğu, sadece insan ilişkilerini ve sosyal yönü içeren etkileşim adaleti ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkinin diğerlerinden daha yüksek olduğu ileri sürülebilir (Atalay, 2010:41-59).

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL ADALETİN

PERFORMANS VE MOTİVASYON SÜREÇLERİNE ETKİSİ

Dünyada 21.yüzyılda meydana gelen gelişmeler, üretim ve tüketim süreçlerinin yeniden yapılandırılmasına neden olmuştur. Özellikle bilgi ve teknoloji alanındaki gelişmeler, nitelikli beşeri faktörü daha fazla ön plana çıkartmıştır (Sökmen, 2011:66-79).

Bu değişim beraberinde işletme yönetiminde insan odaklı yaklaşımların artmasına neden olmuştur. Nitekim işletme yöneticileri, artan küresel rekabet karşısında bir yandan teknolojik yeniliklere ayak uydurmaya çalışırken diğer yandan da insan kaynakları yönetimlerinde çalışanların performans ve motivasyonlarını arttırıcı yönetsel stratejiler geliştirmişlerdir (Boylu ve Sökmen, 2002:167). İşgörenlerin performans ve motivasyonlarını arttırıcı tüm stratejilerin sürdürülebilir olması, işletmelerin örgütsel adalet yapısının son derece hakkaniyetli, eşitlikçi ve adil bir şekilde yapılanmasıyla mümkündür (Watkins and Leigh, 2009:302). Bu nedenledir ki, işletme yöneticileri, çalışanların performans ve motivasyon düzeylerini yükselterek, işletmelerini daha verimli ve etkili hale getirmek için, çalışanlarının örgütsel adalet algılarını pozitif kılacak dağıtımsal, prosedürel ve etkileşimsel adalet faktörlerini, senkronize bir şekilde yönetme arayışına girmişlerdir (İşcan ve Naktiyok, 2002:181-203).

Bu arayışlarla ve kazanımlarla zenginleşen çalışanların örgütsel adalet algısı, gittikçe onların bireysel performanslarını arttıran, işlerine duydukları güveni ve bağlılığı kuvvetlendiren, işlerine karşı gösterdikleri moral ve motivasyonu yükselten önemli bir faktör haline gelmiştir (Watkins and Leigh, 2009:307). Gerçekten de günümüzün güçlü ve sektöründe lider olan tüm işletmelerinde, çalışanların örgütsel adalet algıları yüksekse, bireysel iş performansları ile işlerine yönelik motivasyon düzeyleri de yüksek olmaktadır. Aksi durumda ise örgütsel adalet algılarındaki düşüklük ve kırıklık doğrudan

doğruya çalışan performanslarını ve motivasyonlarını da olumsuz yönde etkilemektedir (Deb, 2009:168).

Bu etkileşimi teorik olarak anlamak amacıyla, performans ve motivasyon kavramlarını tanımlandıktan sonra, unsurları, teorileri ve işletme yönetimindeki önemi ve değeri açıklanmaya çalışılacaktır. Bu incelemelerden sonra çalışanların işlerinde gösterdikleri performans ve motivasyon düzeylerinin değişmesinde, örgütsel adalet algılarının etkisi ve rolü değerlendirilerek, yorumlanacaktır.

2.1. İŞLETME YÖNETİMİNDE PERFORMANS KAVRAMI VE ÖRGÜTSEL ADALET

Kitle üretim teknolojilerindeki gelişmeler, iletişim ve ulaşım teknolojilerinin yaygınlaşması küresel rekabeti şiddetlendirmiş, buna bağlı olarak işletmelerin rekabet edebilir çizgide verimlilik sağlamasını zorunlu kılmıştır (Eren, 2011:339-357). İşletmelerin etkili verimlilik sağlamalarının ön koşulu ise çalışanların performansının sürekli olarak yükseltilmesi ve yüksek tutulmasıyla mümkündür (Boylu ve Sökmen, 2002:167-182).

Çalışanların bireysel performansları arttıkça işletme verimliliği de artmaktadır (Deb, 2009:172). Bu nedenledir ki, çalışanların performansını arttırıcı etkenlerin başarıyla yönetilmesi, günümüz insan kaynakları yönetimin temel konusudur. Performans en basit ifade ile insanların bir amaç konusunda gösterdikleri soyut ve somut emeklerinin toplamıdır (Ersoy ve Bayraktaroğlu, 2010:11).

Hayatın her evresinde insanlar yaşamlarını sürdürebilmek amacıyla bir takım etkinlikler gerçekleştirmektedir. Bu faaliyetlerin sonuca ulaşması da bireylerin performansına bağlıdır. Yüksek performans ancak ve ancak yüksek inançla, doğru yöntemlerle ve güdülenmeyle ortaya çıkmaktadır (Savaş, 2005). Bu kapsamda işletme yöneticileri, örgütsel amaç ve hedeflerine

ulaşmada çalışanların performansını arttırıcı kaynakları sürekli olarak geliştirerek, motivasyonlarını arttırmakta ve böylece örgütlerinin hedeflerine ulaşmak için, -örneğin yüksek karlılık- bu çabalarını sürekli olarak güncellemektedirler (Boylu ve Sökmen, 2002:167-182).

Çalışmanın bu kısmında, günümüz iş dünyasında artan önemi çerçevesinde, yönetim literatüründe “performans” kavramı tüm özellikleriyle birlikte incelenmeye ve tanımlanmaya çalışılacaktır.

2.1.1. Performans Kavramının Tanımı ve zellikleri

Performans sözlük anlamı olarak; “başarım”, “aba sınırı” anlamına gelmekle birlikte kelime anlamı itibari ile *“Bir faaliyetin (hareketin) gerçekleştirilmesi, gerçekleştirebilme yeterliliği (etkinlik), bir etkiye karşılık verme kabiliyetini”* ifade etmede kullanılmaktadır (turkcebilgi.com, Erişim:2012).

Performans yönetim literatüründe, *“Belirlenen rgtsel hedefler doğrultusunda, firma stratejilerine uygun bir şekilde çalışma faaliyetlerinin yerine getirilmesi”* şeklinde tanımlanmaktadır (Boylu ve Sökmen, 2002:170).

Performans genel anlamda *“alışanın iş yapma düzeyi”* olarak tanımlanırken bir diğer araştırmacı performansı, *“İřėrenin belirli bir zaman kesiti içerisinde kendisine verilen görevi yerine getirmek suretiyle elde ettiği sonuç”* olarak tanımlamıştır (Savaş, 2005:11). Yine performans kavramı, *“alışanların belirli bireysel ve örgütsel amaçlara ulaşmak için kullandıkları yetkinlik”* olarak tanımlanabilir (Baruugil, 2002).

2.1.2. İşletmelerde Performans Türleri Ve nemi

Yönetim literatüründe performans kavramı “bireysel” ve “rgtsel” performans olarak iki başlık altında ele alınmaktadır. Bireysel performans

daha çok mikro ölçekli olup, çalışanların bulundukları örgüt kademesinde üzerilerine düşen görevleri yapabilme düzeylerini ifade etmektedir (Ersoy ve Bayraktaroğlu, 2010:12). Özellikle işletmenin hedeflerine ulaşması için tanımlanan görevlerde, çalışanların kişisel çaba ve emekleri bireysel performansın en somut göstergesidir (Sökmen, 2007:170). Bireysel anlamda performans, yöneticilerden yönetilenlere kadar tüm örgüt çalışanlarının performanslarının mikro ölçekte ve kişisel olarak ele almaktadır (Savaş, 2005:17).

Örgütsel veya kurumsal performans ise, bir bütün olarak işletmeyi oluşturan tüm faktörlerin, aynı amaç etrafında başarılı bir şekilde yönetilmesiyle ortaya çıkan makro ölçekli çabaların toplamıdır (Eren, 2011:340). Bu tanım çerçevesinde işletmelerde örgütsel performans artışının doğrudan doğruya çalışanların bireysel performanslarının yükselmesine bağlı olduğu düşünüldüğünde, çalışanlara adaletli davranma, ayrımcılık yapmama, liyakati önemseme vb. tüm uygulamaların, işletmelerde örgütsel performans artışının ana koşulları arasında yer aldığı söylenebilir (Sökmen ve Tarakçıoğlu, 2011:23). Ayrıca örgütsel performans daha çok işletmenin top yekün verimlilik çabalarının senkronize bir şekilde gösterilmesi ile ortaya çıkmaktadır (Boylu ve Sökmen, 2002:171). Bu yönüyle örgütsel performans, bir işletmedeki tüm iş, üretim, hizmet süreçlerinden, işletmenin amaçları doğrultusunda çalışanlarından marka kimliğine kadar tüm kurumsal yapısını kapsamakta ve örgütsel adaletin etkisi altında şekillenmektedir (Watkins and Leigh, 2009:313).

Günümüzde gerek bireysel gerekse örgütsel performansın bu denli ön plana çıkmasında en temel faktör, küreselleşmeye bağlı olarak önem kazanan rekabet koşulları ve her gün gelişen teknolojik yeniliklere ayak uydurma çabalarıdır. Gerçekten de bu çabalar bir yandan işletmelerin ayakta kalabilmeleri için, sektörlerinde meydana gelen gelişmelere ayak uydurmalarını zorunlu kılmıştır (Boylu ve Sökmen, 2002:167-182). Piyasalardaki dönüşümler karşısında rekabet edebilir halde kalmak isteyen,

bu amaçla sürekli verimlilik arayışlarına giren işletmelerin en önemli sermayesi olan insan faktörünü geliştirmek istemesi son derece doğal bir durumdur (Eren, 2011:339-357). İşletmelerin örgütsel amaçlarına ulaşmada, piyasada tutunarak rekabet edebilmede çalışanların performansları oldukça etkili bir faktördür (Watkins and Leigh, 2009:314).

Bu nedenledir ki, örgütsel performansın sağlanması, artan performansın sürekli olarak sürdürülmesi ve çalışanların performanslarının değerlendirilmesi, günümüz işletme yöneticilerinin en öncelikli hedefleri arasındadır (Uyargil, 2008:1).

2.1.3. Performans Değerlendirme Sistemleri

Organizasyonlarda çalışanların performanslarının sürekli artırılması ve yüksek düzeyde devamının sağlanması amacıyla, evrensel standartlarda bir takım faktörlere bağlı kalınarak çeşitli performans değerlendirme sistemleri geliştirilmiştir (Boylu ve Sökmen, 2002:171).

Çalışan performansını sistematik ve biçimsel olarak değerlendirmek, sürekli olarak takip etmek ve çalışanların performanslarının geliştirilmesi önündeki engellerin kaldırılması gibi amaçlarla ortaya çıkan “Performans Değerlendirme Sistemleri”, işletme yönetimlerine, çalışanın performansının önceden belirlenmiş standartlarla, örgütün diğer üyeleriyle veya kişinin önceki performansıyla karşılaştırılması fırsatı da sunmaktadır (Demir, 2007:167). Bu anlamda yöneticinin çalışanlarını “kontrol” amacı da taşıyan performans yönetim ve değerlendirme sistemleri, çalışanların yükseltilmesi, görevlerinin yeniden tanımlanması, ücretlendirilmesi veya işten çıkarılması gibi yönetsel kararların alınması ile ilgili de önemli ve etkili faktörlerin içinde bulunduğu örgütsel bir süreçtir (Boylu ve Sökmen, 2002:171).

Aslında bir işletmede performans değerlendirme sisteminin bulunması, kurumsal performansın artacağı yâda beklenen yararların elde edeceği

anlamına gelmemektedir (Uyargil, 2008:3-5). Bu yararların elde edilebilmesi ancak ve ancak sistemin etkin bir biçimde işlemesine bağlıdır. Bu anlamda performans değerlendirmesi, bir işletme açısından önem taşıdığı kadar çalışan açısından da değer taşımaktadır. Performans yönetimi bu nedenle, çalışanı işe yöneltme ve özendirme aracı olarak da nitelendirilebilir (Demir, 2007:187).

Performans değerlendirme sistemlerinin faaliyete geçtiği ve bulunduğu örgütlerde, performansın yönetiminden bahsetmek mümkündür (Watkins and Leigh, 2009:318). Ancak sistemin tek başına varlığı şüphesiz bunu sağlamayacaktır. Çünkü performans değerlendirme algısal bir süreçtir ve çalışanların performansları ne kadar doğru ve objektif değerlendirilirse değerlendirilsin, işletmenin mevcut örgütsel kültürü, iklimi ve çalışanların buna bağlı olan algısı yeterli niteliklere sahip olmadığı takdirde çalışanlar sisteme karşı olumsuz tutumlar geliştirecekler, bu da performans değerlendirme sistemlerinin etkin bir biçimde işlemesine engel olacaktır (Uyargil, 2008:3-5).

Ancak bir işletmede performans değerlendirme sisteminin hayata geçirilmiş olması her şeyden önce örgüt içerisinde performansa önem verildiğini, performans sorunlarının dikkate alındığını ve çalışan performansının artırılmasının yöneticilerin önemli bir beklentisi olduğunu göstermesi açısından büyük değer taşıdığı değerlendirilmektedir (Demir, 2007:167).

2.1.3.1. Performans Değerlendirme Sistemlerinin Tanımı

Daha öncede belirtildiği üzere işletmelerin performansı, doğrudan doğruya çalışanlarının performansına bağlıdır. Teknolojik yeniliklerin ve yatırımların artması da işletme verimliliği açısından önemli olsa da, sonuç itibarıyla bu teknolojik ürünlerde insan emeğinin ve performansının bir

ürünüdür ve bu yönüyle çalışan performansı arttıkça teknolojik gelişmelerde elde edilecektir (Uyargil, 2008:3-5).

Bu nedenle örgütsel başarıya ulaşmada çalışanların performanslarının planlanması, bu planlar doğrultusunda performansın değerlendirilmesi ve planlanan performanstan olumsuz sapmalar var ise bunların tespit edilerek çalışanların eksik yönlerinin geliştirilmesi, günümüzde işletme yöneticileri açısından oldukça önemlidir. Bu önemli süreçler kurumsallaştıkça, sistematik bir çerçevede sürdürülen performans ölçüm sistemlerini ortaya çıkartmıştır (Watkins and Leigh, 2009:316).

Performans değerlendirme sistemlerini en basit ifadeyle, *“Örgütsel performansın ölçülmesi yada hesaplanmasına yönelik faktörel bir analiz tekniği”* olarak tanımlamak mümkündür (Çalışkan vd., 2011:363). Performans kavramının temelini oluşturan performans değerlendirme sistemini, daha geniş kapsamlı bir tanımlamayla, *“Hedeflenen örgütsel amaçlara ulaşılabilmesi için oluşan ortak bir anlayışın örgütte yerleşmesi, çalışanların bu amaçlara ve hedeflere ulaşmak için gösterdikleri çabaların, becerilerin ve başarıların yönetilmesi, değerlendirilmesi, ücretlendirilmesi veya geliştirilmesini sağlayan yönetsel bir sistem”* olarak tanımlamak mümkündür (Uyargil, 2008:3).

Performans değerlendirme ile ilgili birçok araştırmacının farklı tanımları bulunmaktadır. Bunlardan birine göre, *“Çalışanın başarısının ve geleceğe yönelik gelişme potansiyelinin, yöneticisi ve kendisi tarafından yılda bir veya daha fazla olmak üzere belirli aralıklarla değerlendirilmesidir.”* (Barutçuğil, 2002'den Akt. Teoman, 2007:11). Diğer bir tanım da ise; *“Performans değerlendirme, bireylerin bir süreç içindeki performanslarını belirleyerek kendilerine motive edici geribildirim sağlanması, geleceklerinin şirket hedefleri doğrultusunda planlanması ve çok yönlü iletişimin sağlanabilmesi için kullanılan bir sistemdir.”* (Uyargil, 2008:5).

2.1.3.2. Performans Değerlendirme Sistemlerinin Amaçları

Çok genel bir ifade ile, performans değerlendirme sistemlerinin amacı, çalışanların performanslarının adaletli, işe ve çalışana uygun standartlar ile belirlenmesi, ölçülmesi, bu konuda çalışanlara bilgi verilmesi ve çalışanların performanslarını da artırarak örgütsel etkinliğin ve verimliliğin artırılmasıdır (Ünsalan ve Şimşeker, 2011:334).

Konuya daha sistematik yaklaşan araştırmacılar genel olarak performans değerlendirmenin amaçlarını aşağıdaki gibi özetlemiştir;

1. Çalışanları ilgilendiren tüm örgütsel kararların alınması için gerekli kriter ve ölçütleri sağlamak,
2. İşletmelerde var olan insan kaynakları departmanının tüm görev ve fonksiyonlarının etkili bir şekilde sürdürülmesini sağlamak,
3. Gelecekte çalışanların ve işletmenin oluşacak performanslarına bağlı olarak kaynak planlaması yapmak,
4. Çalışanlara verilecek hizmet içi eğitimlerin belirlenmesinde ve mesleki gelişme ihtiyaç alanlarını saptamak,
5. Çalışanın daha üst bir göreve atandığında, kesin olmamakla beraber, ne kadar başarılı olacağı konusunda, karar vericilere bir ön fikir sağlamak,
6. Çalışanlara, bireysel yönden kendilerini tanımaya yönelik önemli tespitler sunarak hem bireysel hem de kurumsal anlamda gelişmeyi sağlamak (Kepir ve Sinangil, 1998'den Akt. Teoman, 2007:13).

2.1.3.3. Performans Değerlendirme Sistemlerinin Genel Özellikleri

Tanımlardan performans değerlendirme sistemlerinin örgütlerde çok amaçlı kullanılabilen, farklı işlevleri ve özellikleri olan sistemler oldukları anlaşılmaktadır. Bunlardan ilki bu sistemlerin bir “kontrol aracı” özelliği taşımasıdır (Ünsalan ve Şimşeker, 2011:334). Bu özelliği sayesinde işletme yöneticileri çalışanların belli bir dönemdeki performanslarının ölçülüp, istenilen etkinlik ve verimlilik düzeyine ulaşp ulaşmadıklarını kontrol edebilmektedir (Elamin and Alomaim, 2011:41).

Kontrol özelliğinin yanı sıra performans değerlendirme sisteminin diğer bir temel özelliği ise “adil” bir yapıda uygulamaların yönetilmesidir (Uyargil, 2008:13). Makro ve mikro düzeyde bir performans yönetiminin başarılı olması, bu sistemin çalışanlar tarafından adil olarak algılanmasına bağlıdır ve adil olarak algılanan performans yönetimine dayanan kararlarda (ücret artışı, çeşitli ödüllendirmeler vb.) da adil olarak algılanacaktır (Uyargil, 2008:5-13). Çünkü değerlendirme sürecinde, çalışanların sisteme katılımlarının sağlanması ve sistemin örgüt içerisinde ve çalışanlar arasında kabulü performans değerlendirme sisteminin doğrudan adil olma gerekliliği ile ilişkilidir (Boylu ve Sökmen, 2002:180).

Sonuç olarak yönetim yapısında adil, faydalı, doğru algılanmalarını sağlamayı ihmal eden örgütlerin performans değerlendirme sistemlerinin sorunsuz bir biçimde çalışmayacağı ve kendisinden beklenen amaçlara ulaşmayacağı rahatlıkla ifade edilebilir (Sökmen, 2007:181). Aksi yönde ise, örgüt kültürü ve ikliminin kabulünü göz önüne almadan oluşturulan ve uygulamaya konulan performans değerlendirme sistemleri yararlı olmadığı gibi, performans ve motivasyon düşüklüğü, etkinlik ve verimliliğin azalması gibi istenmeyen sonuçlara da yol açacaktır (Sökmen ve Tarakçıoğlu, 2010:25-44).

2.1.4. Performans Değerlendirme Süreçlerinde Örgütsel Adalet Algısı

İlk olarak işletmelerin kendilerine en uygun olan performans değerlendirme sistemini belirlemesi ve organizasyon yapısına bu sistemi uyarlaması gerekmektedir (Ünsalan ve Şimşeker, 2011:334). Sistemi ilk geliştirme süreci, performans kriter ve standartlarının belirlenmesi, değerlendirmeyi gerçekleştirecek değerlendiricilerin seçimi ve uygulanacak değerlendirme yöntemlerinin saptanması aşamalarından oluşmaktadır (Uyargil, 2008:23-30).

Performans kriterlerinin belirlenmesi, sistem geliştirme sürecinin gerçekleştirilmesinde gereken ilk aşamadır ve çalışanların neye göre değerlendirileceklerini gösterdiğinden, bunların adil algılanması çalışanlar için oldukça önemlidir (Uyargil, 2008:30). Buna ek olarak sistem geliştirmede ve performans kriterleri planlanmasında çalışana söz hakkı verilerek katılımının sağlanması, çalışanların değerlendirme sistemlerine ilişkin örgütsel adalet algılarını arttıracaktır. Performans kriterlerinin çalışanlar tarafından adil algılanması ise, bu kriterlerin kişinin performansına ilişkin doğru bilgiyi toplamaya yönelik olmasına bağlıdır. (Çalışkan vd., 2011:368).

Sistem geliştirme sürecinde ele alınacak konulardan bir diğeri de değerlendirmeyi gerçekleştirecek değerlendiricilerin seçimidir (Uyargil, 2008:36). Seçilen değerlendiricilerin, performansı değerlendirilecek çalışanın yaptığı işi bilen ve adil olarak değerlendirebilecek kişiler olmalarına dikkat edilmesi gerekmektedir. Değerlendirici, performansı değerlendirilen çalışanın işi hakkında bilgi sahibi ve önyargısız olduğu takdirde kişilerin performansı daha adil ve doğru bir biçimde değerlendirilecek, çalışanlar da performanslarının hakkaniyetli olarak değerlendirildiğine tam olarak inanacaklardır (Uyargil, 2008:39).

İkinci aşama kurulan performans değerlendirme sisteminin yönetilmesi kapsamındaki faaliyetlerdir. Bu aşamada çalışan ve yöneticisi bir araya gelerek, çalışanın planlama aşamasında önceden belirlenen hedefleri ne

ölçüde gerçekleştirdiğini değerlendirirler (Uyargil, 2008:39-40). Çalışanlara performanslarının değerlendirilmesi sırasında söz hakkı vermek sisteme ilişkin örgütsel adalet algılarını arttırmaktadır. Çalışanların performanslarının değerlendirilmesi sırasında dikkat ettikleri bir diğer unsur değerlendiricilerin tarafsızlığıdır (Chaudhary, 2012:81).

Üçüncü ve son aşamayı oluşturan, sistemin geri besleme süreci, değerlendirme sonuçlarının çalışanlara iletildiği performans değerlendirme mülakatlarından oluşmaktadır (Uyargil, 2008:44-51). Bu süreçte çalışan ve yönetici bir araya gelerek, çalışanın performans değerlendirme sonuçlarını incelerler. Hangi değerlendirme yöntemi kullanılırsa kullanılsın sonuçlar, performans üzerinde arzulanan etkinin yaratılması için, çalışanlara muhakkak yapıcı ve adil bir şekilde iletilmelidir (Chaudhary, 2012:88).

Geri besleme süreci, örgütlerin performans değerlendirme sistemleri ile çalışanlarını geliştirmeye yönelik hedeflerini gerçekleştirmelerinde en önemli rolü oynayan süreç olarak ifade edilebilir (Uyargil, 2008:45). O nedenle geri besleme sürecinin örgütlerde formel, sistematik ve yapılandırılmış bir hale getirilmesi gerekmektedir (Efil, 2010:254). Kişi, işinde gösterdiği performansı doğrultusunda bir sonuç elde ederse performans değerlendirmeyi adil olarak algılayacaktır (Elamin and Alomaim, 2011:41).

