

## Psikolojik İyi Olma Durumu ile İş Performansı Arasındaki İlişkide Örgütsel Güven ve Uygulama Adaletinin Düzenleyici Etkisi

The Moderating Effect of Organizational Trust and Procedural Justice in the Relationship between Psychological Well-Being and Job Performance

Betül AYÇA  <sup>a</sup>

<sup>a</sup>Trakya Üniversitesi Halkla İlişkiler ve Reklamcılık Bölümü, Edirne, Türkiye. [betulayca@gmail.com](mailto:betulayca@gmail.com)

MAKALE BİLGİSİ	ÖZET
<b>Anahtar Kelimeler:</b> Psikolojik İyi Olma Durumu Örgütsel Güven Uygulama Adaleti İş Performansı	<b>Amaç</b> – Örgütsel Davranış disiplini açısından çalışanların sorumlu oldukları işi başarıyla yapabilmeleri, iş performansının bir göstergesidir ve işletmelerin, çalışanlarının hakkaniyet ve güven algılarının yüksek olmasını önemsemeleri gerekmektedir. Bu çalışmanın amacı, örgüt çalışanlarının psikolojik iyi olma (PİO) hâlinin iş performansı (İP) ilişkisinin niteliğini anlamak ve bu ilişkide örgütsel güven (ÖG) ve uygulama adaletinin (UA) olumlu ve düzenleyici etkisini açıklığa kavuşturmak. <b>Yöntem</b> – Çalışma nicel yöntemle yapılmış olup, temel kavramlar arası ilişkinin niteliğini inceleyen, kesitsel bir araştırmadır. Bu amaçla hizmet sektörlerinde faaliyet gösteren ve özellikle e-ticaret alanındaki firma çalışanlarından kolayda örneklem yöntemiyle 321 katılımcıdan veri toplanmıştır. Geçerlik ve güvenilirlikleri yüksek 4 ayrı ölçme aracı kullanılmış ve sonuçlar öncelikle araştırmanın (PİO, ÖG, UY ve İP) temel kavramları arasındaki ilişkiler ampirik olarak desteklenmiştir. <b>Bulgular</b> – En dikkat çekici araştırma bulgusu çalışanların psikolojik iyi olma durumlarıyla iş performansı arasında saptanan yüksek düzeydeki ilişki olmuştur. İkinci önemli sonuç, katılımcıların psikolojik iyi olma durumu, örgütsel güven ve uygulama adaleti algılarının ortalamasının biraz üstünde olmasına karşın katılımcıların tamamının iş performanslarını ‘iyi’ olarak belirtmeleridir. Çalışanların örgüte güven ve uygulama adaleti algıları varsayıldığı gibi ve teoriye uygun olarak (PİO) ve (İP) kavramları arasındaki ilişkide düzenleyici rol oynadığı anlaşılmıştır. <b>Tartışma</b> – Sonuç olarak, örgüt yöneticilerinin çalışanların ruhsal sağlık düzeyinin yüksek iken iş faaliyet ve stratejilerinin gerçekleşmesinde daha başarılı olacağını düşünerek bu konuya önem vermeleri gerektiğini söylemek mümkündür.
Gönderilme Tarihi 31 Temmuz 2022 Revizyon Tarihi 10 Mart 2023 Kabul Tarihi 15 Mart 2023	
<b>Makale Kategorisi:</b> Araştırma Makalesi	