Öte yandan performans değerlendirme sonuçları çalışanların beklentilerini yansıtmaz ise, bir yandan çalışan bu değerlendirme sistemini kabul etmek istemeyecek, diğer yandan da yöneticiler bu olumsuz sonuçları çalışanlara iletmekten kaçınacaklardır (Chaudhary, 2012:86). Olumsuz geri besleme verme olarak ifade edilen bu durum aslında yöneticilerin kaçındığı değil aksine, etkin bir şekilde gerçekleşmesini sağlamaya çalıştıkları bir süreç olmalıdır (Eren, 2011:339-357). Ancak olumsuz geri besleme verme sürecinin kişilerde her zaman arzu edilen sonuçlara yol açmadığı hatta bunların tam tersine intikam, öfke gibi olumsuz tepkilere neden olarak örgütsel adalet yapısını yıprattığı bile görülmektedir (Uyargil, 2008:51). Bununla birlikte olumsuz tepkileri en aza indirmenin yolu ise geri besleme

sürecine ilişkin adalet algılarını arttırmaktan geçmektedir. Başka bir ifade ile çalışanlar, geri besleme sürecini adil algıarlarsa, performans değerlendirme sonuçları beklentilerini karşılamasa dahi olumsuz tutum ve davranışlar içine girmeyeceklerdir (Chaudhary, 2012:86).

Sonuç olarak denilebilir ki, performans hem sübjektif hem de algısal bir kavramdır. Hangi değerlendirme sisteminde ölçülürse ölçülsün, elde edilen sonuçlar çalışanların çoğunluğu tarafından adil olarak algılanmıyorsa, kendisinden beklenilenin aksine daha büyük olumsuz sonuçlara yol açabilecektir (Jankingthong and Rurkkhum, 2012:115).

2.1.5. Örgütsel Adalet Türleri ve Örgütsel Performans

İnsanların adalet algıları negatif olduğunda yâda içinde bulundukları sosyal örgütün adalet yapısı son derece zayıf olduğu durumlarda, bireylerin sürdürdükleri işlerle ilgili olan çabaları, performansları ve içinde bulundukları örgütün verimliliği bu durumdan olumsuz yönde etkilenecektir. (Jankingthong and Rurkkhum, 2012:118). Bu nedenle iki kavram arasında çift taraflı ve doğru orantılı bir etkileşimden bahsetmek mümkündür (Mehrabi, 2012:271).

Bu çerçevede iki kavram arasındaki doğru orantılı etkileşim ilk olarak çalışanların adalet algılarından kaynaklanmaktadır. Çünkü bir işletmede çalışanların örgütsel adalet algıları yüksek seviyede olumlu ise, çalışanların performansları da aynı şekilde yükseleceği varsayılmaktadır (Mehrabi, 2012:276; Mercanlıoğlu, 2012:41; Yung vd., 2011:87). Buna bağlı olarak çalışanların performansı arttıkça, işletme yönetimi bu çabaları adil bir şekilde ödüllendirirse, o işletmede çalışanların örgütsel adalet algıları bu durumdan olumlu yönde etkilenecektir (Eker, 2010:67). Süreçlerin birinde işler ters giderse diğerini de olumsuz etkileyeceği teorik olarak öngörülmele birlikte çeşitli araştırmalarla ve yapılan anketlerle bu durum test edilmeye çalışılmıştır (Elamin and Alomaim, 2011:48).

Sonuç olarak örgüt, çalışanlar ve yöneticiler için büyük önem arz eden, çalışan performansı üzerinde örgütsel adalet algısının hangi boyutta ve nasıl bir etkileşimi bulunduğu aşağıdaki başlıklarda incelenmeye çalışılacaktır.

2.1.5.1. Dağıtımsal Adalet ve Örgütsel Performans

Çalışan performansı ile örgütsel adaletin dağıtımsal boyutu arasında karşılıklı olarak önemli bir etkileşim dikkat çekmektedir (Mercanlıoğlu, 2012:46). Gerek performansın yönetilmesi süreçlerinde, gerekse değerlendirilmesi aşamalarında, çalışanlar kendilerine adil davranılmasını, iş koşullarına göre haklarında yönetsel kararların alınmasını ve işletme kaynaklarının bu kriterlere göre eşit şekilde paylaşılmasını talep ederler (Uyargil, 2008:33-34).

Özellikle çalışanların ücret artışlarının, terfilerinin, eğitim ihtiyaçlarının ve kişi ile ilgili çeşitli yönetsel kararların alınmasında performans değerlendirme sonuçları temel alınırken, çalışanların dağıtımsal adalet algıları bu paylaşımdan çok yönlü olarak etkilendiği ifade edilmektedir (Efil, 2010:254). Aynı zamanda işletmelerde performansın yönetimi sürecinde örgütün diğer yönetim süreçleri arasında kurulacak ilişkinin dağıtımsal olarak adil belirlenmesi de performans ile çalışanların dağıtımsal adalet algısı arasında son derece önemli bir köprü görevi üstlendiği görülmektedir (Erdoğan vd., 2001:182)

Sonuç olarak işletme kaynaklarının adil, hakkaniyetle ve eşit bir şekilde paylaşılmasını öngören dağıtımsal adalet algısı, doğrudan doğruya çalışanların performansını bireysel olarak etkilemektedir (Mercanlıoğlu, 2012:46). Bu çift taraflı etki; süreçlerin kaliteli yönetilmesinde olumlu, kalitesiz yönetilmesinde ise olumsuz etkileşim meydana getirecektir (Teoman, 2007:22).

2.1.5.2. Prosedürel Adalet ve Örgütsel Performans

Çalışanların prosedürel adalet algıları, onların performans düzeyleri ile çok yönlü ilişki içindedir. Çünkü dağıtımsal adalet algısı çok kolay bir şekilde etkilenen çalışanlar, prosedürlerin karmaşıklığı içerisinde kendilerine adil yada adaletsiz davranıldığı sonucuna aynı hızda ulaşamamaktadırlar (Teoman, 2007:23).

Bununla birlikte, dağıtımsal adalet algısına göre geçte olsa prosedür algısı oluşan çalışanların, performansları da bu algıya göre şekillenmektedir (Elamin and Alomaim, 2011:50). Özellikle örgütsel performans değerlendirme kriterlerinin işle ilgili olması, değerlendirilenin işi hakkında bilgi sahibi olan değerlendiricilerin seçilmesi ve performans değerlendirme prosedürlerinin tutarlı bir şekilde uygulanması doğrudan doğruya çalışanların prosedürel adalet algısını etkilemektedir (Uyargil, 2008:28). Örneğin performans kriterlerinin yapılan işle ilgili olması çalışanların performans değerlendirme sistemlerine ilişkin prosedürel adaleti algılarını olumlu yönde etkileyecektir (Teoman, 2007:23).

Yine performans standartlarının açık, anlaşılır, ölçülebilir ve objektif olması ve beklentileri karşılayan performans sistemleri belirsizliği azalttığı için yaşanan stresi de azaltacak aynı zamanda prosedür adaleti algılarını da arttıracaktır (Erdoğan vd., 2001:183). Performans kriter ve standartlarının belirlenmesi, değerlendiricilerin seçimi ve değerlendirme yöntemlerinin saptanması aşamalarından oluşan performans yönetim sürecinin bütün bu aşamalarında, prosedür adaleti algısını olumlu yönde etkileyen önemli unsurlar bulunmaktadır (Khan and Habib, 2012:39).

Prosedür adaleti unsurlarının en başında yer alan çalışanların söz hakkı, alınacak örgütsel karardan etkilenen kişilere kararlar ilgili olarak bilgi sunulmasını, konuyla ilgili kendi fikrini ifade etmesine izin verilmesini olanaklı kılmaktadır (Colquitt vd., 2005:62). Buna ek olarak seçilen değerlendirme yönteminin çalışanlar tarafından performanslarını değerlendirmede

kullanılacak en uygun yöntem olarak görülmesi, değerlendirme sistemlerine ilişkin prosedürel adalet algılarını arttıran unsurlardan bir diğeridir (Teoman, 2007:23).

Yine aynı şekilde örgütsel performansın sonuçlarının çalışanlara aktarılmasında ki yönetimin ve yöneticilerin tarzı ve işlemleri de prosedürel yönden adil olmak durumundadır (Khan and Habib, 2012:41). Bu bağlamda çalışanlara kendilerine ifade etmelerine fırsat tanınması ve değerlendirme sonuçlarına itiraz edebilecekleri mekanizmaların oluşturulması da örgütsel performansın prosedür adalet boyutu ile doğrudan ilgilidir (Teoman, 2007:23).

2.1.5.3. Etkileşimsel Adalet ve Örgütsel Performans

Çalışanların gösterdikleri performansa göre, yöneticileri tarafından değerlendirilmelerinde, cezalandırılmalarında veya ödüllendirilmelerinde, çalışanların etkileşimsel adalet algıları önemli bir şekilde etkilenmektedir (Teoman, 2007:27). Bu etkileşime bağlı olarak da performansları değişmektedir.

Nitekim çalışanlar gösterdikleri performans karşılığında, yöneticilerinin kendilerine nasıl davrandıklarına da dikkat ederek, kendilerine yöneticileri tarafından kibar, anlayışlı, nezaketli tavırlar sergilenen çalışanların etkileşimsel adaleti algıları bu durumdan olumlu yönde etkilenmektedir (Colquitt vd., 2005:84). Ayrıca performans yönetim ve değerlendirme süreçlerinde, değerlendiricilerin ve yöneticilerin tarafsız olmaları, çalışanların performansını ve etkileşim adaleti algılarını da yükseltecektir (Uyargil, 2008:45).

Sonuç olarak çalışanların performansı, yöneticileri tarafından kendilerine yönelik olarak gösterilen her türlü nazik, saygılı, önceden ilan edilen ve kendilerine sorularak geliştirilen tüm yönetsel uygulamalardan

etkilenecektir (Teoman, 2007:28). Aynı zamanda çalışanın etkileşimsel adalet algısını da oluşturan bu süreçlerin başarılı bir şekilde yönetilmesiyle birlikte, hem çalışan performansı yükselecek hem de işletmenin etkileşimsel adalet yapısı gelişecektir.

2.2. YÖNETİM LİTERATÜRÜNDE MOTİVASYON VE ÖRGÜTSEL ADALET

Günümüz işletmelerinde çalışanların performansını arttırmak kadar önemli olan temel bir kavram da çalışanların yaptıkları işe motive edilmesi konusudur (Adair, 2006:9-120).

Çünkü çalışanların tamamının örgütsel amaçlar ve hedefler doğrultusunda güdülendirilmesi, iş süreç ve görevlerini yerine getirme azminin arttırılması, işletme yönetiminde motivasyondan beklenen kısa vadeli ve en genel sonuçlardır (İşcan ve Naktiyok, 2002:181). Yöneticilerin bu amaçları yerine getirebilmesi için örgütsel motivasyon faktörleri ve süreçleri konusunda dikkate almaları gereken iki temel boyut bulunmaktadır (Eren, 2011:529-532). Bunlardan birincisi yönetim sisteminin yapısını oluşturan süreçlerle ilgiliyken diğeri ise örgüt içerisindeki yatay ve dikey ilişkilerle yani örgütsel iklimle ilgilidir (Koçel, 2011:619-638).

Bu anlamda günümüz örgütsel yapılarında mevcut adalet algısı ile çalışanların motivasyon seviyeleri arasında tıpkı performans olgusunda olduğu gibi anlamlı bir ilişki vardır (Gomes vd., 2013:40). Bu noktada örgütsel adalet, performans ve motivasyon günümüz çalışanları ve işletmeleri için birbirini tamamlayan ve etkileyen önemli yönetim kavramlarıdır (Eren, 2011:529-584).

2.2.1. Motivasyon Kavramının Tanımı Ve Kapsamı

Motivasyon basit bir tanımla bir "güdülenme" yada "bir işi yapmak üzere insanların konsantre olmalarını sağlama durumu" olarak da ifade edilebilir (Adair, 2006:9). Motivasyon ve gelişim süreci ile ilgili araştırmacıların bir kısmı ise motivasyonu; işe devam, iş yöntemlerinin geliştirilmesi ve iş ortamındaki işbirliğinin arttırılması gibi alanlarda davranışların temel nedeni olarak tanımlamışlardır (Sökmen, 2010:157-159).

Bazı araştırmacılar motivasyonu bir sonuç olarak ele alarak değerlendirmiş, diğer bir grup araştırmacı ise onu bir belirti olarak değerlendirmiş ve tanımlamışlardır (Gomes vd., 2013:47). Bununla birlikte her iki açıdan birleşen bir tanımlamayla motivasyon, *“Bir iş yada hedefle ilgili davranışı başlatan, davranışın şeklini, yönünü, şiddetini ve sürekliliğini belirleyen içsel ve dışsal güçlerden oluşan algılar bütünü”* şeklinde tanımlanabilir (Efil, 2010:160). Bu tanım hem örgütsel güçlerin, hem de bireyin içinde var olan dürtülerinin, onun davranışı üzerindeki etkisini kabul etmektedir (Eren, 2011:530).

Diğer yandan çalışanların işinde motive olmaması yâda az olmasının hem çalışanlar hem de örgütler açısından bazı önemli sonuçları vardır (Efil, 2010:161). Şöyle ki; örgütsel motivasyon seviyesi yüksek olan çalışanlar, işteki pozisyonlarının gerektirdiği işlerin ötesinde görevlerini en iyi biçimde yapabilmek için çaba gösterirlerken, örgütsel veya iş motivasyonu düşük olan bireyler ise, günlük ve örgütsel hayatlarında olumsuz davranışlar sergilemektedirler (Sökmen, 2010:163-165).

Örneğin örgütsel motivasyonu düşük olan bir çalışanda, fiziksel olarak geri çekilme, verimde düşme, konsantrasyonda azalma, hatalarda artış, hoşgöründe azalma, duyarsızlıklar, kişilerarası ilişkilerde çatışmalar ve hatta saldırganlık gibi olumsuz davranışlar kendini göstermektedir (Sökmen ve Yazıcıoğlu, 2005:5).

2.2.2. Motivasyonun Özellikleri Ve İşletme Yönetiminde Önemi

Bir işe sahip olmak insan yaşamında önemli bir yere sahiptir ve sürdürülen iş bireylerin yaşamlarını ikame etmelerini de mümkün kılmaktadır (Gomes vd., 2013:42).

Bu anlamda bireyler işlerinde ekonomik değer yaratırlar ve karşılığında bir kazanç elde ederek kendilerinin ve ailelerinin gereksinimlerini karşılarlar (Adair, 2006:19). İnsanların bu noktada sahip oldukları işlerini sevmeleri yanında, işin kendilerine ne anlam ifade ettiği ve iş ilişkisi temelinde ortaya çıkan olumlu ya da olumsuz yaşantıları, çalışanların işinden alacağı doyumu yani motivasyonlarını doğrudan doğruya etkileyecektir (Sökmen, 2010:165-167).

Motivasyonun en temel özelliği, algısal bir dürtü olmasıdır (Sökmen, 2010:159). Bu dürtü çalışanların işlerine yönelik efor sarf etmelerinde son derece önemlidir. Çünkü sadece işlerine güdülenen çalışanlar performansını yükseltir ve buna bağlı olarak işletme verimliliğini arttıracak performans gösterir (Naveed vd., 2012:282). Bu nedenledir ki günümüz işletmelerinde çalışanların performansı kadar motivasyonlarının yönetilmesi de önem arz etmektedir (Sökmen, 2010:160).

Motivasyonun diğer bir özelliği de kişiden kişiye farklılıklar göstermesidir (Naveed vd., 2012:274). Bu nedenle insanların gelişme farklılıkları, kültürleri ve inançlarına göre motive edilme yöntemleri de farklılaşmaktadır (Sökmen ve Tarakçıoğlu, 2010:25-28). Örneğin yaşamsal kalite düzeyi yüksek bir çalışanın, karnını doyuracak seviyede bir araçla işine motive edilmesi mümkün değildir (Koçel, 2011:619). Bununla birlikte çeşitli parametrelere göre bu bireysel farklılıklar kategorilere ayrılarak sınıflandırılabilir. Zenginlik, cinsiyet, eğitim vb. gibi bazı önemli demografik farklılıklara göre genel motivasyon enstrümanları geliştirmek mümkündür (Efil, 2010:160-173).

Motivasyonun diğerk bir özelliğı de, onun soyut bir duygu olmasından kaynaklanmaktadır (Sökmen, 2010:162). Bu çerçevede motivasyon faktörleri, kişinin doyuma ulaşması düzeyine göre farklı şekillerde anlamlandırılmaktadır. Örneğın aç bir çalışanı karnını doyuracak bir ücret alması ilk zamanlarda motive ederken, karnı doyduktan sonra motive etmeyecektir. İhtiyaçların farklılaşması ve düzeylerinin değışmesine göre motivasyon faktörleri de değışebilmektedir (Naveed vd., 2012:275).

Bu özellikleri taşıyan motivasyon konusunun, günümüz ekonomisinde ve işletme yönetiminde bu denli önem kazanmasının en önemli nedeni, her çalışanın “insani” olarak ömrü boyunca doyumun peşinde koşarak gereksinimlerini gidermeye çalışmasından kaynaklanmaktadır (Efil, 2010:164). Bu anlamda motivasyon çalışanların fizik ve ruh sağlıklarını doğrudan etkilediğı ileri sürülebilir. Başka bir neden ise çalışanlarda motivasyon eksikliklerinin yarattığı stres ve grup uyumu sorunları gibi dolaylı olumsuz etkilerini azaltmak amacı taşımaktadır ve örgütsel motivasyonun önemini her geçen gün arttırmaktadır (Hubbell vd., 2013:57).

Gerçekten de gerek iş yaşamında gerekse özel hayatında motive olmayan bireylerin gösterdikleri psikolojik ve örgütsel tepkiler benzerdir. Yani işlerine motive olmamış insanların, performansları düşmekte, çalışma arkadaşlarıyla daha az işbirliğı yapmakta, örgüt norm, politika ve kurallarını sürekli olarak ihlal etmekte ve düşmanca tutumlar ortaya koymakta oldukları görülmektedir (Adair, 2006:196).

Örgütsel motivasyon biçimsel olarak, bireylerin işleri ile ilgili olumlu veya olumsuz hislerinin derecesi olarak tanımlanmaktadır. (Hubbell vd., 2013:63). Yani kişilerin işyerindeki sosyal ve fiziksel koşullara olduğu kadar, görevlerine de verdikleri duygusal tepkidir.

2.2.3. İşletmelerde Motivasyon Yönetimi Ve Ödüllendirme Sistemleri

Günümüz işletmelerinde, çalışanların ödüllendirilmesi ve bu anlamda ödüllendirme sistemleri geliştirilmesi, iş motivasyonunun yönetilmesi olarak görülmektedir (Adair, 2006:204). Zaten ödüllendirme sistemleri alanında yapılan bir çok bilimsel nitelikli araştırmada "ödül" algısının da, insanların davranışlarını ve tepkilerini aktive ettiği kabul edildiği için "motivasyon" kavramı ile eş anlamlı olarak değerlendirilmektedir (Efil, 2010:276).

Ödülü *"Bireyin davranış sıklığını arttıran herhangi bir değer"* olarak basit bir şekilde tanımlamak mümkündür (Adair, 2006:203). Bu tanımda ödül, bireyin davranışını nasıl yönlendirdiğine dikkat çekmektedir. Bir başka kaynaktan ise ödül, *"bir görevi yapmak, bir hizmet vermek veya bir sorumluluğu yerine getirmek sonucu ortaya çıkan kazançlar"* olarak tanımlanmaktadır. (Eren, 2011:547).

Günümüz işletmelerinde ücret ve ödül kavramları sıklıkla karıştırılmaktadır. Ücret çalışanların performansını sürdürmek ve çalışmalarını kesintisiz bir şekilde sürdürmelerini sağlamak amacıyla gösterdikleri emeğin karşılığında önceden belirlenen maddi ödüllerdir (Adair, 2006:204). Oysa ödül, çalışanların zaten göstermeye söz verdikleri performanslarını daha da arttırmak, görevleri düzenli ve etkili bir şekilde yapan çalışanlara pozitif ayrımcılık yapmak amacıyla verilen ekstra ücretlerdir. Bununla birlikte ödül, ücretin de içinde yer aldığı bir pakettir ve ikramiyeler, emeklilik, sağlık sigortası, kar paylaşımı v.b. kazançları da içermektedir (Efil, 2010:277).

Bu anlamda teşvikle ödül arasında da ince bir ayrım dikkat çekmektedir. Çünkü teşvik daha çok gelecekle ilgiliyken, ödüller geçmişe dönüktür. Finansal teşvikler çalışanları, amaçlarına ulaşmaları yolunda motive etmeyi, belirli hedeflere ya da önceliklere odaklanarak performanslarını geliştirmeleri ya da yetkinliklerini, becerilerini artırmalarını amaçlamaktadır (Manzoor, 2013:35). Buna karşın ödüller ise, çalışanların

performans hedeflerine ulaşma veya aşmaları durumundaki başarılarını ya da belirli düzeylerde yetkinlik veya beceri kazanmalarını, yani gelecekte ödüllendirileceklerini belirlemektedir (Eren, 2011:547-554). Finansal teşvikler doğrudan motivasyon sağlamak üzere oluşturulurlar. Finansal ödüller ise takdirin maddi bir yanısıdır ve bu nedenle dolaylı güdüleyici olarak hizmet ederler.

Görüldüğü üzere ödüllendirmenin temelinde yatan prensip, belirli davranışların cesaretlendirilmesi, o davranışın devamlılığının ve sürekliliğinin sağlanmasıdır. Örgüt yaşamında ödüller çalışanların sorumluluklarını ve görevlerini tamamlarken çalışanların gösterdikleri yüksek seviyede zihinsel veya fiziksel çabaları motive etmek için kullanılmaktadır (Adair, 2006:204-207).

Ödüllendirme sistemini, *"Bir örgütün çalışanlarını; katkılarına, yetenek ve yetkinliklerine ve piyasa değerlerine göre ödüllendirmek amacıyla kurduğu politikalar, süreçler ve uygulamalar."* olarak tanımlamak mümkündür (Eren, 2011:550). Bir örgütün ödüllendirme sistemi, bir çalışanın istediği ve değer verdiği ve de işverenin çalışanın katkısına karşılık vermeye gönüllü ya da muktedir olduğu her şeyi içermektedir. Bir başka deyişle sistem, finansal ödüller ve çalışan kazanımlarından oluşurken, ayrıca finansal olmayan ödüllerle (takdir, övgü, başarı, sorumluluk ve kişisel gelişim), çoğu durumda performans yönetimi süreçlerini de içermektedir (Efil, 2010:361).

Tanımlardan da anlaşıldığı üzere ödüllendirme sisteminin temel bileşenleri işlerin değerini, bireylerin bu işlere olan katkılarını ve çalışanlara sağlanan kazanımların düzeyini ölçmek için gerekli süreçleri işaret etmektedir (Manzoor, 2013:38). Bu süreçler iş değerlemesi, piyasa analizleri ve performans yönetiminden oluşmaktadır. Yani finansal ve finansal olmayan ödüllerin kullanılması yoluyla çalışanları motive edecek uygulamalar, sistemi oluşturan en önemli unsurlardır (Eren, 2011:547-554). Yine aynı şekilde ödüller, örgütteki pozisyonların değerleri ile ilişkilendirmek ve çalışanları performanslarına, yetkinliklerine, becerilerine veya tecrübelerine göre

ödüllendirmek fırsatı ödüllendirme sistemleri aracılığı ile işletmelerde sağlanmaktadır. Çalışanları bireysel, grup ya da örgütsel performansa bağlı olarak ödüllendirecek ve teşvik edecek bu örgütsel yaklaşımlar, aynı zamanda örgütsel motivasyonun da yönetimi olarak tanımlanabilmektedir (Adair, 2006:205).

Son olarak belirtmelidir ki, ödüllendirme sistemleri yeni olmamakla birlikte, çoğu örgüt bu sistemleri çok dar bir bakış açısıyla uygulamaktadır (Manzoor, 2013:42). Nitekim günümüzde birçok işletme yöneticisi, çalışanlarının ücretlerini zamanında vermekle, belirlenen zaman aralıklarında piyasa koşullarına göre maaş artışı yapmakla işletmelerinde ödüllendirme sistemi kurduklarını düşünmektedirler (Adair, 2006:209). Bu dar bakış açısı önemli olmakla birlikte yeterli değildir. Çünkü günümüzde çalışanların performansını yükseltmek, işlerine olan motivasyonlarını arttırmak için örgütlerin ödüllendirme ile ilgili çok daha geniş ve stratejik bir bakış açısına sahip olmaları gerektiği de bilinmelidir (Adair, 2006:207).

2.2.4. Motivasyon Teorileri Ve Çalışanların Örgütsel Adalet Algıları

İşletme yöneticileri başında bulundukları organizasyonların hedeflerine ulaşması amacıyla, çalışanlarının motivasyon araçlarını araştırmış ve bireyin hangi amaca ulaşmak için nasıl güdülendiği konularına oldukça fazla önem vermişlerdir (Sökmen, 2010:171). Böylece işletmelerinde çalışanlardan beklenen davranışların nasıl tekrarlanacağı ve arzu edilmeyen davranışın nasıl engellenebileceğini açıklamaya çalışmışlardır.

Bu açıklamalarla zenginleşen araştırmalar yönetim bilimlerinde örgütsel motivasyon nedenlerini ve etkilerini açıklayan teorilerin geliştirilmesine olanak sağlamıştır (Ünsalan ve Şimşeker, 2011:166). Bu çerçevede çalışanların ihtiyaç ve dürtülerinin öncelik sıralamalarının nasıl gerçekleştiğini ve insanları iş yaşamında neyin güdelediğini araştıran kuramlara “Kapsam Teorileri” adı verilmiştir (Sökmen, 2010:172). Kapsam

teorileri, iş davranışını ya da güdülenmeyi doğrudan doğruya tahmin edemese dahi, insanları işlerinde nelerin motive ettiğini anlamak için oldukça önemli bilgiler ortaya koymuştur (Sökmen, 2010:171-179). Kapsam teorileri arasında, Maslow'un "İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi", Herzberg'in "Çift Etken Teorisi" ve McClelland'ın "Başarma İhtiyacı Teorisi" dikkat çekmektedir.

Bazı araştırmacılar da, motivasyonun sebeplerini, nasıl oluştuğunu, bireyin hangi amaca ulaşmak için nasıl güdülendiğini incelemektedir (Sökmen, 2010:179-180). Bu yüzden bu teorilere "Süreç Teorileri" adı verilmiştir. Süreç teorileri istenilen davranışların nasıl tekrarlanacağı ve arzu edilmeyen davranışın nasıl engellenebileceği ile ilgilenmişlerdir. Dolayısıyla süreç kuramlarında bireylerin davranışları üzerinde etkili olan içsel ve dışsal faktörler temel inceleme konusu olmuştur (Sökmen, 2010:179-188). Süreç teorileri içerisinde en çok dikkat çekenler ise, "Sonuçsal Şartlandırma", "Bekleyiş Teorileri", "Eşitlik Teorisi" ve "Amaç Teorisidir" (Koçel, 2011).

Örgütsel adalet ve örgütsel motivasyon ilişkisine her iki kapsamda geliştirilen motivasyon kuramları açısından bakılacak olursa, adaletin örgütsel motivasyon üzerinde etkileri olduğuna dair pek çok ip ucu görmek mümkündür (Yıldırım, 2006:260-280). Böylece çalışanların motivasyonlarının oluşma süreçlerini modelleyen bu kuramlar çerçevesinde, çalışanların adalet algısının hangi örgütsel süreçlerde ve nasıl devreye girdiği de belirlenecektir.

2.2.4.1. Maslow'un Gereksinimler Hiyerarşisi Teorisi ve Örgütsel Adalet

Motivasyon konusundaki gelişmelere ışık tutan Maslow, insanların biyolojik, sosyal ve psikolojik birer varlık olarak bir takım gereksinimlere (ihtiyaçlara) sahip olduklarını ve davranışlarında da bu gereksinimlerini tatmin etme arzusunun yer aldığını saptamıştır (Sökmen, 2010:172-174; Adair, 2006:30-32; Ünsalan ve Şimşeker, 2011:167-169).

İhtiyaçlar hiyerarşisi kuramı iki temel varsayıma dayanmaktadır. Bunlardan ilkinde göre insan davranışları, onun belirli gereksinimlerini gidermeye yöneliktir. İkinci varsayımda ise Maslow insan gereksinimleri öncelik sırasına koyarak, alt düzeydeki gereksinim karşılanmadıkça, bireyin bir üst düzey gereksinmeyi karşılamaya yönelemeyeceğini ileri sürmüştür (Adair, 2006:31-32).

Maslow, insan ihtiyaçlarını bir piramide benzeterek, beş aşamadan oluştuğunu öne sürmüştür (Sökmen, 2010:174). Teoride bir ihtiyaç, piramidin ne kadar alt basamağında ise, o kadar acil karşılanması gerektiği vurgulanmıştır. Bir basamaktaki ihtiyaç karşılandığında, bir sonraki basamaktaki ihtiyaçlar güdüleyici olmaktadır (Adair, 2006:31). Modelde bu piramidin tepesinden tabanına doğru bir derecelendirme ile kendini gerçekleştirme, saygınlık gereksinimi, sosyal ihtiyaçlar, güvenlik gereksinimi ve fizyolojik gereksinimler olarak hiyerarşik bir şekilde sıralanmaktadır (Sökmen, 2010:173-174).

Teoriyi özetle tanımladıktan sonra, çalışanların örgütsel adalet algılarıyla ilişkisini incelemek yerinde olacaktır. İhtiyaçlar hiyerarşisi kuramında ihtiyaçlar piramidinin ikinci basamağında insanın kendini güvenlik içinde duyma gereksinimi gelmektedir (Sökmen, 2010:173). Bu anlamda güvenlik gereksinimi örgütsel adalet açısından da önemlidir. Çünkü yöneticilerine güven duyulan, çalışanların iş kaybetme korkusu olmadığı örgütlerde örgütsel adalet algısı da yüksek olmaktadır (Yıldırım, 2006:261). Öte yandan da güven unsuru hem motivasyonu sağlamakta, hem de örgütsel adalet algısının yüksek olmasında etken rol almaktadır (Adair, 2006:41-43).

İhtiyaçlar piramidinin üçüncü basamağında yer alan bireyin sosyal ihtiyaçları ise, başkaları tarafından sevilme, sevme, bir gruba girme, arkadaş edinme gibi duygusal ve toplumsal gereksinimlerdir (Sökmen, 2010:173). Örgüt içinde iyi ilişkiler kurulması, çalışana değer verilmesi etkileşim adaleti algısını arttırmakta, bunun sonucunda motivasyonu da olumlu yönde etkilenmektedir (Adair, 2006:36-37). Bu nedenle örgüt içerisinde etkileşim

adaletinin yüksek algılanması pek çok tutum üzerinde olumlu etki yaratmaktadır.

Piramidin dördüncü basamağında yer alan saygı ihtiyacı alt basamaklardaki diğer ihtiyaçların giderilmesi sonucunda ortaya çıkmaktadır (Adair, 2006:38). Birey etrafındaki kişiler tarafından saygı görmeli ve aynı zamanda kendine de saygı duymalıdır (Sökmen, 2010:173). Organizasyon içinde ise, kişinin saygı görmesi, unvan, iyi ücret, iyi bir pozisyon gibi prosedür ve etkileşim adalet algısını oluşturan faktörlerle ilişkilidir. Çünkü Örgüt içinde kararlar alınırken çalışana fikrinin sorulması prosedür ve etkileşim adaleti algılarının da yüksek olmasını sağlamaktadır (Yıldırım, 2006:262). Bu tür örgütlerde çalışan bireylerde de iş tatmini ve örgütsel adalet algıları yüksek olmaktadır (Adair, 2006:41-43).

İhtiyaçlar hiyerarşisinin beşinci ve son basamağı, kendini gerçekleştirme gereksinimi yine çalışanların etkileşimsel adalet algılarını doğrudan doğruya etkilemektedir. Çünkü örgüt ikliminde ve bireyin sosyal çevresinde yaşananlar çalışanları etkilerken bir yandan süreçlerin adil bir şekilde yapılandırılması diğer yandan da yöneticilerin adil tutumları çalışanların etkileşimsel adalet algılarını şekillendirmektedir (Adair, 2006:43).

2.2.4.2. Herzberg'in Çift Etken Kuramı ve Örgütsel Adalet

Herzberg, çift etken kuramında, "özellikleri gereği çeşitli faktörlerin, motivasyonun ya da motivasyonsuzluğun ortaya çıkması konusunda nasıl etkilerinin olduğu" sorusuna yanıt aramıştır (Sökmen, 2010:174-175).

Araştırmacılar, bu faktörleri doğrudan işin yapılması ile ilgili olanlar ve işin yapılması sırasında karşılaşılan durumlar olmak üzere iki ayrı grupta toplamışlardır (Sökmen, 2010:175). İşin kendisi ile ilgili olan faktörlere doyum sağlayıcılar ya da güdüleyiciler, işin yapılması sırasında karşılaşılan

durumlara ise doyumsuzluk yaratan ya da koruyucu faktörler adını vermişlerdir (Adair, 2006:62-63).

Güdüleyici faktörler bireylerin iyi olarak tanımladıkları, koruyucu faktörler ise kötü olarak nitelendirdikleri yaşantılarla ilgili duygulardır. Güdüleyici faktörler bireyin işine karşı olumlu tutum geliştirmesini sağlarken, koruyucu faktörler ise kişinin işinden doyum sağlamasını engellemektedir (Koçel, 2011:626).

Başarı, tanınma, işin kendisi, sorumluluk ve ilerleme (doyum sağlayıcılar) doğrudan işin yapılması ile ilgili; şirket politikaları ve yönetim, denetim, ücret ve çalışma koşulları (koruyucu faktörler) ise işle ilgili genel durumun parçasıdır. Bireyin işine karşı olumlu tutum geliştirmesini ilk beş faktör sağlamaktadır (Adair, 2006:63). Birey bir işi başarıyla tamamladığı, çalışma arkadaşları, astları ve üstleri tarafından fark edildiğini hissettiği, işini ilginç bulduğu, işini yapması için gereken sorumluluğun kendisine verildiği ve işinde ilerlediği sürece işinden tatmin sağlamaktadır.

Ayrıca çifte etken kuramında Herzberg, bireyin işine karşı olumsuz tutum geliştirmesine neden olan faktörleri şirket politikaları, yönetim biçimi, denetim şekli, ücret ve çalışma koşulları olarak ifade etmektedir (Adair, 2006:67). Örgütte yapılan işin planlamasının ve görev tanımının etkili biçimde yapılıp yapılmayışı, uygulanan personel politikalarının adil olup olmayışı, işin ilk denetiminden sorumlu üstün yeteneği ya da yeteneksizliği, personele karşı ilgili ya da ilgisiz oluşu, bireyin ücretindeki bir artış beklentisinin karşılanıp karşılanmayışı ile havalandırma, ışıklandırma, araç-gereç ve mekanın uygun olup olmaması işten sağlanan tatmin düzeyine ve çalışanın örgütsel adalet algısı üzerine etki etmektedir (Adair, 2006:62-63).

Herzberg ve diğer araştırmacıların ulaştıkları sonuç, koruyucu faktörlerin daha çok çalışanların tatminsizlik duygularının oluşumunda önemli olduğu ve sıklıkla rol oynadığı, tek başlarına motivasyon sağlama konusundaki etkilerinin göz ardı edilecek kadar az olduğudur (Adair, 2006:67-

69). Söz konusu faktörlere bu nedenle güdeleyici faktörler arasında yer verilmemiştir (Sökmen, 2010:175). Bunlara koruyucu (hijyen) faktörler adı verilmesinin nedeni tıbbi hijyen ilkelerine benzer biçimde işlev görüyor olmalarıdır. Hijyenin sağlık için tehlikeli olan durumları ortadan kaldırma işlevini iş yerinde koruyucu faktörler görmektedir. Ve bu faktörlerin de hijyen gibi tedavi edici özellikleri yoktur; ancak mevcut olmamaları durumunda daha fazla rahatsızlık yaşanması kaçınılmazdır (Efil, 2004:172).

Sözü edilen bu faktörler örgütsel adalet algısının oluşumunda da önemli rol oynadığından dolayı yöneticiler tarafından üzerinde durulması gereken konulardan biridir (Adair, 2006:63-65). Çünkü motivasyon konusunda bahsedilen bu faktörler, çalışanların örgütsel adalet algılarının üç boyutunda da etkilidir (Manzoor, 2013:42). Nitekim yöneticilerle ilişkiler ve çalışma koşullarının iyileştirilmesi çalışanın etkileşim adaleti algısında; ücret, çalışma koşulları dağıtım adaleti algısında; kendisine sorumluluk ve önem verilmesi de prosedürel adalet algısında etkili olmaktadır (Mercanlıoğlu, 2012:48).

2.2.4.3. McClland'ın Başarı İhtiyacı Teorisi ve Örgütsel Adalet

İçerik kuramlarından bir diğeri Mc Celland'ın başarı ihtiyacı kuramıdır. McClland, başarma, güç ve ilişki kurma motivasyonlarını ölçmeye çalışmıştır (Koçel, 2011:627). Bu model sonuçta insan ihtiyaçlarını üç grupta toplamıştır. Bunlar başarı, bağlılık ve güçlülük ihtiyaçlarıdır. Bu ihtiyaçların sosyo-psikolojik açıdan olduğu kadar, toplumsal açıdan da önem taşıdığı "Başarı İhtiyacı Kuramında" açıklanmıştır (Sökmen, 2010:178-179).

Kurama göre, insanların kendi meslek alanlarında en iyi olma ve mükemmeli arama tutku ve duygularının altında başarı ihtiyacı saklıdır. Başarı ihtiyacı bireyin bir işi daha iyi yapmak istemesi, kendine zor hedefler seçmesini içermektedir. Kişi başarılı olduğu oranda iş tatmini yani motivasyon duymaktadır (Koçel, 2011:627). Başarı güdüsü yüksek olan bireyler sorunları

çözümlemek için çaba göstermektedirler ve bu kişiler başarısız olmaktan büyük ölçüde korku ve çekingenlik duymaktadırlar.

İkinci olarak güç elde etme ihtiyacı ise, kişinin diğer insanları yönetme, diğer insanlar üzerinde otoriteye ve denetime sahip olma ihtiyacını ifade etmektedir (Koçel, 2011:627). Kişi güç ve otorite sağlamak için güdülenecek ve elde ettiği oranda da tatmin olacaktır.

Üçüncü olarak bağlılık-iliski kurma ihtiyacı ise, kişinin başka insanları benimseme, bir gruba ya da cemiyete üye olma ve sosyal ilişkilerini geliştirme gereksinimidir. Bu tip ihtiyacı güçlü bireyler sosyal ilişkilere daha fazla önem vermektedirler. Bu kişiler, diğer insanlarla arkadaş olmak, bir gruba girerek o gruptakiler tarafından benimsenmek için büyük çaba harcayacaklardır (Adair, 2005:71).

Teori bu yönü ile etkileşim adaleti algısı ve grup değeri modeli ile yakından ilişkilidir (Sökmen, 2010:178). Birinci bölümde ifade edildiği gibi, örgütlerde çalışanlar iyi ilişkiler kurdukları zaman adaletsiz uygulamalardan daha az etkilenmektedirler. Bu üç ihtiyacın mutlaka ayrı ayrı olması gerekmemektedir. Üçü aynı anda da var olabilmektedir. Kişi çevresiyle etkileşim içine girdiğinde bu gereksinimlerinin farkına varmakta ve başarılı oldukça da bu ihtiyaçlar daha sık ortaya çıkmaktadır (Koçel, 2011:627).

2.2.4.4. Vroom'un Beklenti Teorisi ve Örgütsel Adalet

Süreç teorileri içerisinde en bilineni Vroom'un beklenti kuramıdır. Beklenti teorisi, çalışanların kendi davranışları hakkında ve neyin önemli veya değerli olduğuna yönelik düşüncelerine dayanmaktadır (Sökmen, 2010:182-184).

Vroom'un beklenti kuramına göre, bireyin gösterdiği davranış karşısında kendisi için ödül sayılan bir sonuç elde etmesi, başka bir deyişle umduğunu bulması karşısında benzer davranışı göstermesiyle ilgilidir

(Sökmen, 2010:181). Eğer birey umduğu sonuca ulaşamaz ise, benzer davranışı tekrar etmeyecektir. Bu kuram örgütsel adalet teorileri ile de benzeşmektedir (Adair, 2006:25-29). Özellikle dağıtım adaletinde birey elde ettiği sonuçlara göre, adalet algısını oluşturmaktadır. Ayrıca çalışanlar, örgütsel prosedürleri iyi bilirlerse ulaşamayacak beklentiler içine girmeyecek ve motivasyon eksikliği yaşamayacaklardır.

Bu modelde, üç ana kavram vardır. Bunlar Çekicilik (valens), Araçsallık ve Beklentidir (Adair, 2006:25-26). Ancak çekicilik, beklenti ve araçsallık bileşimi her bireye göre değişmektedir. Beklenti kuramına göre, bireyler sonuca ulaşma beklentisi yüksek olan ve arzulanan amaçlar için çaba harcamaktadırlar. Beklentisi kuvvetli olmayan ve birey tarafından pek istenmeyen amaçlar için kişiler herhangi bir çaba harcamayacaklardır (Koçel, 2011:632).

Vroom'un beklenti modeli; bireyi neyin güdülediği üzerinde değil, güdülemenin kavramsal belirleyicileri üzerinde durmaktadır (Koçel, 2011:632). Bu açıdan yöneticilere iş göreni güdüleme için pratik öneriler sunmamakla beraber, güdülenmenin ne kadar karmaşık bir olgu olduğuna işaret etmektedir. Bu kapsamda örgütsel adalet teorileri içinde ele alınan grup değeri modelinde anlatıldığı gibi birey grup üyesi olarak saygı görüyor ve kendisine değer veriliyor ise örgütü adil olarak algılayacaktır ve bunun sonucunda örgütsel motivasyon seviyesinin artacağı düşünülmektedir (Mercanlıoğlu, 2012:55).

2.2.4.5. Porter-Lowler'in Beklenti Teorisi ve Örgütsel Adalet

Motivasyon teorilerinden bir diğeri Vroom'un teorisinin aldığı eleştiriler doğrultusunda daha kapsamlı olarak geliştirilen Porter-Lowler'in bekleme kuramıdır (Sökmen, 2010:184). Porter ve Lawler'in kuramına göre iş tatmini, performans ve adil olarak verilen ödüllerle ilgilidir (Koçel, 2011:634).

O nedenledir ki birey, kendisine verilen işte gösterdiği performans sonucunda ödüllendirilirse bu ödüller motivasyona yol açmaktadır. Ödülün adil algılanması da çalışanın örgütsel adalet algısının oluşumunda önemli bir etkidir. Birey kendi çabaları sonucunda aldığı ödülü diğer bireylerin çaba ve ödülleri ile kıyasladığında kendisine adil davranılmadığını düşünüyorsa motivasyonu bundan olumsuz etkilenmektedir (Sökmen, 2010:184). Teoride, birey gerekli bilgi ve yeteneğe sahip değilse ne kadar çaba gösterirse gösterecek yüksek performans sergileyemeyeceği anlatılmaktadır (Koçel, 2011:634).

Porter ve Lawler, ayrıca örgütlerde bireylerin güdülenme, çaba ve başarısını olumsuz biçimde etkileyen rol çatışmalarının bulunduğunu belirtmişlerdir (Sökmen, 2010:185). Günümüz işletme yönetimlerinin önemli konularından olan rol çatışmaları, örgütlerde görev tanımlarının iyi yapılmadığı, yetki ve sorumlulukların açıkça belirlenmediği durumlarda ortaya çıkmakta ve motivasyon eksikliklerine neden olacağı söylenmektedir. (Sökmen ve Yazıcıoğlu, 2005:4). Bu nedenledir ki rol çatışmalarının minimize edildiği örgütlerde güdülenme kolaylaşmaktadır.

Bu kurama göre motivasyon, performans ve adil olarak verilen ödüllerle ilgilidir (Koçel, 2011:635). Birey, kendisine verilen işte gösterdiği performans sonucunda ödüllendirilirse bu ödüller tatmine yol açmaktadır. Bu ödül-doyum ilişkisi bireyin adalet algısı tarafından düzenlenmektedir. Daha açık bir ifade ile çalışanın performansı karşılığında aldığı ödülün adil olup olmadığı konusunda hissettikleri motivasyon seviyesinin oluşmasında oldukça önemli bir rol oynamaktadır (Mercanlıoğlu, 2012:68).

2.2.5. Örgütsel Adalet Türleri ve Örgütsel Motivasyon

İşletme hayatında ve iş dünyasında örgütsel adalet algısının çalışanların motivasyon düzeylerine etkisine dikkatlice bakıldığında aynı ve benzer kaynaklardan veya örgütsel süreçlerden ortaya çıkarak geliştikleri

görülmektedir (Atalay, 2010:53). Yani örgütsel adalet algısı ile motivasyon algısına neden olan olay ve olguların unsurları hemen hemen aynıdır.

Bu nedenle literatürde örgütsel adalet algısı ile motivasyon arasında doğrusal bir ilişki olduğu ve yüksek adalet algısının çalışanların motivasyon seviyelerini arttırdığı söylenmektedir (Atalay, 2010:53). Ayrıca çalışanların her üç boyuttaki örgütsel adalet algısının örgütsel motivasyonla doğrudan doğruya ve çift taraflı ilişkisi olduğunu söylemek mümkündür. Gerçektende çalışanlar örgütlerinin kendilerini destekleyip desteklemediklerine, kendilerine adil davranılıp davranılmadığına, kendilerinin refah ve mutluluklarıyla ilgilenilip ilgilenilmediğine, bireysel katkılarının değerinin bilinip bilinmediğine dair bazı örgütsel algılar geliştirirler (Mercanlıoğlu, 2012:73). Geliştirdikleri bu tutumlara göre de işyerlerinde davranışlarını şekillendirerek, işlerine karşı adalet algılarına göre motive olurlar (Atalay, 2010:54).