ARTICLE INFO	ABSTRACT
<b>Keywords:</b> Psychological Well-being Organizational Trust Procedural Justice Work Performance	<b>Purpose</b> – From the Organizational Behavior perspective, the ability of employees to successfully do the job they are responsible for is an indicator of their job performance and businesses should care about the high perception of fairness and trust of their employees. Today, it is known that the job performance of the employees who feel good psychologically will be high. This study aims at understanding the nature of the relationship between organizational employees' psychological well-being (PWB) and work performance (WP) and to clarify the moderating effect of organizational trust (OT) and procedural justice (PJ) in this relationship. <b>Design/Methodology/Approach</b> – This is a quantitative, and a correlational study to understand the nature of the relationship between research concepts. It is also a cross-sectional one. Four different measurement tools with high validity and reliability were employed to understand the relationships between the key concepts of the study, and the research findings were empirically supported. <b>Findings</b> – The most striking research finding was the high level of correlation between the perceptions of employees' psychological well-being and work performance. The second important result is that although the participants' perceptions of (PWB, OT and PJ) were slightly above the average, all of the participants stated their work performance as 'good'. It has been understood that the employees and their perceptions of organizational trust and procedural justice play a moderator role in the relationship between the concepts of (PIO) and (IP) as hypothesized and consistent with the theoretical framework. <b>Discussion</b> – In brief, it is possible to say that top managers of organizations should give importance to this issue, considering that if the mental health level of the employees is high, they will be more successful in the realization of business activities and strategies.
Received 31 July 2023 Revised 10 March 2023 Accepted 15 March 2023	
<b>Article Classification:</b> Research Article	

### Önerilen Atıf / Suggested Citation

Ayça, B. (2023). Psikolojik İyi Olma Durumu ile İş Performansı Arasındaki İlişkide Örgütsel Güven ve Uygulama Adaletinin Düzenleyici Etkisi, İşletme Araştırmaları Dergisi, 15 (1), 300-316.

## 1. GİRİŞ

İş dünyasında faaliyet gösteren tüm kuruluşlar için örgütsel amaçlara ulaşmak ve değişen çevresel ve toplumsal koşullara rağmen örgütün varlığını sürdürebilmek esastır. Bunun için de günümüzde örgütler bünyesinde yapılacak işlere en uygun adayı bulmak, işletme çalışanlarını motive ederek işlerine odaklanmalarını kolaylaştırmak, onları desteklemek ve mutlu çalışanlar olmalarını sağlayarak performanslarını artırmak istemektedirler.

Pozitif psikolojinin akademik çevrelerde önem kazanmasının nedeni de genel olarak tüm insanlar için sağlıklı, yeteneklerini iyi kullanabilen ve mutlu bireyler olabilmenin bir yaşam hedefi haline gelmesi, aynı zamanda da çeşitli meslek ve iş gruplarındaki herkesi içine almasından kaynaklanmaktadır. Örgütsel davranış alanında da işletmelerin yüksek etkinlik ve verimlilik sağlayabilmeleri amacıyla örgüt mensuplarının kendilerini 'iyi hissetmeleri,' psikolojik iyi olma (PİO) algılarının üst düzeyde olması gerektiği bilinmektedir. Bu açıdan PİO kavramı insanların fiziksel ve sosyal açıdan sağlıklı olmalarının yanı sıra, olgun kişilikte, belli düzeyde bilgelik içeren, genelde olumlu duygulara sahip olma gibi nitelikleri içermektedir. Kısa bir ifadeyle her bireyin yaşam fonksiyonlarını ve psikolojik kapasitesini etkin kullanmasıdır (Göçen, 2013; Seligman, 2002). Ancak sorun, insanların iyi, mutlu ve sağlıklı olabilmelerinin nasıl tanımlanacağı ve metodolojik açıdan bu (PİO) kavramının nasıl ölçülebileceğiyle ilgilidir (Cheng ve Chan, 2005, s.1311). Tarih boyunca süregelen ve insanların yaşam kalitesinin, mutlu olmalarının incelenmesi bu kavramın pek çok faktöre bağlı olmasındandır. Ayrıca, bu alanda çalışma yapan psikologlar ve araştırmacılar arasında tek bir çözüm yoluna ilişkin mutlak bir uzlaşma olmadığı da görülmektedir.