Dolayısıyla çalışanların motivasyonlarının yüksek olmasının çalışanlar tarafından organizasyon yapısının adil olarak algılanmasına bağlı olduğu söylenebilir. Çünkü söz konusu işletmelerde çalışanların motivasyonunu arttırmaya yönelik yönetim kararları (ücret artışı, çeşitli ödüllendirmeler vb.) adil olarak algılandığında, bu durum bir yandan çalışanların motivasyonlarını arttırırken, diğer yandan da örgütsel adalet algılarını olumlu yönde etkileyecektir (Atalay, 2010:53-54).

Aksi durumda yöneticiler kendi kriterlerine göre adilane bir yönetim sergilediklerini iddia etseler de çalışanlar mevcut adalet yapısının işlerliği ve dengeliliği konusunda ikna olmamışlarsa, motivasyonları bu durumdan olumsuz yönde etkilenecektir.

2.2.5.1. Dağıtımsal Adalet ve Örgütsel Motivasyon

Örgütsel motivasyonu etkileyen unsurlardan olan adil ücret dağıtımı, yönetim kararlarına katılım, adil terfi imkanının sağlanması, iş arkadaşları ile

iyi ilişkiler, yönetici davranışları gibi süreçler dağıtımsal adalet algısını da doğrudan şekillendiren etmenlerdir. Dolayısıyla dağıtımsal adalet algısı olumlu olan çalışanın işine motive olması da doğal nedenselliğin bir sonucudur (Atalay, 2010:54).

Çalışanları ödüllendirme ve güdüleme çabalarının adilane bir paylaşım ile yapılması işgörenlerin dağıtımsal adalet algısını daha da kuvvetlendirecektir (Malik and Basharat, 2011:96). Çünkü çalışma yaşamında birey, yaptığı işe ilişkin pek çok beklentiye sahiptir. Çalışanlar beklentilerine uygun adil ve eşit bir ücret ve ödüllendirme sistemi isterler. Çalışanın aldığı ücretin işin gereklilikleriyle, kendi yetenek ve deneyimleriyle ve toplumsal ücret standartlarıyla örtüştüğüne inandığı oranda güdüleneceği öngörülebilir (Mercanlıoğlu, 2012:78). Dolayısıyla çalışanın, ödül dağılımının adil yapıldığına olan inancı motivasyon seviyesini artıracak ve çalıştığı örgütte olan ilişkilerinde, örgüte katkıları ve kazanımları arasında bir denge algısı taşıyan bireyin motivasyonu muhtemelen yüksek olacaktır.

Bununla birlikte dağıtım adaletinin motivasyon üzerindeki etkisinin, prosedür ve etkileşimsel adalet algılarına göre daha fazla olduğu söylenebilir. Çünkü kişilerin dağıtımsal adalet algıları örgüt tarafından ciddi bir şekilde zarara uğratılırsa kişilerin ilk tepkisi, doğrudan katkılarını azaltma yerine örgüte, üye oldukları gruba karşı bağlılıklarını azaltma ve motivasyon seviyesini düşürme şeklinde oluşmaktadır (Malik and Basharat, 2011:98). Örneğin bu anlamda, örgütsel motivasyonu etkileyen unsurlardan olan adil ücret dağıtımı aynı zamanda çalışanların dağıtım adaleti algısının da ön koşuludur.

Sonuç olarak yöneticilerin örgütsel kuralları tüm çalışanlara adil ve istikrarlı bir şekilde uygulaması, onları performans ve başarılarına göre objektif, önyargıdan uzak bir şekilde yönetmesi ile çalışanların dağıtım adaleti algıları yüksek olacaktır (Naveed vd., 2012:282). Çalışanların dağıtımsal adalet algılarının yüksek olması da, daha fazla işine güdülenmeye, örgüte bağlanmaya ve yönetim kararlarına katılıma neden olacaktır.

2.2.5.2. Prosedürel Adalet ve Örgütsel Motivasyon

İşletme yöneticilerinin yönetsel kararlarındaki tutum ve davranışlarına göre şekillenen prosedürel adalet algısı, genellikle karar vericilerin çalışanlara bu yönetsel kararları paylaşarak, anlatarak ve özümsemelerini sağlayarak uygulaması durumunda, çalışanlar tarafından kabul görmektedir (Atalay, 2010:54).

Ancak örgütsel adalet türleri ile motivasyon arasındaki ilişkileri sorgulayan araştırmaların çoğunluğu, prosedür adaletinin örgütsel bağlılık ve yöneticiye duyulan güven gibi örgütsel sonuçlarla, dağıtım adaletinin ise ücret düzeyinden duyulan tatmin gibi kişisel sonuçlarla ilişkili olduğunu vurgulamaktadır. Bu anlamda yapılan bir araştırmada, prosedür adaletinin örgütsel bağlılık ve denetçilerin değerlendirilmesi ile, dağıtım adaletinin ise örgütsel motivasyon ile daha fazla ilişkili olduğu sonucunu elde edilmiştir (Chaudhary, 2012:88). Benzer şekilde yapılan başka bir araştırmada ise, prosedürel adaletin örgütsel bağlılığın belirleyicisi olduğu, bu nedenle insanların işlerine motive olmasında prosedürel adalet algılarının da en az dağıtımsal adalet algıları kadar önemli bir gücü olduğu ortaya çıkmıştır (Atalay, 2010:54).

Sonuç olarak bir işletmede, herkese eşit yükselme imkânının sağlanması, gelişme için tüm çalışanlara benzer olanakların hazırlanması, yönetsel karar alımında çalışanlara sorulması prosedür adaleti algısını ve onların işlerine yönelik motivasyonlarını olumlu yönde etkilemektedir.

2.2.5.3. Etkileşimsel Adalet ve Örgütsel Motivasyon

Yöneticilerin çalışanlarıyla iyi ilişkiler kurması, çalışanlarına kendilerini ilgilendiren her türlü konuda sürekli açıklamalarda bulunması, onların etkileşim adaleti algısı üzerinde etkili olmaktadır (Yıldırım, 2006:272). Çünkü çalışanlar kendilerine hangi kriterler doğrultusunda ücret ödendiğini bilmekle

ve bu ücretin adil bir yöntemle saptanmasıyla işlerine yönelik olarak tatmin olmakta ve güdülenmektedirler. Ayrıca çalışanlar ücret kararlarına kendilerinin katılmalarını istemektedirler (Yıldırım, 2006:273). Ücret yönteminin çalışana açıklanması, çalışanın örgütsel adalet algısını dolayısıyla da iş tatminini etkilemektedir (Naveed vd., 2012:283).

Tıpkı ücret belirleme sürecinde olduğu gibi günümüz işletmelerinde "terfi" ve benzeri kariyer planlamalarında ve çeşitli uygulamalarda adaletli davranılması, çalışanın örgütsel motivasyon algısında da önemli rol oynamaktadır. Tüm insan kaynakları fonksiyonlarının uygulanmasında (personel seçimi, eğitim, performans değerlendirme, ücret v.s.) adil davranılması çalışanların motivasyonunu olumlu yönde etkilemektedir (Chaudhary, 2012:89). Örneğin hizmet içi eğitim uygulamalarında, eğitime katılacakların hangi kriterlere göre seçildiğinin açık bir şekilde anlatılması veya terfi durumunda neden o kişilerin seçildiğinin çalışana açıklanması, çalışanın etkileşim adaleti algısı ve bunun sonucunda örgütsel motivasyon algısında önemli roller oynayacaktır (Greenberg, 2003:482).

Sonuç olarak denebilir ki, örgütsel adaletin her üç türü de motivasyon üzerinde pozitif yönde bir etkiye sahiptir (Yıldırım, 2006:272-275). Verilen hizmetin kişisel olduğu ve yoğun çabayı gerektirdiği tüm işletmelerde, örgütsel etkinliğin sağlanabilmesi için çalışanların örgütsel adalet algılarının ve motivasyonlarının yüksek olması çok önemlidir (Greenberg, 2003:485).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL ADALET ALGISININ ÇALIŞANLARIN PERFORMANS VE MOTİVASYONLARINA ETKİSİNE YÖNELİK ARAŞTIRMA

Araştırmanın bu bölümünde “Çalışanların Örgütsel Adalet Algılarının Performans ve Motivasyon Seviyelerine Etkileri” isimli anket yapılacak ve sonuçları 5’li Likert ölçeğinde değerlendirilecektir.

Bu anketle çalışanların örgütsel adalet algılarına, performans ve motivasyon düzeylerine ve mevcut adalet algılarının performans ve motivasyon düzeylerine etkilerine yönelik hipotezler test edilmeye çalışılacaktır. Ayrıca araştırmanın metodolojisi, amacı, kapsamı ve yöntemi anlatıldıktan sonra araştırma bulgularının analiz ve bütünlük değerlendirilmesi yapılacaktır.

Böylece teorik olarak incelenen bir işletmedeki çalışanların örgütsel adalet algısının o işletme çalışanlarının performansına ve motivasyonuna etkilerinin, anket aracılığı ile elde edilen veriler üzerinden test ve analiz edilmesi sağlanacaktır.

3.1. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ VE TASARIMI

Araştırmada, çalışanların örgütsel adalet algısının performans ve motivasyon seviyelerine etkisi ele alınmaktadır. Bu bağlamda, örgütsel adalet ile “performans” ve “motivasyon” kavramları arasındaki ilişki ve etkileşimin boyutlarını sınırlandıran ve bu yönü ile araştırmanın evrenini oluşturan konu ile ilgili bir çalışma planı hazırlanmıştır.

3.1.1. Araştırmanın Amacı

Bu çalışma ile, bankacılık sektöründe çalışanların, performans, motivasyon ve iş tatmini süreçlerindeki, mevcut örgütsel adalet algılarının, performans ve motivasyon seviyelerine etkilerinin tespit edilmesi amaçlanmaktadır.

3.1.2. Araştırmanın Kapsamı ve Yöntemi

Araştırma, çalışanların örgütsel adalet algılarının işlerinde gösterdikleri performans ve motivasyon düzeylerine etkilerini kapsamaktadır.

Yeni ekonomik çağda bankacılık sektörü, tüm piyasaların faaliyetlerini sürdürmesini sağlayan bir dinamo görevi üstlenmesinin yanında, binlerce insanın istihdamına olanak tanıyan önemli ve etkili bir iş alanı olarak görülmektedir.

Ayrıca finans sektöründe faaliyet gösteren bankalarda çalışanlar ve yöneticiler, bir yandan kişisel kariyerlerini geliştirme hedeflerine ulaşmak için çabalarken, diğer yandan da çalıştıkları bankanın örgütsel başarısı için uğraş vermektedirler. Bankacıların, iş yerlerinde edindikleri örgütsel adalet algılarının, işlerindeki performans ve motivasyonlarına etkisini ölçmek için araştırma ülkemizin önemli bir bankasının Genel Müdürlüğünde çalışanlara uygulanmıştır.

Bu amaçla ilgili bankanın Ankara'da bulunan Genel Müdürlük İnsan Kaynakları Departmanı ile irtibata geçilmiş, Genel Müdürlükte aktif çalışan 530 kişiye hazırlanan anket çalışmasının uygulanabilmesi için gerekli izinler alınmıştır. Söz konusu banka bu bilimsel çalışmaya izin vermekle birlikte, Banka Yönetim Kurulunun yönetim prensipleri doğrultusunda anket sonuçları yorumlanırken, bankanın adının açıklanmaması şartıyla planlanan anketin uygulanmasına izin vermiştir. Bu şekilde Banka Genel Müdürlüğünde çeşitli

kademelerde çalışan 530 kişi yapılacak anket uygulamasının evrenini oluşturmuştur.

Araştırma bu evrende ilgili Banka Genel Müdürlüğünde aktif olarak çalışan 530 kişiye dağıtılmak suretiyle, bir haftalık süre içinde yapılmıştır. Bununla birlikte, ankete başlandığı süre içinde, çalışanlardan 27 kişi doktor raporlu, 38 kişi yıllık izinde ve 335 kişi ise çeşitli iş yoğunluğu nedenleriyle anket sorularını cevaplayamamıştır.

Bu nedenle anket sorularını Genel Müdürlükte çalışan 130 kişi cevaplamış olup, böylece araştırmanın örneklem kitlesi, araştırmanın evreninin %25'ini oluşturduğu görülmüştür. Araştırma kapsamında kullanılan anket formu (geliştirilen ölçek), ilgili literatür (Teoman, 2007; Yıldırım, 2006; Topaloğlu ve Sökmen, 2001) taranarak oluşturulan toplam 30 ifadeden oluşmaktadır.

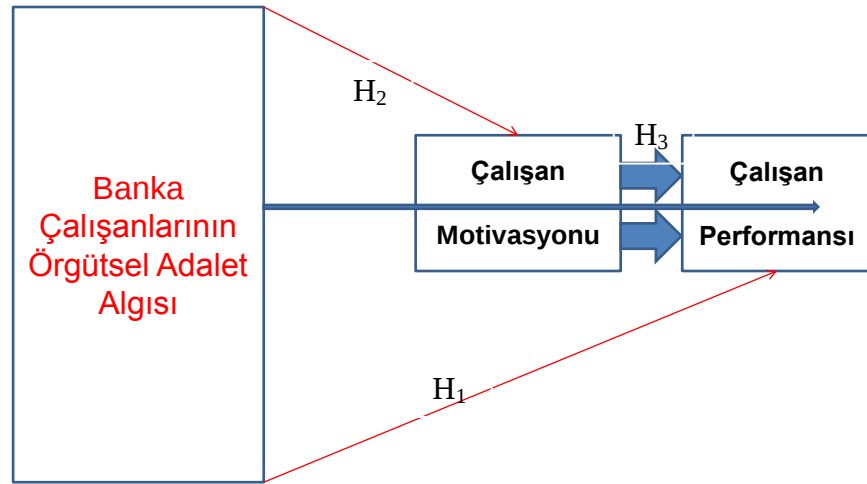
3.1.3. Araştırmanın Modeli

Araştırmanın teorik bölümünde kapsamlı olarak anlatıldığı üzere çalışanların örgütsel adalet algıları üç çeşittir. Bunlardan ilki dağıtımsal adalet algısı, ikincisi prosedürel adalet algısı ve üçüncüsü ise etkileşimsel adalet algısıdır.

Bu üç boyutta farklılaşan örgütsel adalet algısı çalışanların performans ve motivasyonlarını farklı düzeylerde etkilemektedir. Buradan hareketle araştırma için yapılması planlanan anket uygulamasında, çalışanların üç boyutta oluşan örgütsel adalet algılarının örgütsel performanslarına ve motivasyonlarına etkisi incelenmektedir.

Bu amaç doğrultusunda araştırmanın modeli geliştirilerek aşağıdaki şekilde gösterilmiştir:

Şekil 3.1. Araştırmanın Modeli



Modeldeki oklar, kutucuklarda yazan kavramların arasındaki ilişkiyi göstermektedir. Bu noktada banka çalışanlarının örgütsel adalet algılarının, işlerindeki performans ve motivasyonları üzerinde etkili olduğu modelde ifade edilmeye çalışılmıştır (H_1 ve H_2).

Modelde vurgulanmak istenen diğer bir nokta da, çalışanların performansının motivasyondan etkilendiğidir. Bu noktada çalışanların örgütsel motivasyonları yüksekse, performanslarının da artacağı modelde gösterilmektedir (H_3).

3.1.4. Araştırmanın Yöntemi ve Güvenilirliği

Araştırmada çalışanların örgütsel adalet algılarının, performans ve motivasyon düzeylerine etkisini ölçmeye yönelik ölçek; “örgütsel adalet”, “performans” ve “motivasyon” olmak üzere üç faktörlü yapıda analizlere dâhil edilmiştir.

Anket ölçeklerinin alt faktörlerine ilişkin ortalama, standart sapma, güvenilirlik ve korelasyon değerleri betimsel istatistik tablosu şeklinde gösterilmektedir. Araştırmanın bağımlı değişkeni örgütsel adalet algısıdır. Bu algının dağıtımsal, prosedürel ve etkileşimsel boyutu ayrı ayrı değerlendirilmektedir. Araştırmanın bağımsız değişkenleri ise çalışanların performans ve motivasyon düzeyleridir.

Araştırmanın amaçları doğrultusunda yapılan anket çalışması 5’li Likert ölçeğine göre planlanmıştır. Deneklere yöneltilen soruların cevapları SPSS 20.0 programında analiz edilerek çıkan sonuçlar yüzdelik değerleriyle birlikte tablolar halinde ifade edilmiştir.

Anket çalışmasında yer alan tüm soruların genel güvenilirlik düzeyini gösteren Cronbach alpha katsayısı, 0,750 - 1 arasında olması önem arz eder. Cronbach’s alpha değeri 1’e yaklaştıkça anket sorularının güvenilirlik düzeyi artmaktadır. Bu nedenle anketin tüm maddelerini kapsayan Cronbach’s alpha katsayısı tespit edilmiştir.

Bu analiz sonucunda elde edilen değerler, aşağıdaki betimsel istatistik tablolarda ayrı ayrı gösterilmiştir:

Tablo 3.1. Anket sorularının Genel Güvenilirlik Düzeyi

Güvenirlik	
Cronbach’s Alpha (α)	Soru Sayısı
0,798	30

Anket sorularının genelinin Cronbach alfa katsayısı değerinin 0,798 olduğu tespit edilmiştir. Bu da anket sorularının tamamının yüksek güvenilirlikte olduğunu göstermektedir.

3.1.5. Araştırmada Kullanılan Analizler

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

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

Anket sonucunda geliştirilen hipotezlerin test edilmesinde ise her bir ifadeye yönelik deneklerin cevaplarının korelasyon değerleri hesaplanmıştır.

Bu şekilde analizler yapılarak elde edilen sonuçlara göre; çalışanların üç boyuttaki örgütsel adalet algılarının, performans ve motivasyon düzeylerine etkilerini anlamaya yönelik kesin sonuçlara varılmaya çalışılmıştır.

3.1.5.1. Anket Sorularının Güvenilirlik Analizi

Örnekleme çerçevesinde anket çalışmasına başlamadan önce pilot anket yapılmış ve rastgele seçilen 30 katılımcının anket sorularına verdikleri yanıtlar analiz edilmiştir. 5'li Likert ölçeğine göre hazırlanmış bu anket

çalışmasının güvenilirlik analizinde, sosyal bilimlerde en yaygın olarak kullanılan Croanbach's alpha katsayısı değerlerine bakılmıştır.

Anket sorularının güvenilirliği için Cronbach's alpha katsayısı tek başına yeterli değildir. Sağlıklı bir değerlendirme yapabilmek için faktördeki her bir sorunun bu katsayıya katkısının incelenmesi de gerekmektedir.

Tablo 3.2. Anket Sorularının Her Birinin Güvenilirlik Düzeyleri

Item-Total Statistics				
Soru	Scale Mean	Scale Variance	Total Correlation	Cronbach's Alpha
1	90,81	142,048	,187	,797
2	91,34	138,970	,265	,794
3	90,78	138,035	,394	,788
4	90,14	149,500	-,084	,804
5	90,45	149,923	-,098	,807
6	90,45	147,071	,043	,801
7	91,13	139,262	,318	,791
8	90,87	149,944	-,097	,809
9	90,50	145,198	,117	,799
10	91,68	135,877	,379	,788
11	92,01	138,442	,361	,790
12	91,33	142,952	,189	,797
13	90,65	142,833	,225	,795
14	91,71	136,177	,416	,787
15	91,56	138,186	,306	,792
16	90,58	145,594	,082	,801
17	90,65	148,135	-,028	,806
18	91,73	134,059	,473	,784
19	91,02	132,651	,550	,780
20	92,65	137,050	,445	,786
21	92,55	139,568	,341	,791
22	92,06	132,988	,607	,779
23	92,18	137,206	,388	,788
24	92,12	133,318	,530	,782
25	92,18	132,384	,659	,777
26	91,60	138,474	,308	,792
27	91,86	135,779	,479	,785
28	91,46	134,111	,541	,782
29	91,63	139,149	,300	,792
30	91,48	138,422	,369	,789

Tabloda da görüldüğü üzere her bir sorunun Cronbach's Alpha sütununda yer alan değerlerin **hepsi 0,750'den büyük olduğu** için, herhangi bir maddenin anketten çıkartılmasına gerek duyulmamıştır.

3.1.5.2. Faktör Analizi

Anketin genel sorularının güvenilirliğini test ettikten sonra, ankette belirli maddelerde gruplar halinde ifade edilen, örgütsel adalet, performans ve motivasyon olgularına yönelik faktör analizi yapılmıştır.

Araştırmanın teorik bölümü ile tutarlı olarak üç ana başlıkta toplanan faktörlere ilişkin madde grupları elde etmek amacıyla, yine SPSS programında Varimax uygulanarak faktör analizi yapılmıştır.

Ankette deneklere yöneltilen hangi sorunun/maddenin hangi faktöre/kavrama ait olduğu Tablo 3.3.deki “dönüştürülmüş bileşen matrisi”ndeki değerlerinden anlaşılmaktadır:

Tablo 3.3. Dönüştürülmüş Bileşen Matrisi

Dönüştürülmüş Bileşen Matrisi										
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	,647	,611	,303	,106	,082	,017	-,236	-,085	-,164	-,273
2	,764	,689	-,071	,110	-,084	,018	,201	,027	-,019	,199
3	,741	,121	,108	,412	-,271	,010	-,146	,323	,254	,530
4	,632	,016	-,073	,084	-,128	-,024	-,722	,039	,261	,107
5	,712	,702	-,001	-,112	-,014	-,135	-,158	-,085	,095	-,384
6	,694	,091	-,031	,663	-,164	,283	-,164	-,136	-,055	,129
7	,530	,577	,019	,090	,409	-,010	-,071	,075	,074	,069
8	,606	,462	,120	,197	-,274	,046	-,400	-,122	-,216	-,203
9	,683	,694	-,038	-,255	,137	,098	-,063	-,007	,327	,149
10	,686	,032	-,060	,766	,124	,125	,111	-,006	,181	,140
11	,201	,698	,655	,384	-,199	,017	,039	,168	,100	,031

12	,715	,557	,503	-,347	-,016	-,022	,159	-,016	,051	-,049
13	,579	,643	-,047	,205	-,020	,171	,182	,181	-,076	,139
14	,658	,078	,140	,364	,024	,139	,671	,139	,061	,083
15	,647	,684	,318	,055	,117	-,109	,086	-,089	-,114	,146
16	,703	,766	-,066	,177	-,158	-,151	,133	,121	,001	,009
17	,796	,823	-,129	,113	-,122	-,156	,091	,004	,120	-,163
18	,686	,042	,163	,764	,197	,028	,143	,099	-,053	,029
19	,754	-,022	,216	,401	,313	,171	,067	,562	,310	-,037
20	,812	,116	,684	,387	,304	-,192	-,039	,007	-,194	,113
21	,706	,189	,735	,138	,239	-,172	,007	-,050	-,147	,037
22	,758	,453	,616	,016	,203	,020	,156	,123	,115	,282
23	,809	-,001	,856	-,049	,196	-,079	-,006	,063	,012	,158
24	,755	,257	,758	,144	,163	-,144	,151	-,020	-,007	,152
25	,588	,379	,801	,343	,402	-,003	,132	-,060	-,055	,091
26	,602	,740	,044	,038	,020	-,079	-,151	,092	,116	-,003
27	,720	,573	,536	,202	,045	,093	-,032	-,039	-,217	-,051
28	,670	,706	,161	,260	,191	-,069	,116	,054	-,088	,114
29	,694	,668	,068	-,198	,302	-,193	,260	-,037	-,026	,083
30	,624	,527	,090	-,208	,016	,008	,274	,425	-,055	,189

“Dönüştürülmüş bileşen matrisi” incelenirken her bir maddenin hangi faktör altında en yüksek değere sahip olduğuna dikkat edilmiştir. Böylece, gerek ankette yer alan soruların Cronbach’s alpha katsayılarının analizi gerekse Varimax faktör analiziyle güvenilirliği test edilmiş olan anketin seçilen tüm deneklere uygulanması için çalışmalara başlanmıştır.

3.2. ARAŞTIRMANIN SORULARI VE HİPOTEZLERİ

3.2.1. Araştırmanın Soruları

Araştırma şu iki soruya cevap aramıştır: “Bir işletmede mevcut örgütsel adalet yapısı, o işletme çalışanlarının performansını ve motivasyonunu etkiler mi?” ve “Etkiliyorsa, nasıl ve hangi yönde etkiler?”

3.2.2. Araştırmanın Hipotezleri

Örgütsel adalet kavramının çalışanların performans ve motivasyon seviyelerine etkilerini anlamaya çalışan, bu süreçlerin arasındaki ilişkinin boyutlarını sınırlandıran ve ayrıca araştırmanın evrenini oluşturan konu ile ilgili çalışmaya başlamadan geliştirilen hipotezler aşağıda sıralanmıştır:

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

H₂: Örgütsel adalet algısı banka çalışanlarının motivasyonunu olumlu yönde etkilemektedir.

H₃: Banka çalışanlarının motivasyonları performanslarını olumlu yönde etkilemektedir.

3.3. ARAŞTIRMA BULGULARI

Araştırmanın bu bölümünde, katılımcıların demografik analizi bulguları genel olarak oransal ve nicel veriler şeklinde verilerek sektör içersindeki mevcut durum ile ilgili karşılaştırmalar yapılmıştır.

3.3.1. Katılımcıların Demografik Özelliklerinin Değerlendirilmesi

Katılımcıların anketin ilk bölümündeki demografik analiz sorularına verdikleri cevaplar SPSS programında analiz edilerek sonuçlar kişi ve yüzdelik oranlama yöntemi ile aşağıdaki tabloda gösterilmiştir:

Tablo 3.4 Katılımcıların Demografik Özellikleri

DEMOGRAFİK ÖZELLİKLER	Kişi Sayısı	Yüzdelik Oranı
1.YAŞ DURUMU		
a) 18-25 Yaş Arası	15	%11,5
b) 26-35 Yaş Arası	62	%47,7
c) 36-50 Yaş Arası	45	%34,6
d) 50 Yaş ve Üstü	8	%6,2
2.CİNSİYET DURUMU		
a) Kadın	78	% 60
b) Erkek	52	% 40
3.MEDENİ DURUMU		
a) Evli	71	% 54,6
b) Bekâr	59	% 45,4
4.EĞİTİM DÜZEYİ		
a) Lise	8	% 6,2
b) Önlisans	7	% 5,4
c) Lisans	101	% 77,7
d) Lisansüstü	14	% 10,8
5. MESLEKTEKİ ÇALIŞMA SÜRELERİ		
a) 0-2 Yıl Arasında	15	% 11,5
b) 3-5 Yıl Arasında	29	% 22,3
c) 6-10 Yıl Arasında	41	% 31,5
d) 11 Yıl ve Üstü	45	% 34,6
6.EKONOMİK DURUM		
a)Kötü	29	% 22,4
b) Orta	83	% 63,8
c) İyi	18	% 13,8
7.BANKADA ÇALIŞMA POZİSYONU		
a) Bölüm/Şube Müdürü	9	% 6,9
b) Müşteri İlişkileri/Operasyon Yetkilisi	53	% 40,8
c) Müşteri İlişkileri/Operasyon Asistanı	26	% 20,0
d) Denetçi (Müfettiş-İç Kontrol)	5	%3,8
e) Diğer Pozisyonlar	37	% 28,5
TOPLAM	130	% 100,0

3.3.1.1. Yaş Durumu

Tabloda görüldüğü üzere katılımcıların yaklaşık %48'i "25-35 Yaş Arasında" olduklarını beyan etmişlerdir. İkinci yaş grubu 36-50 yaş arasındaki 45 kişinin toplanması ile oluşmuştur. Böylece ankete katılan 130 kişiden 107'si (yani %82'si) 25-50 yaş aralığında olması bankacılık sektöründe "orta yaşlı" olarak bilinen bir işgücünün varlığına işaret etmektedir. Günümüz bankacılık sektöründe genellikle üniversite mezunu kesimin kariyerini sürdürdüğü göz önünde tutulursa, bu anket sonuçlarının sektörün geneli ile uyum halinde olduğu söylenebilir.

3.3.1.2. Cinsiyet Durumu

Yukarıdaki tablo incelendiğinde katılımcılardan 78 kişinin kadın olduğu görülmektedir (% 60). Öte yandan ise katılımcıların toplamının %40'ı, yani 52'si erkektir. Nitekim bankacılık sektöründe istihdam edilen işgücünün yüzde 58'inin kadınlardan oluştuğu bilinmektedir. (İKA, 2013:37). Bu bakımdan, katılımcıların cinsiyetine göre dağılımı, bankacılık sektöründeki tüm bankaların genel organizasyon yapılarını ve çalışanlarının görüşlerini yansıtmaları açısından yerinde olduğu söylenebilir.

3.3.1.3. Medeni Durum

Tabloda görüldüğü üzere katılımcılar, 71'i (%54,6) evli, 59'unun ise (%45,4) bekar olduğunu belirtmektedir. Toplam deneklerin içinde yarı yarıya olan evli-bekar ayırımına bakarak, seçilen örneklem kitlesinin özellikle motivasyon ve performans konularında daha anlamlı sonuçlara ulaşılması açısından değerli olduğu söylenebilir.

3.3.1.4. Eğitim Düzeyi

Tablo incelendiğinde deneklerin büyük çoğunluğunun üniversite ve üstü seviyede meslek eğitimi aldıkları görülmektedir. Şöyle ki, katılımcıların 101 tanesi üniversite mezunu olduğunu söylerken, diğer şıkta 14 kişi de yüksek lisans veya doktora yaptıklarını ifade ederek %88,5'lik büyük bir çoğunluğu oluşturmuşlardır. Ayrıca geri kalan deneklerden sadece 8 kişinin lise mezunu olması da Türkiye şartlarında banka çalışanlarının eğitim düzeylerinin son derece yüksek olduğunu göstermektedir.

3.3.1.5. Meslekteki Çalışma Süreleri

Araştırmanın örneklem kitlesini oluşturan çalışanların bankacılık sektöründeki çalışma sürelerini gösteren değerlere bakılarak bankacılık sektöründe çalışanlar ile ilgili bazı tespitlerde bulunmak mümkündür. Örneğin, 130 katılımcıdan 115'inin (yaklaşık %88) 3 yıldan uzun süreden beri bu şirkette çalışıyor olması mesleki iş koşullarının çok iyi bir durumda olduğunun da göstergesidir.

Çalışma süresi itibarıyla en düşük değere sahip olan 15 kişinin de büyük bir kısmının işe yeni girdiği düşünüldüğünde banka çalışanlarının bu meslekte bulunma sürelerinin oldukça yüksek olduğu anlaşılmaktadır. Ayrıca eğitim düzeyleri ile birlikte bu demografik özellik düşünüldüğünde bankacılık mesleğinde çalışanların istikrarlı bir iş devamlılığının olduğu görülmektedir.

3.3.1.6. Ekonomik Durum

Tabloya bakıldığında, üzere katılımcıların %63,8'i ekonomik durumunu "orta" düzeyde olduğu görülmektedir. Ekonomik durumunu kötü olarak niteleyen 29 kişinin lise ve meslek okulu mezunu ya da işe sıfırdan başlayanlardan olması ihtimali düşünüldüğünde, iş yerinde ülke şartlarına

göre ortalama ücret ödendiği görülmektedir. Ayrıca 18 katılımcının ekonomik durumunu “iyi” olarak nitelemesi de oldukça dikkat çekicidir.

3.3.1.7. Bankada Çalışma Pozisyonları

Tabloda görüldüğü üzere katılımcıların 53’ü müşteri ilişkileri/operasyon yetkilisi, 26’sı müşteri ilişkileri/operasyon asistanı ve 37’si de gişe görevlisi gibi diğer alt pozisyonlarda bankacılık mesleğini sürdürmektedir. Genel olarak yönetici pozisyonu olmayan bu çalışanlar ankete katılanların %89,3’ünü oluşturdukları söylenebilir. 9 kişinin müdür ve 5 kişinin denetçi olduğu örneklem kitlesinde, genel banka işletmelerinin organizasyon yapılarına uygun bir örneklem kitlesi seçildiği görülmektedir.

3.3.2. Anket Bulgularının Genel Değerlendirilmesi

Araştırmanın teorik kısmında elde edilen veriler, bu verilere dayalı olarak geliştirilen hipotezleri test etmeye yönelik olarak yapılan anket çalışmasının sonuçları bu bölümde genel olarak değerlendirilmektedir.

Aşağıdaki başlıklarda deneklerin verdikleri cevaplar nicel, yüzdeler ve korelasyon değerleri tablolarla ifade edilerek yorumlanmaktadır.

Tablo 3.5. Anket Sonuçlarının Aritmetik Ortalamaları (1-8)

Soru Başlıkları	Seçenekler	Kişi Sayısı	Kişi Oranı	Ortalama Değer
1. Yöneticilerin çalışanların adalet algısı üzerinde önemli etkisi vardır.	1)K.Katılmıyorum	10	%7,7	3,72 = KATILIYORUM
	2)Katılmıyorum	13	%10,0	
	3)Kararsızım	11	% 8,5	
	4)Katılıyorum	66	%50,8	
	5)K.Katılıyorum	30	%23,1	
	Total	130	%100	
2. Çalışanların işini sevmesinin adalet algısı üzerinde etkisi vardır.	1)K.Katılmıyorum	12	%9,2	3,18 = KARARSIZIM
	2)Katılmıyorum	40	%30,8	
	3)Kararsızım	9	% 6,9	
	4)Katılıyorum	50	%38,5	
	5)K.Katılıyorum	19	%14,6	
	Total	130	%100	
3. Performans ve motivasyon değerlendirme sistemlerinin çalışanların adaleti algıları üzerindeki etkisi vardır.	1)K.Katılmıyorum	2	%1,5	3,72 = KATILIYORUM
	2)Katılmıyorum	22	%16,9	
	3)Kararsızım	10	% 7,7	
	4)Katılıyorum	69	% 53,1	
	5)K.Katılıyorum	27	%20,8	
	Total	130	%100	
4. Dağıtımsal adaleti algısı çalışanlar için önemlidir.	1)K.Katılmıyorum	1	%0,8	4,38 = KATILIYORUM
	2)Katılmıyorum	3	%2,3	
	3)Kararsızım	3	%2,3	
	4)Katılıyorum	61	%46,9	
	5)K.Katılıyorum	62	%47,7	
	Total	130	%100	
5. Prosedürel adalet algısı çalışanlar için önemlidir.	1)K.Katılmıyorum	3	%2,3	4,08 = KATILIYORUM
	2)Katılmıyorum	5	%3,8	
	3)Kararsızım	20	%15,4	
	4)Katılıyorum	53	%40,8	
	5)K.Katılıyorum	49	%37,7	
	Total	130	%100	
6. Etkileşimsel adalet algısı çalışanlar için önemlidir.	1)K.Katılmıyorum	2	%1,5	4,08 = KATILIYORUM
	2)Katılmıyorum	7	%5,4	
	3)Kararsızım	4	%3,1	
	4)Katılıyorum	83	%63,8	
	5)K.Katılıyorum	34	%26,2	
	Total	130	%100	
7. Banka Çalışanlarının Performans Düzeyleri Yüksekler.	1)K.Katılmıyorum	8	%6,2	3,39 = KARARSIZIM
	2)Katılmıyorum	21	%16,2	
	3)Kararsızım	28	%21,5	
	4)Katılıyorum	58	%44,6	
	5)K.Katılıyorum	15	%11,5	
	Total	130	%100	
8. Banka Çalışanlarının Mesleki Rahatsızlıkları İş Performanslarını Olumsuz Etkiler	1)K.Katılmıyorum	5	%3,8	3,65 = KATILIYORUM
	2)Katılmıyorum	19	%14,6	
	3)Kararsızım	16	%12,3	
	4)Katılıyorum	66	%50,8	
	5)K.Katılıyorum	24	%18,5	
	Total	130	%100	

Anketin 1. sorusuna, 130 katılımcının 96'sı olumlu cevap verdiği ve yüzdelik olarak 73,9'luk bir orana ulaştıkları görülmektedir. Likert değerinin de buna bağlı olarak 3,72'lik net bir sonuçla “katılıyorum” seçeneğini göstermesinden, çalışanlar tarafından yöneticilerin örgütsel adaletin sağlanmasında birinci dereceden sorumlu olarak görüldükleri anlaşılmaktadır.

Çalışanların adalet algılarını sürekli takip etmek, bu alandaki olumsuzlukları gidermek ve sürekli olarak örgüt içerisindeki adaletsiz uygulamalara son vermekle görevli olan yöneticiler, çalışanların bu yöndeki beklentilerini de takip etmelidirler.

Bununla birlikte soruya olumsuz yönde cevap veren toplam 23 kişi ve kararsız kalan, 11 kişinin varlığı nedeniyle, çalışanların adalet algılarının yükseltilmesinin ve takip edilmesinin bireysel olarak kişinin kendi elinde olduğuna işaret ettiği de söylenebilir. Gerçekten de adalet kişisel bir algılama sonucunda oluşur. Çoğu kimse bu algısını net bir şekilde belirtmez. Özellikle antidemokratik örgütlerde, çalışanlar olumsuz adalet algısına kapılsa bile bunu çeşitli nedenlerle dışa vuramaya bilmektedirler. Yine de günümüz işletmelerinde çalışanların örgütsel adalet algılarını takip etmek, olumsuzlukları gidermek ve adilane bir yönetim sergilemek yöneticilerin ve liderlerin en önemli vazifesidir.

Anketin 2. sorusuna verilen yanıtlar incelendiğinde; katılımcılardan soruya olumlu cevap verenlerin, olumsuz cevap verenlerden 17 fazla olması nedeniyle Likert ölçek değeri, dördüncü şıkta kuvvetli bir eğilim gösterdiğini ifade etmek mümkündür.

Bu sonuca göre, işini seven bir çalışanın işyerindeki bazı adaletsizliklere katlanıp katlanmayacağı konusunda deneklerin kararsız kaldığı söylenebilir. Ancak büyük bir kesim tarafından sevilen mesleklerde çalışanların başlarına gelen bazı adaletsizliklere katlanabileceği düşünülmektedir. Bununla birlikte sevgi ve beğenme duygularının çalışanların örgütsel adalet algılarında önemli bir etkisinin olduğu da görülmektedir.

Anketin 3. sorusuna katılımcıların verdikleri cevaplar incelendiğinde; katılımcıların toplam %73,9 oranla 96 kişi ile olumlu şekilde görüş bildirdikleri görülmektedir. Bu nedenledir ki Likert değeri de net bir şekilde 3,75 değerini göstererek cevabın “Katılıyorum” şıkında toplanmasına neden olmuştur.

Aslında bu soruya verilen cevapla, performans ve motivasyon değerlendirme sistemlerinin varlığı ile örgütsel adalet algısı doğrudan doğruya özdeşleştirilmiştir. Oysa, performans ve motivasyon değerlendirme sistemlerinin varlığı değil, bu uygulamaların adil olması çalışanların örgütsel adalet algısını yükseltmesi beklenmektedir. Örgütsel çalışmalar yapan bankalarda, katılımcılar performans ve motivasyon değerlendirme sistemlerinin varlığını bile örgütsel adalet algısı ile bütünleşik değerlendirmeleri normaldir.

Anketin 4. sorusuna katılımcıların verdikleri cevaplar incelendiğinde; 130 katılımcının verdiği cevabın 4,38’lik net bir Likert skorla “Katılıyorum” seçeneğinde toplandığı görülecektir. Bu sonuca göre banka çalışanları, dağıtımsal adaletin unsurları olan “ödül ve cezaların” herkese eşit, hakkaniyetle ve ihtiyaçlarına göre dağıtılması fikrini adalet algıları açısından son derece önemli gördükleri anlaşılmaktadır.

Anketin 5. sorusuna katılımcıların verdikleri cevaplar incelendiğinde; katılımcıların dağıtımsal adalet algısında olduğu gibi, prosedürel adalet algılarının da son derece kuvvetli olduğu Likert değerinin 4,08’lik bir değerle “Katılıyorum” şıkında toplanması ile anlaşılmıştır. Bununla birlikte deneklerin 8 tanesinin olumsuz 20 tanesinin de karasızım şıkında toplanması bir önceki dağıtımsal adalet algısına göre bu algının daha zayıf olduğu şeklinde yorumlanabilir.

Zira örgütlerde prosedürel adalet algısı dağıtımsal adalet algısına göre biraz daha zayıftır ve dağıtımsal adaletten daha sonra ortaya çıkartılmıştır. Bununla birlikte banka çalışanlarının prosedürel adalet algılarının da en az dağıtımsal adalet algıları kadar önemli olduğu da unutulmamalıdır.

Anketin 6. sorusuna katılımcıların verdikleri cevaplar incelendiğinde; Katılımcıların %90’ının bu fikre olumlu görüş bildirdiği ve Likert değerinin

4,08'lik net bir skorla “Katılıyorum” seçeneğinde toplanmasından anlaşılmaktadır. Pek çok araştırmacı tarafından prosedürel adalet algısı ile birlikte değerlendirilen “etkileşimsel adalet” algısına yönelik sonuçların prosedürel adalet algılarıyla aynı skora ulaşması da dikkat çekicidir.

Bu sonuca göre, banka çalışanlarının kendilerine adil davranıldığını düşünmeleri için banka yönetimi tarafından onlara verilen ödül ve cezaların onlara son derece duyarlı, saygılı ve nazik bir şekilde verilmesi gerekliliği ortaya çıkmaktadır. Buna göre, “ödül – ceza” ayrımı yapmadan tüm çalışanların yönetimin adaleti sağlamak adına aldıkları tüm yönetsel karar ve uygulamaların belirli bir saygı düzeyinde olmasını önemsedikleri görülmektedir.

Anketin 7. sorusuna katılımcıların verdikleri cevaplar incelendiğinde; Deneklerin 73 tanesi kendisinin ve arkadaşlarının performansını oldukça yüksek seviyede bulurken, 29 tanesi ise iş performanslarını düşük olduğunu belirttiği görülmektedir. Bunlara ek olarak 28 kişinin de soruya karasızım şeklinde cevap vermesiyle Likert skor değeri 3,39 çıkarak örneklem kitlesinin bu soruya yanıtının “karasızım” şeklinde oluşmasını sağlamıştır.

Bununla birlikte sonuçların kuvvetli bir şekilde 4.şık olan “katılıyorum” seçeneğine doğru eğilim göstermesinden deneklerin iş performanslarıyla ilgili genelde olumlu düşünceye sahip oldukları anlaşılmaktadır.

Anketin 8. sorusuna katılımcıların verdikleri cevaplar incelendiğinde; Deneklerin 90 tanesinin %69,3'lük bir oranla bu soruya olumlu yönde cevap vererek, Likert sonucunun 3,65 çıkarak cevabın dördüncü şık olan “Katılıyorum” şeklinde çıkmasını sağlamıştır.

Bu sonuca göre banka çalışanlarında işten ayrılımlar ve fizyolojik rahatsızlıklar oldukça sık bir şekilde görülmektedir. Bu mesleğin fiziksel kuvvet gerektirmeyen, iş koşulları itibariyle çevresel olumsuzluklardan çok fazla etkilenmeyen ve sürekli ofis ortamlarında ifa edildiği göz önünde tutulursa bu sonuç oldukça dikkat çekicidir.

Tablo 3.6. Anket Sonuçlarının Aritmetik Ortalamaları (9-17)

Anket Maddeleri	Seçenekler	Kişi Sayısı	Kişi Oranı	Ortalama Değeri
9. Yöneticilerin alışan performansını yükseltme görevi vardır.	1)K.Katılmıyorum	4	%3,1	4,02 = KATILIYORUM
	2)Katılmıyorum	7	%5,4	
	3)Kararsızım	6	%4,6	
	4)Katılıyorum	78	%60,0	
	5)K.Katılıyorum	35	%26,9	
	Total	130	%100,0	
10. Yönetimde adalet, çalışan performansını yükseltir.	1)K.Katılmıyorum	17	%13,1	2,84 = KARARSIZIM
	2)Katılmıyorum	53	%40,8	
	3)Kararsızım	4	%3,1	
	4)Katılıyorum	46	%35,4	
	5)K.Katılıyorum	10	%7,7	
	Total	130	%100	
11. Yüksek ücretle örgütsel adalet sağlanır.	1)K.Katılmıyorum	19	%14,6	2,52 = KARARSIZIM
	2)Katılmıyorum	59	%45,4	
	3)Kararsızım	21	%16,2	
	4)Katılıyorum	28	%21,5	
	5)K.Katılıyorum	3	%2,3	
	Total	130	%100	
12. Performans değerlendirme sistemlerinin varlığı bile, çalışanların adalet algısını olumlu etkiler.	1)K.Katılmıyorum	4	%3,1	3,19 = KARARSIZIM
	2)Katılmıyorum	36	%27,7	
	3)Kararsızım	29	%22,3	
	4)Katılıyorum	53	%40,8	
	5)K.Katılıyorum	8	%6,2	
	Total	130	%100	
13. İşletmelerin adalet yapısı, çalışanların performansını etkiler.	1)K.Katılmıyorum	1	%0,8	3,87 = KATILIYORUM
	2)Katılmıyorum	15	%11,5	
	3)Kararsızım	12	%9,2	
	4)Katılıyorum	74	%56,9	
	5)K.Katılıyorum	28	%21,5	
	Total	130	%100	
14. Çalışanlara yüksek değerde ödöl vermeye örgütsel adalet sağlanır.	1)K.Katılmıyorum	10	%7,7	2,82 = KARARSIZIM
	2)Katılmıyorum	59	%45,4	
	3)Kararsızım	15	%11,5	
	4)Katılıyorum	37	%28,5	
	5)K.Katılıyorum	9	%6,9	
	Total	130	%100	
15. Banka alışanlarının motivasyon düzeyi yüksektir.	1)K.Katılmıyorum	12	%9,2	2,96 = KARARSIZIM
	2)Katılmıyorum	49	%37,7	
	3)Kararsızım	16	%12,3	
	4)Katılıyorum	38	%29,2	
	5)K.Katılıyorum	15	%11,5	
	Total	130	%100	
16. Banka alışanlarının iş yoğunluğu motivasyonlarını olumsuz yönde etkiler.	1)K.Katılmıyorum	1	%0,8	3,94 = KATILIYORUM
	2)Katılmıyorum	18	%13,8	
	3)Kararsızım	8	%6,2	
	4)Katılıyorum	64	%49,2	
	5)K.Katılıyorum	39	%30,0	
	Total	130	%100	
17. Banka alışanlarının iş stresi motivasyonlarını olumsuz yönde etkiler.	1)K.Katılmıyorum	3	%2,3	3,87 = KATILIYORUM
	2)Katılmıyorum	18	%13,8	
	3)Kararsızım	10	%7,7	
	4)Katılıyorum	61	%46,9	
	5)K.Katılıyorum	38	%29,2	
	Total	130	%100	

Anketin 9. sorusuna verilen cevaplar incelendiğinde; katılımcıların oldukça kuvvetli bir şekilde bu görüşe olumlu cevap verdikleri, verilen cevapların Likert değerinin 4,02 çıkmasından anlaşılmaktadır.