Örgütsel davranış açısından çalışanların yapmakla sorumlu oldukları işin üstesinden başarıyla gelebilmeleri onların iş performansının bir göstergesi olup her işletmenin dikkatle üzerinde durduğu bir husustur. Kendini iyi hisseden, iş doyumunu yüksek olan çalışanların, iş tatmini ve örgüte bağlılıkların artacağı, iş performanslarının da yüksek olacağı ve bunun da örgütsel verimliliğe olumlu yansıtacağı günümüzde anlaşılmıştır (Yahyagil, 2015; Diener vd., 2010). Örgütlerin etkinliği açısından çalışanların üst yönetimden destek ve teşvik görmeleri, liderlik tarzından hoşnut kalmaları ve iş süreçlerinin yürütülmesinde kendilerine hakkaniyetle davranıldığını hissetmelerinin onları motive edeceğinin anlaşılması pek çok ülkede yapılan akademik çalışmaların bir sonucudur. Örgüt faaliyetlerinin işletmeler tarafından belirlenen misyon ve vizyon doğrultusunda çalışanların bir güven ortamında bireysel ve takım olarak gayret göstermeleri örgütsel başarıya ulaşmada önemli bir unsurdur (Demircan ve Ceylan, 2003). Bu bağlamda örgütsel adalet, çalışanların algıladıkları güven duyumsaması sonucunda yapılan tüm faaliyetler ve kendi performanslarına ilişkin alınan kararlarda üst yönetimin adaletli davrandığına olan inancı olarak örgütün genel performansı açısından da büyük önem taşımaktadır (Karavardar, 2013, s.140). Dolayısıyla örgüt mensuplarının PİO halinin yeterli düzeyde olması ve çalışanların örgütsel güven ve adalet algılarının yüksek olması ideal bir çalışma ortamı yaratacaktır.

Bu makaleye konu olan araştırmanın amacı, örgüt çalışanlarının psikolojik iyi olma (PİO) hâlinin iş performansı (İP) ilişkisinin niteliğini anlamak ve bu ilişkide örgütsel güven (ÖG) ve uygulama adaletinin (UA) olumlu ve düzenleyici etkisini açıklığa kavuşturmadır.

## 2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

### 2.1. Psikolojik İyi Olma

Literatür incelemeleri PİO kavramının her şeyden önce genelde benimsendiği ve alışılmış şekliyle mutluluk ya da kişinin hayattan genel olarak hoşnut olması anlamına gelmediğini göstermektedir. Bu nedenle konu, önemi nedeniyle akademik ve iş dünyası açısından günümüzde sıklıkla incelenen bir alana dönüşmüştür.

Bireyin kendisini iyi hissetmesine ilişkin iki önemli teorik bakış açısı mevcuttur. Birincisi insanların iyi olma halini yaşamdan zevk alma, hissettikleri olumlu durumlar veya mutluluk olarak tanımlarken; ikinci bakış açısı, her insanda kendisine yaşam hırsı veren, davranışlarını düzenleyen potansiyel güç ve bir bakıma da Maslow'un deyimiyile kendini gerçekleştirme olarak kabul etmektedir.

Birinci yaklaşım bu alanın önde gelen ismi Diener (1984, 2000, 2009) tarafından tanımlanıp farklı toplumlarda incelenmiş ve hazzılık (*hedonic*) olarak adlandırılmıştır. İkinci yaklaşım ise (*eudaimonic*) yine mutluluk

çalışmalarında daha farklı görüşleriyle bilinen Ryan ve Deci'ye (2001) aittir ve bireyin pozitif psikolojik işlevselliğine odaklanılmıştır (Kambur ve Mazıoğlu, 2021; Karacaoğlu ve Köktaş, 2016; Yahyagil, 2015).

Pozitif psikolojinin genel yaklaşımında bireylerin iyi olma durumları hakkında geliştirilen ölçekler dikkatle incelendiği takdirde bilimsel anlamda bu kavramın ölçüm zorluğu da anlaşılmaktadır. Diener (2000) hazırladığı yaklaşımını benimseyerek 5 maddelik "öznel iyi oluş" ölçeğini geliştirmiş olup bu yaklaşım bütün dünyada yaygın olarak kullanılmaktadır. Diener'in bu çalışmasını Dağlı ve Baysal (2016) Türkçe 'ye 'yaşam doyumu' başlığı ile uyarlamıştır. Öznel iyi oluş ölçeği bireylerin kendi yaşam süreçlerini kendi açılarından değerlendirmeleri ve olumlu duygusal kazanımlarını, kısaca hayattan ne ölçüde keyif, haz aldıklarını belirlemektedir. Ryan ve Deci (2001) ise bireyin kendisinin belirlediği yaşam amaçlarına varıp, varmadığını psikolojik açıdan kendi davranışlarını, eylemlerini, tüm işlevselliğini ne kadar olumlu bulduğunu ölçmeyi amaçlamıştır.