Bu sonuca göre, banka işletme yöneticilerinin denekler gözünde de birinci önceliği çalışanların performansını arttırıcı stratejiler takip etmektir. Dolayısıyla yöneticilerin bu yöndeki çalışmaları, kararları ve çabaları çalışanlar tarafından olağan karşılanmaktadır.

Anketin 10. sorusuna katılımcıların verdikleri cevaplar incelendiğinde; verilen cevapların her ne kadar Likert değeri 2,84'lük bir skorla "Kararsızım" şikkında toplansa da, bu soruya olumsuz cevap verenlerin %54'lük bir oranla belirginleşmesi, denek cevaplarının "Katılmıyorum" şikkına doğru yöneltmiştir. Sadece 0,35'lik küçük bir oranla yanıtların, olumsuz şık olan ikinci şıktan uzaklaşması da banka yöneticilerinin, çalışanlarına sadece adil davranması ile performanslarının yükselmeyeceğini düşünmelerinden kaynaklanmaktadır.

Anketin 11. sorusuna katılımcıların verdikleri cevaplar incelendiğinde; Ankete katılan 130 kişiden 78 tanesi bu soruya olumsuz yönde yanıt verirken, sadece 31 tanesinin olumlu yönde yanıt verdiği görülmektedir. Buna ek olarak 21 kişinin soruya görüş bildirmemesiyle, Likert değeri 2,52'lik zayıf bir skorla üçüncü şık olan "kararsızım" seçeneğine işaret etmesine neden olmuştur. Sadece 0,03'lik oldukça zayıf bir farkla ortaya çıkan bu sonuç, deneklerin yüzdelik dilimine göre değerlendirildiğinde %45,4'lük büyük bir oranla "Katılmıyorum" şikkını işaret ettiği görülmektedir. "Kesinlikle katılmayan" 19 kişi de bu olumsuz şıkla birlikte değerlendirildiğinde, %60'ına göre çalışanlara yüksek değerdeki ödüllerin verilmesi işletme içinde örgütsel adaletin sağlanması açısından yeterli olmadığını göstermektedir.

Anketin 12. sorusuna katılımcıların verdikleri cevaplar incelendiğinde; katılımcıların kurumsal performans değerlendirme ve ölçme sistemi ile adalet algıları arasında kuvvetli bir bağın olmadığı görülmektedir. Bu anlamda Likert değerinin 3,19 olarak kararsızım şikkında toplanması da

son derece önemlidir. Katılımcıların 40'ı bu görüşe katılmazken, 61'si bu görüşe olumlu cevap vermiştir.

Soru karşısında karasız kalan 29 kişi göz ardı edilerek bu fikre katılanlar ve katılmayanlar açısından bakıldığında, kurumsal performans değerlendirme ve ölçme sistemi ile çalışanların örgütsel adalet algıları arasında bir bağın olduğu sonucuna ulaşmak mümkündür. Bununla birlikte, bu sistemlerin varlığı örgütsel adaletin dengeli ve hakkaniyetli bir şekilde sağlanması açısından örgüt iklimini olumlu yönde etkileyen faktörler içerdiği söylenebilir.

Anketin 13. sorusuna katılımcıların verdikleri cevaplar incelendiğinde cevapların olumlu yönde olduğu görülmektedir. %78,4'ü oranla “Katılıyorum” ve “Kesinlikle katılıyorum” şıklarını işaretleyerek, sonucun 3,87 Likert değeri çıkmasını sağlamıştır. Böylece çalışanların yüksek adalet algısının, onların performans artışının ön koşulu olduğu görülmüştür.

Çalışmanın teorik bölümünde de vurgulandığı üzere bir işletmede çalışanların performanslarının artırılmasında örgütsel adalet algısı son derece önemli olduğu doğrulanmıştır. “Adalet mülkün temeli” olduğu gibi, yüksek örgütsel adalet algısı çalışan performansının yükseltilmesinde oldukça önemli ve değerli bir faktördür.

Anketin 14. sorusuna katılımcıların verdikleri cevaplar incelendiğinde; katılımcıların 69'una (%53,1'i) göre çalışanlara, işlerindeki motivasyonlarını yükseltmek amacıyla yüksek ekonomik değerde ödül veya ücret verilse de, ödüllerin dağıtımında adalet yok ise bu ödül çalışanları motive etmeyecektir. Öte yandan, katılımcıların 46'sı (%35,4'ü) bunun tam tersini düşünmektedir.

İşletme çalışanlarının işlerine motive olması açısından yüksek ekonomik değerdeki ödül ve ücret önemlidir, ancak yeterli değildir. Ayrıca bu ücret ve ödüller adil bir şekilde çalışanlar arsında dağıtılmalıdır. Her ne kadar bu sonuç net bir şekilde verilen cevaplarla kesinlik kazanamasa da, cevapların Likert değerinin sadece 0,33'lük az bir farkla “Katılmıyorum” şikkından uzaklaşması ve soruya olumlu cevap verenlerin oranının olumsuz

cevap verenlere göre azınlıkta kalması nedeniyle bu sonucu çıkartmak mümkündür.

Anketin 15. sorusuna katılımcıların verdikleri cevaplar incelendiğinde; katılımcıların %46,9'una göre kendilerinin ve arkadaşlarının iş motivasyonu düşüktür. Öte yandan, %40,7'sine göre ise hem kendilerinin hem de arkadaşlarının motivasyon düzeyi yüksektir. Birbirine oldukça yakın duran bu oranlara bir de soruya kararsız kalan %12,3'lük kesim eklendiğinde, Likert skor değeri 2,96'lık net bir skorla "Kararsızım" seçeneğini göstermiştir.

Katılımcıların çoğunluğuna göre, banka çalışanlarının işlerindeki motivasyon yüksek düzeyde değildir. Net sonuç itibariyle yorumlamaya çalışıldığında ise banka çalışanları motivasyon düzeyleri hakkında kesin bir yargıya ulaşamamaktadır.

Anketin 16. sorusuna katılımcıların verdikleri cevaplar incelendiğinde; ankete katılan toplam 130 denekten 103 tanesi bu fikre olumlu görüş bildirerek, Likert skor değerinin de 3,94'lük net bir skora ulaşmasını sağlamıştır. Sadece 19 kişinin bu soruya olumsuz cevap verdiği ve 8 kişinin kararsız kaldığı göz önünde tutulursa, deneklerin geneline göre banka çalışanların işleri çok yoğundur ve bu nedenle sürekli olarak işlerinde motivasyon kaybı yaşamaktadırlar.

Anketin 17. sorusuna katılımcıların verdikleri cevaplar incelendiğinde; katılımcıların çoğunlukla "Katılmıyorum" cevabı verdiği görülmektedir. Ancak bu sonuca 3,87'lik zayıf bir değerle ulaşılmıştır. Dolayısıyla banka çalışanlarının iş yoğunluğu motivasyonları üzerinde iş streslerine göre daha fazla etkilidir.

İş yoğunluğunun motivasyonlarını azalttığını 103 katılımcı onaylarken, iş stresinin motivasyonlarını olumsuz etkilediğini ise 99 katılımcı onaylamaktadır. Ayrıca, kararsız kalanların sayısı da 8'den 10'a yükselmiştir. Bu sonuca göre banka çalışanlarının iş stres düzeylerinin yüksek olması motivasyonlarını olumsuz yönde etkilemekle birlikte, bu olumsuz etkileşim iş yoğunluğu kadar güçlü değildir.

Tablo 3.7. Anket Sonuçlarının Aritmetik Ortalamaları (18-26)

Anket Maddeleri	Seçenekler	Kişi Sayısı	Kişi Oranı	Ortalama Değeri
18. Banka çalışanlarına sadece adil davranma, motivasyon için yeterlidir.	1)K.Katılmıyorum	12	%9,2	2,79 = KARARSIZIM
	2)Katılmıyorum	60	%46,2	
	3)Kararsızım	13	%10,0	
	4)Katılıyorum	33	%25,4	
	5)K.Katılıyorum	12	%9,2	
	Total	130	%100	
19. Banka alışanlarının motivasyon düzeyleri adalet algılarından etkilenir.	1)K.Katılmıyorum	4	%3,1	3,51 = KATILIYORUM
	2)Katılmıyorum	35	%26,9	
	3)Kararsızım	4	%3,1	
	4)Katılıyorum	65	%50,0	
	5)K.Katılıyorum	22	%16,9	
	Total	130	%100	
20. Banka alışanları yaptıkları işe uygun ücret almaktadır.	1)K.Katılmıyorum	56	%43,1	1,87 = KATILMIYORUM
	2)Katılmıyorum	51	%39,2	
	3)Kararsızım	10	%7,7	
	4)Katılıyorum	10	%7,7	
	5)K.Katılıyorum	3	%2,3	
	Total	130	%100	
21. Banka alışanlarının dinlenme ve eğlenme zamanları yeterlidir.	1)K.Katılmıyorum	46	%35,4	1,98 = KATILMIYORUM
	2)Katılmıyorum	57	%43,8	
	3)Kararsızım	14	%10,8	
	4)Katılıyorum	10	%7,7	
	5)K.Katılıyorum	3	%2,3	
	Total	130	%100	
22. Banka alışanları işini severek yapar.	1)K.Katılmıyorum	26	%20,0	2,46 = KATILMIYORUM
	2)Katılmıyorum	43	%33,1	
	3)Kararsızım	38	%29,2	
	4)Katılıyorum	21	%16,2	
	5)K.Katılıyorum	2	%1,5	
	Total	130	%100	
23. Banka yöneticilerinin dağıtımsal adalet anlayışları yüksektir.	1)K.Katılmıyorum	34	%26,2	2,34 = KATILMIYORUM
	2)Katılmıyorum	46	%35,4	
	3)Kararsızım	25	%19,2	
	4)Katılıyorum	22	%16,9	
	5)K.Katılıyorum	3	%2,3	
	Total	130	%100	
24. Banka yöneticilerinin prosedürel adalet anlayışları yüksektir.	1)K.Katılmıyorum	31	%23,8	2,40 = KATILMIYORUM
	2)Katılmıyorum	48	%36,9	
	3)Kararsızım	24	%18,5	
	4)Katılıyorum	22	%16,9	
	5)K.Katılıyorum	5	%3,8	
	Total	130	%100	
25. Banka yöneticileri uygulamalarında adalet önem verirler.	1)K.Katılmıyorum	24	%18,5	2,34 = KATILMIYORUM
	2)Katılmıyorum	60	%46,2	
	3)Kararsızım	28	%21,5	
	4)Katılıyorum	14	%10,8	
	5)K.Katılıyorum	4	%3,1	
	Total	130	%100	
26. Banka yöneticileri uygulamalarında adalet önem verirler.	1)K.Katılmıyorum	14	%10,8	2,92 = KARARSIZIM
	2)Katılmıyorum	45	%34,6	
	3)Kararsızım	18	%13,8	
	4)Katılıyorum	43	%33,1	
	5)K.Katılıyorum	10	%7,7	
	Total	130	%100	

Anketin 18. sorusuna katılımcıların verdikleri cevaplar incelendiğinde; Deneklerden 72 kişi, %55,4'lük skorla bu görüşe katılmadıklarını; 55 tanesi %34,6'lık skorla bu fikre katıldıklarını söylerken, 13 tanesinin %10'luk bir oranla ifade karşısında karasız kaldıkları görülmektedir. Bu nedenle 2,79'luk Likert skor değeri ile zayıf bir şekilde üçüncü şık olan "Kararsızım" cevabını göstermiştir.

Bu sonuca göre banka çalışanlarının iş motivasyonunu arttırmak açısından yöneticilerinin onlara adil davranması önemlidir ancak yeterli değildir. Ayrıca bu sonuca göre, banka çalışanlarının örgütsel motivasyon düzeylerinin yükseltilmesinde adalet algılarının önemli bir yeri olduğu, fakat tek başına adaletin sağlanmasının iş motivasyonlarını artırma açısından yeterli olamayacağı şeklinde bir yorum yapmak kısmen mümkündür.

Anketin 19. sorusuna katılımcıların verdikleri cevaplar incelendiğinde; 87 katılımcının (%66,9) bu fikri doğruladığı; 39'unun ise (%30) bu fikre katılmadığı anlaşılmaktadır. Nitekim 4 kişinin karasız kaldığı cevapların Likert skor değeri de 3,51 çıkarak, zayıf bir şekilde "Katılıyorum" seçeneğini göstermiştir.

Bu sonuca göre işletmelerin örgütsel adalet yapısı yüksek düzeyde adil, eşitlikçi ve dengeli bir seviyedeysen, o işletme çalışanlarının işlerinde gösterdikleri motivasyon düzeyleri de yüksektir. Bununla birlikte, bu görüşe karşı çıkan 39 kişinin varlığı ile Likert skor değerinin 0,02'lik çok küçük bir farkla bu sonuca ulaşması göz önünde tutulduğunda tek başına yeterli olmadığı anlaşılmaktadır.

Anketin 20. sorusuna katılımcıların verdikleri cevaplar incelendiğinde; 56'sının bu fikre kesinlikle katılmadığı, 51'inin sadece katılmadığı ve 10 kişinin ise bu konuda karasız olduğu görülmektedir. İşlerinde gösterdikleri emeğin karşılığını aldığını savunan 13 kişilik küçük bir azınlık dışında, ankete katılan banka çalışanlarının büyük bir kısmı yaptıkları işe göre adil bir ücret almadıklarını savunmaktadırlar.

Bu sonuca göre sürekli olarak yüksek fon transferlerini takip eden, hassas hesaplamalar gerektiren yoğun iş temposu altında çalışan bankacıların, yaptıkları işe göre yetersiz ücret aldıkları net bir şekilde ortaya çıkmıştır.

Anketin 21. sorusuna katılımcıların verdikleri cevaplar incelendiğinde; 103 katılımcının (%79,2) oranla bankacılık mesleğini ifa ederken kendisine ve ailesine zaman ayıramadığını beyan ettikleri görülmektedir. Sadece 13 kişinin bu zamanı bulduğu göz önünde tutularak Likert değerine bakıldığında sonucun 1,98'lik net bir skorla "Katılmıyorum" şıkkını işaret ettiği görülmektedir.

Bu sonuca göre banka çalışanları mesleki yoğunluk nedeniyle özel yaşantılarına ve ailelerine yönelik vakit sıkıntısı yaşadıkları, bundan dolayı da oldukça fazla rahatsız oldukları anlaşılmaktadır. Bununla birlikte banka çalışanlarının bu şekilde olumsuz görüş bildirmesi, yani ailesine ve kendisine özel vakit ayıramamasından şikayetçi olması, iş memnuniyetsizliğinin tek nedeni olmayacaktır.

Anketin 22. sorusuna katılımcıların verdikleri cevaplar incelendiğinde; Likert değerinin 2,46'lık bir sonuçla "Katılmıyorum" şıkkını işaret ettiği görülmüştür. Bu sonuca göre banka çalışanlarının önemli bir kesimi kararsız olmakla birlikte, mesleklerini çok severek yapmadıkları ve bu meslek mensubu oldukları için kendilerini çok şanslı saymadıkları anlaşılmaktadır. Bu sonuç aynı zamanda bankacılık mesleğinin çalışan memnuniyeti sağlamada oldukça fazla olumsuz faktörleri bünyesinde barındırdığına da işaret etmektedir.

Anketin 23. sorusuna katılımcıların verdikleri cevaplar incelendiğinde; %61,6'sı bu fikre katılmazken, %19,2'si katılmış ve %19,2 bu konuda kararsız kalmıştır. Bu cevaplara göre Likert ölçek değeri 2,34 çıkarak zayıf bir şekilde katılmıyorum seçeneğine işaret etmiştir.

Bu sonuca göre denilebilir ki, bankacılık sektöründe yöneticiler zaman zaman çalışanları arasında hakkaniyetli ve adaletli bir şekilde işletme kaynakları paylaştıramamaktadır. Bu durumdan da gerek işletmenin örgütsel adalet yapısı gerekse çalışanların performansı olumsuz olarak etkilenmektedir.

Anketin 24. sorusuna katılımcıların verdikleri cevaplar incelendiğinde; katılımcıların 79'unun bu görüşe olumsuz yanıt verdiği, 24'ünün de bu konuda kararsız kaldığı, 27'sinin ise olumlu yönde görüş bildirdiği görülmektedir. Bu farklı cevaplar birlikte değerlendirildiğinde, Likert ölçek değeri 2,40 çıkarak, sonucun "Katılmıyorum" şeklinde oluşmasına neden olduğu söylenebilir.

Bu sonuca göre, banka yöneticileri çalışanlarına işyerlerinde sürekli olarak saygılı davranmamakta ve başarılı personel de adil bir şekilde ödüllendirilmemektedir. Sadece 0,09'lık puan eksiğiyle ortaya çıkan bu sonuç, banka çalışanlarının bu konuda kararsız kaldığını da işaret etmektedir.

Anketin 25. sorusuna katılımcıların verdikleri cevaplar incelendiğinde; katılımcıların 84'ü (%64,7) bir oranla olumsuz yanıt verdikleri; 28'inin (%21,5) oranla kararsız kaldığı ve son olarak deneklerin 18'inin (%13,9) oranla bu fikre katıldığı görülmektedir. Nitekim cevapların Likert skor değeri 2,34 şeklinde oluşarak, genelin cevabının ikinci şık olan "katılmıyorum" seçeneğinde toplanmasını sağlamıştır.

Bu sonuca göre banka çalışanlarının dağıtımsal adalet algıları düşüktür ve örgütsel kaynakların çalışanlar arasında paylaştırılmasında bazı dengesizlikler ve adaletsizlikler yaşanmaktadır. Başka bir ifadeyle banka çalışanlarının dağıtımsal adalet algılarında çoğu zaman bir takım olumsuzluklar yaşanmakta ve çalışanlar yöneticilerinin çalışanlara işletme kaynaklarını hakkaniyetli ve adil bir şekilde dağıtmadığını düşünmektedir.

Anketin 26. sorusuna katılımcıların verdikleri cevaplar incelendiğinde; verilen cevapların Likert değeri 2,92 çıkarak “Kararsızım” şıkkında toplandığı görülmektedir. Özellikle 59’unun bu ifadeye katılmadığını söylemesi, 53 kişinin olumlu cevap vermesi ve buna ek olarak 18 kişinin konuyla ilgili görüş bildirmemesi Likert değerinin 2,92’de kalmasını sağladığı söylenebilir.

Bu sonuca göre banka çalışanlarının prosedürel adalet algısı konusunda yaşadıkları olumsuzluklar olmakla birlikte, genel olarak iş yerlerinde bu konuda sıkıntıların olmadığını söylelenebilir. Ancak bir önceki sorudaki dağıtımsal adalet algılarına göre prosedürel adalet algılarında daha olumlu uygulamalarla karşılaştıkları da anlaşılmaktadır.

Tablo 3.8. Anket Sonuçlarının Aritmetik Ortalamaları (27-30)

Anket Maddeleri	Seçenekler	Kişi Sayısı	Kişi Oranı	Ortalama Değeri
27. Banka yöneticileri uygulamalarında etkileşimsel adalete önem verirler.	1)K.Katılmıyorum	11	%10,8	2,66 = KARARSIZIM
	2)Katılmıyorum	62	%34,6	
	3)Kararsızım	22	%13,8	
	4)Katılıyorum	30	%33,1	
	5)K.Katılıyorum	5	%7,7	
	Total	130	%100	
28. Sektörde lider bankaların örgütsel adalet yapıları da iyidir.	1)K.Katılmıyorum	8	%6,2	3,06 = KARARSIZIM
	2)Katılmıyorum	36	%27,7	
	3)Kararsızım	35	%26,9	
	4)Katılıyorum	42	%32,3	
	5)K.Katılıyorum	9	%6,9	
	Total	130	%100	
29. Bankaların diğer hizmet sektörlerine göre örgütsel adalet yapıları iyidir.	1)K.Katılmıyorum	17	%13,1	2,89 = KARARSIZIM
	2)Katılmıyorum	36	%27,7	
	3)Kararsızım	26	%20,0	
	4)Katılıyorum	46	%35,4	
	5)K.Katılıyorum	5	%3,8	
	Total	130	%100	
30. Bankalarda örgütsel adaleti geliştiren uygulamaların yoğunluğu artmaktadır.	1)K.Katılmıyorum	10	%7,7	3,05 = KARARSIZIM
	2)Katılmıyorum	33	%25,4	
	3)Kararsızım	32	%24,6	
	4)Katılıyorum	51	%39,2	
	5)K.Katılıyorum	4	%3,1	
	Total	130	%100	

Anketin 27. sorusuna katılımcıların verdikleri cevaplar incelendiğinde; cevapların Likert değeri 0,17’lik küçük bir farkla katılmıyorum

şıkkından uzaklaşarak, kararsızım seçeneğe işaret ettikleri görülmektedir. Katılımcıların, prosedürel adalet algılarında olduğu gibi, etkileşimsel adalet algılarında da bazı olumsuzluklar yaşadıkları, bu nedenle banka yöneticileri tarafından kendilerine verilen ödül ve cezalar çalışanlara karşı duyarlı, ilgili, saygılı ve nazik bir formatta uygulanıp uygulanmadığı konusunda kesin bir yargı belirtmedikleri görülmüştür.

Anketin 28. sorusuna katılımcıların verdikleri cevaplar incelendiğinde; Deneklerin cevapların Likert değerinin 3,06'lık net bir skorla "Kararsızım" şıkkında toplandığı görülmektedir. Bu sonuca göre bankacılık sektöründe faaliyet gösteren çalışanlar lider bankaların örgütsel adalet yapısı hakkında ortalama bir görüşünün olmadığı şeklinde bir yorum yapmak mümkündür. Bununla birlikte işletmeler arası personel transferlerinin sıklıkla yaşandığı bankacılık sektöründe lider bankaların örgütsel yapıları hakkında deneklerin bir görüşü olmaması çok kabul edilir bir durum değildir.

Öyleyse, katılımcıların verdikleri cevapları kararsızım seçeneğinde toplananları göz ardı ederek tekrar bakmak yerinde olacaktır. 44'ü bu konuda olumsuz, 51'i ise olumlu düşündüğü görülmektedir. Buna göre ise, lider bankaların örgütsel adalet yapısı sektördeki diğer bankalara göre daha kaliteli ve yüksek seviyededir.

Anketin 29. sorusuna katılımcıların verdikleri cevaplar incelendiğinde; 53'ünün bu soruya olumsuz yönde cevap verdiği, 51'inin ise olumlu yönde görüş bildirdiği, 26'sının kararsız kaldığı görülmektedir. Bu nedenle yanıtların Likert değeri 2,89'luk bir sonuca ulaştığı anlaşılmıştır.

Bu sonuca göre banka çalışanları konuyla ilgili kararsız kalarak, diğer sektörlerdeki şirketlerle bankalarının çalışma koşullarını ve örgütsel yapılarını karşılaştırmalı olarak analiz edemediği anlaşılmaktadır.

Anketin 30. sorusuna katılımcıların verdikleri cevaplar incelendiğinde; katılımcıların 43'ü (%33,1) bu ifadeye olumsuz yanıt

verdikleri, 32'sinin (%24,6) görüş bildirmediği, 55'inin (%42,3) olumlu yönde cevap verdiği anlaşılmaktadır.

Bu durum sorunun yanıtının 3,05'lik net bir Likert değeriyle "Karasızım" şikkını işaret ettiği tabloda gösterilmektedir. Öyleyse son yıllarda hakkında akademik yönden sürekli araştırmalar yapılan banka çalışanlarının örgütsel adalet algılarını düzenleyici ve geliştirici yönetim stratejilerinin fazla gündeme gelmediği söylenebilir.

3.3.3. Anket Sonuçlarının Araştırma Hipotezleri Yönünden Değerlendirilmesi

Banka çalışanlarının örgütsel adalet algıları ile performans ve motivasyon seviyeleri arasındaki ilişkiyi anlamaya yönelik olarak geliştirilen araştırma hipotezleri, yapılan anket uygulamasıyla test edilmeye çalışılmıştır.

Araştırma için geliştirilen ilk iki hipotez için SPSS programında çoklu regresyon analizi yapılmış elde edilen sonuçlar sırasıyla yorumlanmıştır. Böylece banka çalışanlarının örgütsel adalet algılarının, performans ve motivasyon üzerindeki toplu etkisi test edilmiştir.

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

H₂: Örgütsel adalet algısı banka çalışanlarının motivasyonunu olumlu yönde etkilemektedir.

Araştırmanın yukarıda belirtilen ilk iki hipotezinin test edilmesi amacıyla SPSS 20.0 programında yapılan çoklu regresyon analizi sonuçları aşağıdaki tablolarda gösterilmektedir:

Tablo 3.9. Çoklu Regresyon Analizi Özet Tablosu

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

Yapılan çoklu regresyon analizinin ilk aşamasında yukarıdaki tabloda R² sütunundaki değerlerden “örgütsel adalet” değişkeninin “performans” ve “motivasyon”, değişkenlerine ait varyansı %65 oranında açıkladığı anlaşılmaktadır.

Örgütsel adalet değişkeni ile örgütsel performans ve motivasyon değişkenleri arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu söylenebilir (R = 0,653). Öte yandan banka çalışanlarının örgütsel adalet algılarının tek başına çalışanların bireysel performans üzerindeki değişimin %43’ünü açıklarken, (R = 0,431), çalışanların motivasyon üzerinde tek başına yaptığı etkinin ise %22’ye kadar azaldığı görülmektedir (R=0,222).

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

Tablo 3.10. Çoklu Regresyon Analizi ANOVA Testi Sonuçları

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

Ayrıca ANOVA tablosunun anlamlılık sütunundaki değer söz konusu değişkenler arasındaki ilişkinin, $p < 0,01$ düzeyinde, istatistiksel olarak anlamlı olduğunu göstermektedir. (Ayrıca bu sonuca göre tablodaki bu ilişki, $F(2, 130) = 96,311$; $p < 0,01$ denklemi oluşturularak formüle edilebilir.)

Banka çalışanlarının örgütsel adalet algılarının çalışan performansı ve motivasyonu üzerindeki etkisini tespit etmeye yönelik yapılan çoklu regresyon testinin katsayı sonuçları aşağıdaki tabloda verilmiştir:

Tablo 3.11.Çoklu Regresyon Analizi Katsayılar Tablosu

Model	Standardize Edilmemiş Katsayı		Standardize Edilmiş Katsayı	t	Sig. (p)
	P	Std. Hata	β (Beta)		
(Sabit)	,774	,246		3,139	,002
Performans	,522	,069	,311	5,717	,033
Motivasyon	,316	,059	,122	2,278	,019

İlk olarak yukarıdaki Katsayılar tablosunda yer alan β değerlerine bakmak yerinde olacaktır. Tabloda yer alan sonuçlara göre, banka çalışanlarının örgütsel adalet algısının performansları üzerindeki etkisinin pozitif yönlü olduğu görülmektedir ($\beta = 0,311$). Dolayısıyla banka çalışanlarının örgütsel adaleti algısı olumlu yönde arttıkça, performanslarının da buna bağlı olarak arttığını söylemek mümkündür.

Örgütsel adaletin, çalışanların motivasyonları üzerindeki etkisinin de pozitif yönlü olduğu çıkmasından anlaşılmaktadır ($\beta = 0,122$). Öyleyse banka çalışanlarının örgütsel adalet algısı olumlu yönde geliştikçe, buna bağlı olarak motivasyonlarının da artacağını söylemek mümkündür.

Bulgular β değerlerine göre incelendiğinde, çalışanların örgütsel adalet algısının performans üzerindeki etkisinin, motivasyona oranla daha yüksek olduğu görülmektedir. ($0,311 > 0,122$). Bu sonuca göre, banka çalışanlarının örgütsel adalet algılamaları performansları üzerinde motivasyona oranla daha güçlü bir etki gösterdiği söylenebilir.

İkinci olarak p değerlerine bakarak hipotezleri test etmek mümkündür. (Bu noktada $p < 0,05$ ise hipotez kabul edilecek; $p > 0,05$ ise hipotez kabul edilmeyecektir.)

Araştırmanın ilk hipotezini test etmek için yapılan çoklu regresyon analizi sonuçlarına göre ($p_1 = 0,033 < 0,05$) olarak tespit edilmiştir. Tabloda görülen bu sonuçtan hareketle, banka çalışanlarının örgütsel adalet algısının çalışan performansı üzerindeki etkisinin pozitif yönlü olduğu, dolayısıyla banka çalışanların uygulamaya ilişkin adalet algısı yükseldikçe, daha fazla performans gösterecekleri söylenebilir (H_1 kabul edilir).

Araştırmanın ikinci hipotezini test etmek için yapılan çoklu regresyon analizinde ($p_1 = 0,019 < 0,05$) sonucuna ulaşılmıştır. Tabloda da görülen bu sonuca göre, banka çalışanlarının olumlu örgütsel adalet algısının motivasyonları üzerindeki etkisinin pozitif yönlü olduğu, dolayısıyla banka çalışanlarının uygulamaya ilişkin adalet algısı yükseldikçe, işlerine yönelik motivasyon düzeylerinin yükseleceğini ifade etmek mümkündür (H_2 kabul edilir).

H_3 : Banka çalışanlarının motivasyonları performanslarını olumlu yönde etkilemektedir.

Araştırmanın üçüncü hipotezi kapsamında banka çalışanlarının motivasyon düzeylerinin performansları üzerindeki etkisi incelenmiştir. Bu etkiyi incelemek üzere İkili regresyon analizi yapılmış, analizin sonuçları aşağıdaki tablolarda gösterilmiştir:

Tablo 3.12. İkili Regresyon Analizi Özet Tablosu

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

Model özeti tablosundaki R^2 sütunundaki değerlerden bağımsız değişken durumundaki motivasyonun bağımlı değişken durumundaki performans değişkenine ait varyansı %54 oranında açıkladığı anlaşılmıştır.

Tablo 3.13. İkili Regresyon Analizi ANOVA Testi Sonuçları

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

ANOVA tablosunun anlamlılık sütunundaki değişkenler arasındaki ilişkinin $p < 0,01$ düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olduğunu göstermektedir. Ayrıca bu sonuca göre tablodaki bu ilişki, $F(1, 130) = 83,954$; $p < 0,01$ denklemi oluşturularak formüle edilebilir.

Çalışanların motivasyonlarının performansları üzerindeki etkisini tespit etmeye yönelik yapılan ikili regresyon testinin sonuçları aşağıdaki tabloda verilmiştir:

Tablo 3.14. İkili Regresyon Analizi Katsayılar Tablosu

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

Motivasyon değişkeninin katsayısı 0,737, denklemin sabit değeri ise 0,831'dir. Bu değerleri $Y = 0,737X + 0,831$ şeklinde formüle etmek mümkündür. Bu eşitlik motivasyonun alacağı değerlerin performansını nasıl etkilediğini göstermektedir. Ayrıca tabloda yer alan sonuçlara göre, banka

alışanlarının motivasyon düzeylerinin çalışanların performansları üzerindeki etkisinin pozitif yönlü olduğu anlaşılmıştır ($\beta = 0,335$).

Araştırmanın üçüncü hipotezini test etmek için tabloda görülen p değerine bakılmıştır. Buna göre $p=0,037<0,05$ olduğu tabloda görölmektedir. Öyleyse banka çalışanlarının işlerine yönelik motivasyonlarının, işlerindeki performanslarını pozitif yönde etkilediğini söylemek mümkündür (H_3 kabul edilir).

SONUÇ VE ÖNERİLER

İnsan hayatının her alanında adalet, hakkaniyet ve eşitlik her zaman ön planda olmuştur. Bu kavramlar toplumsal ve örgütsel yaşamın vazgeçilmez öğeleridir. Bu nedenle insanlar, adalet algılarını olumsuz yönde etkileyen her türlü olay ve olgudan mutsuz ve huzursuz olmuşlardır. Ayrıca bu durum bireylerin örgütsel yaşantısında fizyolojik ve psikolojik rahatsızlıklar ile bir takım performans kayıplarının temel belirleyicisi olmuştur.

Gerçekten de örgütsel yaşantıda çalışanların örgütsel adalet algıları, sürekli olarak içinde bulundukları örgütsel süreçlerden ve uygulamalardan etkilenmiş, onların çalışma hayatlarını, tempolarını ve doyum düzeylerini önemli ölçülerde etkilemiştir. Örgütsel adaletin dağıtımsal, prosedürel ve etkileşimsel boyutlarının her üçü de bu çerçevede önem ve değer kazanmıştır.

Günümüz işletmelerinde çalışanlar örgütlerini, yönetici uygulamalarını ve örgüt kaynaklarının dağılım şekillerini iş yaşamının yıpratıcı koşulları içerisinde yakından tanıdıkça, örgütlerinin adalet yapısı hakkında ortalama bir görüşe sahip olmaktadır. Böylece örgütsel adalet algıları şekillenmekte, şekillenen örgütsel adalet algılarına göre de işlerine yönelik tutum ve davranışları değişmektedir. Bu değişim bazen olumlu bazen de olumsuz yönde cereyan etmektedir. İdeal olarak beklenen, çalışanların işlerine yönelik motivasyon ve performans düzeylerinin sürekli artmasıdır. Bu beklentinin gerçekleşmesi için, çalışanların örgütsel adalet algılarının sürekli olarak olumlu yönde gelişmesi gerekmektedir. Bunu başaran yöneticiler ve liderler de sektöründe üstün, nitelikli ve kaliteli bir iş gücüne sahip olacak, küreselleşen yeni ekonomik çağda sürekli üretim kapasitesine kavuşacaklardır. Bu nedenle örgütsel adalet yapısı, başarılı olmak isteyen bir işletmenin temel direği hükmündedir.

Türkiye’de bankacılık sektörü sürekli büyüyen, örgütsel yenilik ve gelişmeleri yakından takip eden büyük işletmelerden oluşmaktadır. Bu

sektörde ayakta kalmak isteyen tüm bankalar sahip oldukları en değerli üretim faktörü olan işgörenlerini yüksek performans ve motivasyon düzeyi ile çalıştırmaya adeta mecburdur. Zira büyük meblağların bir tuşa basma ile kolayca el değiştirdiği günümüzde işgörenlerin performans ve motivasyon düzeyleri kadar, işletmelerinde güvenilir eleman olmaları da son derece önemlidir. Bununla birlikte, sektörde kazanılan büyük gelirler bir yandan çalışanların ücret beklentilerini yükseltirken, diğer yandan da işlerinde dürüst kalabilmek adına haksızlığa uğramadan çalışma hayatlarını sürdürmelerini gerekli kılmaktadır. Dolayısıyla, her iki yönden de konuya bakıldığında banka çalışanlarının örgütsel adalet algıları oldukça önemli bir örgütsel yönetim süreci haline gelmektedir.

Bu çerçevede yapılan teorik ve uygulamalı araştırmada, banka çalışanlarının örgütsel adalet algıları ile performans ve motivasyonları arasındaki ilişki incelenmiş, elde edilen bulgu ve sonuçlar maddeler halinde sıralanmıştır:

1. Araştırmada çalışanların adalet algılarının yükseltilmesinde ve yönetilmesinde bireysel olarak kişinin kendi sorumluluğu kadar yöneticilerinin de bazı görev ve sorumluluğu olduğu görülmüştür.
2. Çalışma sonucunda, çalışanların işini seviyor olmasının, işyerindeki bazı adaletsizliklere karşı tepkisini yumuşattığı ve mesleklerine yönelik sevgi ve beğenme duygularının çalışanların örgütsel adalet algılarının oluşmasında önemli bir etkisinin olduğu görülmüştür.
3. İşletmelerde performans ve motivasyon değerlendirme sistemlerinin varlığının bile, çalışanların örgütsel adalet algısını kısmen yükselttiği, çalışanlar işlerine yönelik örgütsel adalet algısını oluştururken bu tarz sistemlerin varlığından olumlu yönde etkilendiği anlaşılmıştır.

4. Araştırma sonucunda, çalışanların iş yerlerindeki dağıtımsal adalet algılarının oldukça düşük olduğu, banka kaynaklarının çalışanlar arasında paylaştırılmasında bazı dengesizlikler ve adaletsizlikler yaşandığı ve bu nedenle çalışanlar banka yöneticilerinin işletme kaynaklarını kendileri arasında hakkaniyetli ve adil bir şekilde dağıtmadığını düşündükleri anlaşılmıştır. Ayrıca çalışanların dağıtımsal adaletin unsurları olan “ödül ve cezaların” herkese eşit, hakkaniyetle ve ihtiyaçlarına göre dağıtılması konusunda oldukça hassas oldukları gözlenmiştir. Bu anlamda banka çalışanları, örgütsel adalet algılarını doğrudan doğruya dağıtımsal adalet boyutuna dayandırdıkları da anlaşılmıştır.
5. Çalışanların, prosedürel adalet algıları dağıtımsal adalet algılarına göre biraz daha olumludur. Ayrıca banka çalışanları prosedürel adalet yapısında zaman zaman olumsuzluklar yaşamakla birlikte, genel olarak iş yerlerinde dağıtımsal adalet algılarına göre prosedür adalet algılarının şekillenmesinde daha olumlu uygulamalarla karşılaştıkları anlaşılmıştır.
6. Çalışanların, tıpkı prosedürel adalet algılarında olduğu gibi, etkileşimsel adalet algılarında da bazı olumsuzluklar yaşadıkları, bu nedenle banka yöneticileri tarafından kendilerine verilen ödül ve cezalar çalışanlara karşı duyarlı, ilgili, saygılı ve nazik bir formatta uygulanıp uygulanmadığı konusunda kararsız kaldıkları görülmüştür. Bu sonuca göre, banka çalışanlarının yöneticileri tarafından kendilerine verilen ödül ve cezaların, belirli bir saygı düzeyinde olmasını oldukça fazla önemsedikleri görülmüştür.
7. Banka çalışanlarının önemli bir kısmının, mesleklerini çok severek yapmadıkları ve bankacılık mesleğinin çalışan memnuniyeti sağlamada oldukça fazla olumsuz faktörleri bünyesinde barındırdığı tespit edilmiştir. Buna ek olarak banka çalışanlarında işten ayrılmalara ve fizyolojik rahatsızlıkların oldukça sık bir şekilde

görüldüğü, sürekli olarak hesap işleriyle, büyük meblağlardaki para transferleriyle ve yoğun insan ilişkileriyle sürdürülen bu meslekte, çalışanların yaşadığı iş yoğunluğunun ve stresinin onların işi bırakmalarına yada hastalanmalarına da neden olduğu anlaşılmıştır.

8. Banka çalışanlarının performanslarının artırılmasında örgütsel adalet algısının son derece önemli olduğu, banka çalışanlarının bireysel performanslarını yükseltmede, olumlu adalet algısının etkili olduğu ancak tek başına yeterli olmadığı araştırmada tespit edilen diğer bir konudur. Bunun yanı sıra çalışan motivasyonunun artırılmasının da performans artışı açısından son derece önemli olduğu göz ardı edilmemelidir. Bu sonuçlara göre çalışanların performansı ile örgütsel adalet algıları arasında doğru orantılı ve kuvvetli bir ilişki vardır. Her iki örgütsel süreçte ilerleme ve gelişme kaydetmek isteyen yöneticiler işletmelerinde performansı arttırmak için her şeyden önce örgütsel kaynakların eşit ve adil bir şekilde dağıtılmasını sağlamak zorundadır. Böylece hem çalışan performansı yükseltilecek hem de işletmenin örgütsel adalet yapısı kuvvetlenecektir.
9. Banka çalışanlarına ekonomik anlamda çok yüksek ödüllerin ve ücretlerin ödenmesinin, çalışanların örgütsel adalet algılarının iyileştirilmesi açısından tek başına yeterli olmayacağı, yüksek değerde ödül ve ücretlerin yanı sıra banka yöneticileri tarafından kendilerine verilen ödül ve cezaların, onlara karşı duyarlı, ilgili, saygılı ve nazik bir formatta, aynı zamanda kendilerine danışılarak uygulanmasının da örgütsel adalet algılarının iyileştirilmesi açısından son derece gerekli olduğu unutulmamalıdır. Ancak çalışan ücretlerini standartların üstünde tutan bir bankada çalışanların örgütsel adalet algısının bundan olumlu yönde etkileneceği tespit edilmiştir. Bu nedenle banka çalışanlarının

işlerine motive olması açısından yüksek ekonomik değerdeki ödül ve ücret önemlidir, ancak örgütsel adalet algılarını iyileştirmek için yeterli değildir. Ayrıca banka yöneticileri tarafından çalışanlara verilen ücret ve ödüller çalışanlar arasında adil bir şekilde paylaştırılması da gerekmektedir.

10. Çalışanların işlerindeki motivasyonlarının yüksek düzeyde olmadığı, çalışanların işlerindeki motivasyon düzeylerini olumsuz yönde etkileyen faktörlerin başında işlerindeki yoğunluğun ve yüksek stres düzeyinin geldiği görülmüştür. Bu iki faktörün birbiri ile karşılaştırılmasında, banka çalışanlarının iş yoğunluğu motivasyonları üzerinde iş streslerine göre daha fazla etkili olduğu da araştırmada görülmüştür. Ayrıca araştırmada banka çalışanlarının, iş yoğunluğunun çalışan motivasyonu üzerindeki olumsuz etkisini nedeniyle sürekli olarak işlerinde motivasyon kaybı yaşadıkları değerlendirilmektedir.
11. Araştırmada banka çalışanlarının iş motivasyonunu arttırmak açısından yöneticilerinin onlara adil davranması önemli olduğu, ancak yeterli olmadığı görülmüştür. Başka bir ifade ile banka çalışanlarının örgütsel motivasyon düzeylerinin yükseltilmesinde adalet algılarının önemli bir yeri olduğu, fakat tek başına adaletin sağlanmasının iş motivasyonlarını arttırma açısından yeterli olamayacağı anlaşılmıştır. Çalışanlara adil davranmanın yanı sıra; kültür, sanat, spor ve gezi gibi pek çok alanda kendilerini geliştirme, hobi edinme fırsatı bulacakları imkanlar sunulmasının motivasyon artışı açısından çok ciddi katkılar sağlayacağı önerilmektedir.
12. Araştırmada banka çalışanlarının çok büyük kısmı işlerinde gösterdikleri emeğin ve performansın ekonomik karşılığını tam olarak almaktan çok uzak oldukları ve banka çalışanlarının büyük bir kısmının yaptıkları işe göre adil bir ücret almadıkları

görülmüştür. Bu nedenle sürekli olarak yüksek fon transferlerini takip ederek yoğun bir iş temposu altında çalışan bankacıların, bankalarına sağladıkları katkıya göre oldukça yetersiz ücret aldıkları ortaya çıkmıştır. Örgütsel adaletin dağıtımsal boyutunda sorun yaşayan banka çalışanlarının ücret-emek denkleminde mağdur oldukları ve bu nedenle, mesleklerinde gösterdikleri motivasyon düzeylerinin de oldukça düşük olduğu anlaşılmıştır.

13. Bu araştırma sonucunda banka çalışanlarının örgütsel adalet algıları ile bireysel motivasyon ve performansları arasında doğru orantılı ilişki ve etkileşim olduğu görülmüştür. Bankaların örgütsel adalet yapısı veya çalışanların örgütsel adalet algısı olumlu olduğunda, çalışanların performansının arttığı, aksi durumda performanslarının düştüğü tespit edilmiştir. Yine aynı şekilde örgütsel adalet algısı ile örgütsel motivasyon arasındaki ilişki ve etkileşim banka çalışanlarının motivasyon düzeyleri içinde geçerlidir. Bununla birlikte, bu etkileşim ve ilişki, performansla örgütsel adalet algısı arasındaki ilişki kadar kuvvetli olmadığı yapılan bu araştırma sonucunda tespit edilmiştir.
14. Son olarak yapılan araştırma sonucunda banka çalışanlarının motivasyonlarının, işlerindeki performanslarını da pozitif yönde etkilediği ortaya çıkmıştır.

KAYNAKLAR

ADAİR. John; **Etkili Motivasyon**, Çev: Salih Uyan, 3.Baskı, İstanbul, Babıali Kültür Yayıncılığı, 2006.

ASLAM, R., SHUMAILA, S., SADAQAT, S., BİLAL, H., INTİZAR, M.; “Organizational Justice as a Predictor of Job Satisfaction among Teachers”, **International Journal of Research in Economics & Social Sciences**, Volume 2, Issue 9, 2012, pp.1-17.

ATALAY. C.Giderler; **Örgütsel Adalet, Örgütsel Davranışta Güncel Konular**, Bursa, Ekin Basım Yayın, 2010.

AYKUT. Serap; **Örgütsel Adalet, Birey -Örgüt Uyumu İle Çalışanların İşle İlgili Tutumları (Pendik İlçesi Örneği)**, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul. 2007.

BARUTÇUGİL. İsmet; **Performans Yönetimi**, 2. Baskı, İstanbul,Kariyer Yayıncılık, 2002.

BOYLU. Yasin. ve SÖKMEN, Alptekin. “Sınır Birim İşgörenlerinin Performans Değerlendirme Kriterlerine Bakış: Ankara’daki Otel İşletmeleri Üzerine Bir Uygulama”, **Gazi Üni.Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi**, Cilt.2, 2002, ss.167-182.

CHAUDHARY. Pankaj; “Effects Of Employees Motivation On Organizational Performance: A Case Study”, **International Journal of Research in Economics Social Sciences (IJRESS)**, Volume 2, Issue 9, 2012, pp.81-89.

COLQUİTT, J.A., GREENBERG,J., ZAPATA, C.P.; **What is organizational justice? A historical overview of the field.** In J. Greenberg & J. A. Colquitt (Eds.), *The handbook of organizational justice* Mahwah, NJ: Erlbaum. 2005

COLQUİTT, J. A., LEPİNE, J.A., PICCOLO, R.F., ZAPATA, C. P., RİCH, B. L.; “Explaining the justice-performance relationship: Trust as social exchange or trust as uncertainty reduction? **Journal of Applied Psychology**, Vol:97, 2012, pp.1-15.

COLQUİTT, J.A., SCOTT, B.A., RODELL, J.B.,LONG, D.M., ZAPATA, C.P., CONLON, D.E., WESSON, M.J.;“Justice at the millennium, a decade later: A meta-analytic test of social exchange and affect-based perspectives”, **Journal of Applied Psychology**, Vol:98, 2013, pp.199-236.

ÇAKMAK, K.Ö.; **Performans Değerlendirme Sistemlerinde Örgütsel Adalet Algısı ve Bir Örnek Olay Çalışması**, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2005.

ÇALIŞKAN, A. ve AKKOÇ, İ. TURUNÇ, Ö.; “Örgütsel Performansın Artırılmasında Motivasyonel Davranışların Rolü:Yenilikçilik Ve Girişimciliğin Aracılık Rolü”, **S.D.Ü. İ.İ.B.F. Dergisi**, Cilt:16, Sayı:3, 2011, ss.363-401.

ÇETİN. M.Ölçüm; **Örgütsel Vatandaşlık Davranışı**, Ankara, Nobel Yayın Dağıtım, 2004.

DEB. Tapomoy; **Performance Appraisal and Management**, India,Excel Books 2009.

DECONİCK, J.B.; “The effect of organizational justice, perceived organizational support and perceived supervisor support on marketing employees”, **Journal of Business Research**, Vol.63, 2010, pp.1349-1355.

DEMİR. Nevzat; **Örgüt Kültürü ve İş Tatmini**, İstanbul, Türkmen Kitabevi, 2007.

DİLEK. Hakan; **Liderlik Tarzlarının ve Adalet Algısının, Örgütsel ve Bağlılık, İş Tatmini ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkilerine Yönelik Bir Araştırma**. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gebze Y.T.E. Kocaeli, 2005.

EFİL. İsmail; **İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon**, 11.Baskı, Dora Yayınevi, Bursa, 2010.

EKER. G., “Örgütsel Adalet Algısı Boyutları ve İş Doyumu Üzerindeki Etkileri”, **Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi**, Cilt:5, Sayı:1, 2010, ss.67-94.

ELAMIN. A.M. and ALOMAİM, N.; “Does Organizational Justice Influence Job Satisfaction and Self-Perceived Performance in Saudi Arabia Work Environment?”, **International Management Review**, Vol. 7 No:1, 2011, pp. 38-50.

ERDOĞAN, B., KRAIMER, M.L., LIDEN R.C.; “Procedural Justice as a Two-Dimensional Construct, An Examination in the Performance Appraisal Context”, **The Journal of Applied Behavioral Science**, Vol. 37, Iss. 2, 2001, pp.170-178.

EREN. Erol; **Yönetim ve Organizasyon**, 10.Baskı, Beta Basım, İstanbul, 2011.

ERSOY. S. ve BAYRAKTAROĞLU, S.; **Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Davranışta Güncel Konular Kitabı**, Ed:Derya Ergun Özler, Ekin Basım Yayın, Bursa. ss.1-16. 2010.

GOMES, D., ASSEIRO, R.V. and RIBEIRO, N.; “Triggering Employee Motivation in Adverse Organizational Contexts: “Going the Extra Mile” while Holding Hands with Uncertainty?”, **Business and Management Research**, Vol. 2, No:1;pp.40-55, 2013.

GREENBERG. Jerald; “Creating Unfairness by Mandating Fair Procedures: The Hidden Hazards of a Pay-For-Performance Plan”, **Human Resource Management Review**, Vol.13, 2003, pp.470-487.

GREENBERG. Jerald; **The Seven Loose Can(n)ons of Organizational Justice**, Stanford University Press, California, 2001.

GÜNEY. Salih; **Açıklamalı Yönetim-Organizasyon ve Örgütsel Davranış Terimler Sözlüğü**, Siyasal Kitabevi, Ankara, 2004.

HUBBELL. A.P., REBECCA, ASSAD, M.C.; “Motivating Factors: Perceptions of Justice and Their Relationship with Managerial and Organizational Trust”, **Business and Management Research**, Vol. 2, No. 1; 2013, pp.57-75.

HUSSAIN. M.F., AHMAD, R., SALEEM, M. SALSABEEL, M; “A study of organizational citizenship behaviour: A case of Pakistan using model assessment approach”, **African Journal of Business Management**, May-2012 Vol. 6(21), 2012, pp.6.378-6.389.

İÇERLİ. Leyla; “Örgüt Yapısının Örgütsel Adalet Üzerine Etkileri”, **Finans Politik & Ekonomik Yorumlar Dergisi**, Cilt: 47 Sayı:540, 2010, ss.77-92.

İKA Raporu, “Türkiye’de Kadınların İşgücüne Katılımı: Eğilimler, Belirleyici Faktörler ve Politika Çerçevesi”, **Beşeri Kalkınma Sektörü**, Rapor No 48508-

TR,<http://www.ika.org.tr/dosya/raporlar/TRC1KadinIstihdamiRaporu.pdf>, (30.04.2013).

İŞCAN. Ö.F. ve NAKTİYOK, A.; “Çalışanların Örgütsel Bağdaşımının Belirleyicileri Olarak Örgütsel Bağlılık Ve Örgütsel Adalet Algıları”, **Ankara Üniversitesi SBF Dergisi**, Cilt:59, Sayı:1, 2002, ss.181-203.

JACKSON. C.L., COLQUITT, J.A., WESSON, M.J., ZAPATA, C.P.; “Psychological collectivism: A measurement validation and linkage to group member performance”, **Paper presented at the annual meeting of the Academy of Management**, Honolulu, 2005.

JANKINGTHONG. K. and RURKKHUM, S.; “Factors Affecting Job Performance:A Review of Literature”, **Silpakorn University Journal of Social Sciences, Humanities, and Arts**, Vol.12 (2), 2012, pp.115-127.

KARADEMİR. T. ve ÇOBAN, B.; “Sporun Yönetmel Yapısında Örgütsel Adalet Kuramına Bakış”, **Niğde Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi**, Cilt:4, Sayı 1, 2010, ss.48-63.

KHAN.S.and HABİB, U. “Procedural Justice and Organizational Performance”, **Abasyn Journal of Social Sciences**, Vol:4, No.1, 2012, ss.36-52.

KOZLOWSKİ. J. and STEVE, W.; **The Oxford Handbook of Organizational Psychology**, Oxford University Press, 2012, ss.471-486.

KOÇEL. Tamer; **İşletme Yöneticiliği**,13. Baskı, İstanbul, Beta Yayınevi, 2011.

MALİK. M.E. and BASHARAT, N.; “Impact of Perceived Organizational Justice on Organizational Commitment of Faculty: Empirical Evidence from Pakistan”, **Interdisciplinary Journal of Research in Business**, Vol. 1, Issue. 9, (pp.92- 98) September, October, 2011 pp. 90-97.

MANZOOR. QURATUL-AİN; “Impact of Employees Motivation on Organizational Effectiveness”, **European Journal of Business and Management**, Vol 3, No.3, 2013, pp.35-45.

MEHRABI. J., MOSHREF, M.H., CHARMİAN, A., ZADEH, N.D., TANHAEİ, M.H.; “Studying Relationship between Organizational Justice and Employees' Performance Case Study: Damloran Pharmaceutical Company in Borojerd, Iran”, **International Journal of Learning & Development**, Vol. 2, No. 2, 2012, pp.271-280.

MERCANLIOĞLU. Çiğdem; Örgütlerde Performans Yönetimi İle İşgörenlerin Motivasyonu Arasındaki İlişki, **Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi**, Cilt 4, Sayı:1, 2012, pp.41-56.

NAVEED. A.S., MANZOOR, R., SHAH, S.H.; “Arising Sales force Motivation Due to Organizational Justice”, **International Journal of Learning & Development**, Vol. 2, No. 3, 2012, pp, 270-283.

POYRAZ. K., KARA, H. ve ÇETİN, S.A.; “Örgütsel Adalet Algılamalarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına Etkisine Yönelik Bir Araştırma”, **Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 2009, Cilt:1, Sayı: 9, 2009, ss. 71-93.

SAVAŞ. Turgut; **Kariyer Yönetiminde Performans Değerlendirmenin Rolü**, 3.Baskı, Çantay Yayınları, İstanbul, 2005.

SÖKMEN. Alptekin; “Örgütsel Sosyalleşme Sürecinde İşgörenlerin Yöneticilerine Dönük Algıları: Ankara'daki Otel İşletmelerinde Bir Değerlendirme”, **Anatolia Turizm Araştırmaları Dergisi**, Cilt 18, Sayı 2, Güz, 2007, ss.170-182.

SÖKMEN. Alptekin; **Yönetim ve Organizasyon**, Detay Yayıncılık, Ankara, 2010.

SÖKMEN. Alptekin; “Öğrenci Memnuniyetine Yönelik Ankara’daki Bir Meslek Yüksekokulunda Araştırma”, **İşletme Araştırmaları Dergisi**, Cilt:3, Sayı:4, 2011, ss.66-79.

SÖKMEN, A. ve YAZICIOĞLU, İ.; “Thomas Modeli Kapsamında Yöneticilerin Çatışma Yönetimi Stilleri ve Tekstil İşletmelerinde Bir Alan Araştırması”, **Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi**, Yıl: 2005, Sayı: 1, ss.1-19.

SÖKMEN, A. ve BOYLU, Y.; “Yol Amaç Modeli Kapsamında Önderlik Davranışlarının İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma, **Journal of Yasar University**, Cilt:4, Sayı:15, 2009, ss.2381-2402.

SÖKMEN, A. ve BOYLU, Y.; “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Cinsiyete Göre Farklılık Gösterir Mi? Otel İşletmeleri Açısından Bir Değerlendirme”, **Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt:10, Sayı:1, 2011, ss.147 - 163.

SÖKMEN, A. ve TARAKÇIOĞLU, S.; 2010 “İşgören Etnosentrizmine Yönelik Bir Uygulama”, **İşletme Araştırmaları Dergisi**, Cilt: 2, Sayı:3, ss.25-44.

SÖKMEN, A. ve TARAKÇIOĞLU, S.; **Mesleki Etik**, Detay Yayıncılık, Ankara, 2011.

ŞEŞEN. HARUN; “Kontrol Odağı, Genel Öz Yeterlik, İş Tatmini ve Örgütsel Adalet Algısının Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi: Ankara’da Bulunan Kamu Kurumlarında Bir Araştırma”, **H.U. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt: 28, Sayı: 2, 2010, ss.195-220.

TAŞKIRAN, Erkan; **Liderlik ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki Etkileşim, Örgütsel Adaletin Rolü**, Beta Basım Yayım, İstanbul, 2011.

TEOMAN, D.Derya; **Performans Değerlendirme Sürecinde Oluşan Adalet Algısı, Bu Algının İç, Dış Ve Sosyal Ödüllerle Olan İlişkisinin İşten Ayrılma Niyetine Olan Etkisi**, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2007.

UYARGİL. Cavide; **İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi**, 2. Baskı, Arakan Yayınevi, İstanbul, 2008.

ÜNSALAN, E. ve ŞİMŞEKER, B.; **İşletme Yönetimi I-II**, Detay Yayıncılık, Ankara, 2011.

WATKINS, R. and LEIGH, D. **Handbook of Improving Performance in the Workplace**, The Handbook of Selecting and Implementing Performance Interventions”, John Wiley & Sons, London, 2009.

YILDIRIM. Fatma; “İş Doyumu İle Örgütsel Adalet İlişkisi”, **Ankara Üniversitesi SBF Dergisi**, Cilt: 62, Sayı:1, 2006, ss.254-280.

YUNG-HSIEN, MAVONDO, L.F. KENNEDY, R.; “Organisational Justice and Salesforce Motivation”, **Business and Management Research**, Vol. 2, No.1, 2011, pp.87-96.

YÜRÜR, Şenay; “Örgütsel Adaletle İş Tatmini Ve Çalışanların Bireysel Özellikleri Arasındaki İlişkilerin Analizine Yönelik Bir Araştırma”, **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, C.13, S.2 2008, s.295-312.

ZAPATA, C.P., OLSEN, J.E., MARTINS, L.L.; "Social exchange from the supervisor's perspective: Employee trustworthiness as a predictor of interpersonal and informational justice", **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, Vol:121, 2013, pp.1-12.

ZAPATA, C.P., COLQUITT, J.A., SCOTT, B.A., LIVINGSTON, B.; "Procedural justice, interactional justice, and task performance: The mediating role of intrinsic motivation". **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, Vol:108, 2009, pp.93-105.

EKLER

Ek:1-Anket Soruları

Sayın Katılımcı,

Bu anket soruları Gazi Üniversitesinde tarafımdan yapılan bir akademik çalışma için hazırlanmıştır.

Söz konusu çalışmanın amacı; Bankacılık sektöründe çalışanların, performans, motivasyon ve iş tatmini süreçlerindeki, mevcut örgütsel adalet algılarının, performans ve motivasyon seviyelerine etkilerini tespit etmektir.

Cevaplarınız kimse ile paylaşılmayacağından, soruları kendi görüşlerinize göre cevaplamanız önemlidir. Ayrıca soruların doğru veya yanlış cevabı yoktur. Araştırmadan doğru sonuçlar elde edilebilmesi için tüm soruların cevaplanması anlamlı sonuçlara ulaşma açısından da son derece önemlidir.

Araştırmama değerli katkılarınızdan dolayı çok teşekkür ederim.

Mehmet Ali BİLSEL

Kişisel Bilgiler

Yaşınız nedir?

- a)18-25 Yaş Arasında
- b)26-35 Yaş Arasında
- c)36-50 Yaş Arasında
- d)50 Yaş ve Üstü

Cinsiyetiniz nedir?

- a) Kadın
- b) Erkek

Medeni Durumunuz nedir?

- a) Evli
- b) Bekâr

Eğitim durumunuz nedir?

- a) Lise
- b)Önlisans
- c)Lisans
- d) Lisansüstü

Kaç yıldır bankacılık sektöründe çalışıyorsunuz?

- a)0-2 Yıl Arasında
- b)3-5 Yıl Arasında
- c)6-10 Yıl Arasında
- d)11 Yıl ve Üstü

Ülke şartlarına göre ekonomik durumunuzu nasıl görüyorsunuz?

- a) Kötü
- b) Orta
- c) İyi

Bankada Çalışma Pozisyonunuz nedir?

- a) Bölüm/Şube Müdürü
- b) Müşteri İlişkileri/Operasyon Yetkilisi
- c) Müşteri İlişkileri/Operasyon Asistanı
- d) Denetçi (Müfettiş-İç Kontrol)
- e) Diğer Pozisyonlar

Aşağıdaki maddelerde belirtilen ifadelere ilişkin görüşlerinize uyan sıklıkla işaretleyiniz.

1. Bankadaki yöneticilerimin örgütsel adalet algımın oluşmasında önemli etkisi vardır.

- 1) Kesinlikle Katılmıyorum
- 2) Katılmıyorum
- 3) Kararsızım
- 4) Katılıyorum
- 5) Kesinlikle Katılıyorum

2. Bankadaki işimi sevmemin örgütsel adalet algımın oluşmasında önemli etkisi vardır.

- 1) Kesinlikle Katılmıyorum
- 2) Katılmıyorum
- 3) Kararsızım
- 4) Katılıyorum
- 5) Kesinlikle Katılıyorum

3. Bankadaki performans değerlendirme sisteminin varlığı bile, örgütsel adalet algımı olumlu etkiler.

- 1) Kesinlikle Katılmıyorum
- 2) Katılmıyorum
- 3) Kararsızım
- 4) Katılıyorum
- 5) Kesinlikle Katılıyorum

4. Bankada çalışma programları, iş yükü ve işin sağladığı maddi imkânlar herkese adil bir şekilde paylaşılır.

- 1) Kesinlikle Katılmıyorum
- 2) Katılmıyorum
- 3) Kararsızım
- 4) Katılıyorum
- 5) Kesinlikle Katılıyorum

5. Bankada yöneticilerim bir karar almadan önce, herkesin kaygılarını ve görüşlerini dikkate alırlar.

- 1) Kesinlikle Katılmıyorum
- 2) Katılmıyorum
- 3) Kararsızım
- 4) Katılıyorum
- 5) Kesinlikle Katılıyorum

6. Bankada yöneticilerim kararlarını, konuyla ilgili doğru ve eksiksiz bilgi topladıktan sonra alırlar.

- 1) Kesinlikle Katılmıyorum
- 2) Katılmıyorum
- 3) Kararsızım
- 4) Katılıyorum
- 5) Kesinlikle Katılıyorum

7. Bankada bireysel performansımın oldukça yüksek olduğunu düşünüyorum.

- 1) Kesinlikle Katılmıyorum
- 2) Katılmıyorum
- 3) Kararsızım
- 4) Katılıyorum
- 5) Kesinlikle Katılıyorum

8. Bankadaki mesleki rahatsızlıklarım iş performansımı olumsuz etkiler.

- 1) Kesinlikle Katılmıyorum
- 2) Katılmıyorum
- 3) Kararsızım
- 4) Katılıyorum
- 5) Kesinlikle Katılıyorum

9. Bankadaki yöneticilerimin bireysel performansımı yükseltme görevi vardır.

- 1) Kesinlikle Katılmıyorum
- 2) Katılmıyorum
- 3) Kararsızım
- 4) Katılıyorum
- 5) Kesinlikle Katılıyorum

10. Bankadaki yöneticilerim bana adil davrandıkça çalışma tempom yükselir.

- 1) Kesinlikle Katılmıyorum
- 2) Katılmıyorum
- 3) Kararsızım
- 4) Katılıyorum
- 5) Kesinlikle Katılıyorum

11. Bankada yüksek değerde ödül ve ücret almak örgütsel adalet algımı yükseltir

- 1) Kesinlikle Katılmıyorum
- 2) Katılmıyorum
- 3) Kararsızım
- 4) Katılıyorum
- 5) Kesinlikle Katılıyorum

12. Performans değerlendirme ve ölçme sisteminin varlığı bile örgütsel adalet algımı yükseltir.

- 1) Kesinlikle Katılmıyorum
- 2) Katılmıyorum
- 3) Kararsızım
- 4) Katılıyorum
- 5) Kesinlikle Katılıyorum

13. Bankadaki adalet algım işimdeki performansımı her zaman etkiler.

- 1) Kesinlikle Katılmıyorum
- 2) Katılmıyorum
- 3) Kararsızım
- 4) Katılıyorum
- 5) Kesinlikle Katılıyorum

14. Bankada çalışanlara yüksek değerde ödül vererek, örgütsel adalet algıları sürekli yükseltilir.

- 1) Kesinlikle Katılmıyorum
- 2) Katılmıyorum
- 3) Kararsızım
- 4) Katılıyorum
- 5) Kesinlikle Katılıyorum

15. Bankada işime yönelik motivasyonum oldukça yüksektir.

- 1) Kesinlikle Katılmıyorum
- 2) Katılmıyorum
- 3) Kararsızım
- 4) Katılıyorum
- 5) Kesinlikle Katılıyorum

16. Bankadaki iş yoğunluğu motivasyonumu olumsuz yönde etkiler.

- 1) Kesinlikle Katılmıyorum
- 2) Katılmıyorum
- 3) Kararsızım
- 4) Katılıyorum
- 5) Kesinlikle Katılıyorum

17. Bankadaki iş stresi motivasyonumu olumsuz yönde etkiler.

- 1) Kesinlikle Katılmıyorum
- 2) Katılmıyorum
- 3) Kararsızım
- 4) Katılıyorum
- 5) Kesinlikle Katılıyorum

18. İşime motive olmak için bankadaki yöneticilerimin bana adil davranması yeterlidir.

- 1) Kesinlikle Katılmıyorum
- 2) Katılmıyorum
- 3) Kararsızım
- 4) Katılıyorum
- 5) Kesinlikle Katılıyorum

19. Bankadaki örgütsel adalet algım motivasyonumu etkiler.

- 1) Kesinlikle Katılmıyorum
- 2) Katılmıyorum
- 3) Kararsızım
- 4) Katılıyorum
- 5) Kesinlikle Katılıyorum

20. Çalıştığım bankada adil bir şekilde emeğimin karşılığı olan ücreti alıyorum.

- 1) Kesinlikle Katılmıyorum
- 2) Katılmıyorum
- 3) Kararsızım
- 4) Katılıyorum
- 5) Kesinlikle Katılıyorum

21. Bankada çalışırken dinlenmeye ve eğlenmeye yeterli zamanı buluyorum.

- 1) Kesinlikle Katılmıyorum
- 2) Katılmıyorum
- 3) Kararsızım
- 4) Katılıyorum
- 5) Kesinlikle Katılıyorum

22. Bankada işimi severek yapıyorum.

- 1) Kesinlikle Katılmıyorum
- 2) Katılmıyorum
- 3) Kararsızım
- 4) Katılıyorum
- 5) Kesinlikle Katılıyorum

23. Bankadaki yöneticilerimin uygulamaları dağıtımsal adalet algımı (Bölüşüme ve paylaşımına ilişkin adalet algısı) olumlu etkiler.

- 1) Kesinlikle Katılmıyorum
- 2) Katılmıyorum
- 3) Kararsızım
- 4) Katılıyorum
- 5) Kesinlikle Katılıyorum

24. Bankadaki yöneticilerimin uygulamaları prosedürel adalet algımı (İşlemlere ve iş prosedürlerine ilişkin adalet algısı) olumlu etkiler.

- 1) Kesinlikle Katılmıyorum
- 2) Katılmıyorum
- 3) Kararsızım
- 4) Katılıyorum
- 5) Kesinlikle Katılıyorum

25. Bankadaki yöneticilerim, dağıtımsal adalet algımı yükselten uygulamalara çok önem verir.

- 1) Kesinlikle Katılmıyorum
- 2) Katılmıyorum
- 3) Kararsızım
- 4) Katılıyorum
- 5) Kesinlikle Katılıyorum

26. Bankadaki yöneticilerim, prosedürel adalet algımı yükselten uygulamalara çok önem verir.

- 1) Kesinlikle Katılmıyorum
- 2) Katılmıyorum
- 3) Kararsızım
- 4) Katılıyorum
- 5) Kesinlikle Katılıyorum

27. Bankadaki yöneticilerimin uygulamaları sıklıkla etkileşimsel adalet algımı (yönetici uygulamalarında saygı ve olumlu davranışa ilişkin adalet) olumlu etkiler.

- 1) Kesinlikle Katılmıyorum
- 2) Katılmıyorum
- 3) Kararsızım
- 4) Katılıyorum
- 5) Kesinlikle Katılıyorum

28. Bankacılık sektördeki lider bankaların örgütsel adalet yapıları iyidir.

- 1) Kesinlikle Katılmıyorum
- 2) Katılmıyorum
- 3) Kararsızım
- 4) Katılıyorum
- 5) Kesinlikle Katılıyorum

29. Bankaların diğer hizmet sektörlerine göre örgütsel adalet yapıları iyidir.

- 1) Kesinlikle Katılmıyorum
- 2) Katılmıyorum
- 3) Kararsızım
- 4) Katılıyorum

5) Kesinlikle Katılıyorum

30. Bankacılık sektöründe son yıllarda çalışanların örgütsel adaleti algısını geliştiren yönetici uygulamaları artmıştır.

- 1) Kesinlikle Katılmıyorum
- 2) Katılmıyorum
- 3) Kararsızım
- 4) Katılıyorum
- 5) Kesinlikle Katılıyorum