Bunlara ek olarak Diener vd. (2010), insanların iyi olma durumlarıyla geliştirdikleri bir başka araç da psikolojik olgunlaşma durumunu ölçen 8 maddelik (*psychological flourishing*) 'psikolojik gelişim' ölçeğidir. Bu ölçeğin amacı insanların hayatlarında önemsedikleri konularda ne kadar başarılı olduklarına ilişkin bireysel algılarını ölçmektir. Adı geçen ölçek Telef (2013) tarafından Türkçe' ye de uyarlanarak 'psikolojik iyi oluş' başlığıyla tanımlanmış olmakla birlikte yazarın düşüncesine göre bu başlık Diener'in geliştirdiği bu ölçeğin amacıyla aynı anlamda değildir.

Günümüzde hemen tüm dünyada benimsendiği gibi (PİO) halinin ayrıntılı ölçümü için Ryff (1989; 1995) tarafından geliştirilen bir ölçek kullanılmaktadır. Bu ölçek (PİO) kavramını 6 alt boyutla belirleyen ve bireyin pozitif işlevselliğin ölçümü amacıyla ilk olarak 84 maddelik ve daha sonra da 42 madde olarak düzenlenen bir araçtır. Ryff ve Keyes (1995, s.727) pratikteki kullanım zorluklarını dikkate alarak yaptıkları çalışmalar sonucunda aynı ölçeği 18 maddeye indirgemişlerdir. Bu ölçek de özgün olarak geliştirilen ilk ölçek gibi (PİO) durumunu bireyin yaşam amacı, kendisini öz-kabulü, kişisel gelişim, özerklik, çevresel ustalık, diğerleriyle olumlu ilişkiler kurma olmak üzere 6 ayrı alt boyutta belirlemektedir.

Kısaca özetlenecek olursa (PİO) halinin 6 alt boyutu:

- 1) **Yaşam amacı:** Genel yaşam hedeflerini destekleyen güçlü inanca sahip olmak, gelecek için net bir yön duygusunun olması, genel olarak bireyin geçmişinden ve şimdiki durumundan memnuniyeti,
- 2) **Öz-kabul:** Bireyin iyi ve kötü özellikleriyle birlikte şahsına olan olumlu tutumu, benliğin hemen niteliğinin kabulü, bugünü ve hayatının geçmişi hakkında beslenen olumlu duygular,
- 3) **Bireysel gelişim:** Kişinin kendi potansiyelinin ve gösterdiği gelişiminin bilincinde olması, yeniliklere açık olması, kendi etkenliğinin kapasitesini anlaması,
- 4) **Özerklik:** Toplumsal baskılara dayanıklılık, bireyin bağımsız düşünüp, her koşulda kendi davranışlarını düzenleyebilmesi, kararlı bir kişiliğin varlığı,
- 5) **Çevresel ustalık:** Bireyin kendi yetenek ve kapasitesini bilerek çevresinde gözlemlediği aktiviteleri kontrol edebilme gücü ve kendi çevresinde bireysel ihtiyaçlarına uygun olabilecek fırsatları görebilmesi,
- 6) **Çevreyle olumlu ilişkiler:** Diğerleriyle empati kurabilen, onların menfaatlerine de ilgi gösteren, ılımlı, yapıcı ve karşılıklı güvene dayalı ilişkiler kurma yeteneği, olarak açıklanabilir.

(PİO) halinin bu ölçme aracıyla saptanmasının akademik çevrelerce benimsenmesinin başlıca nedeni, yukarıda açıklandığı gibi bireyin yaşam amacı, algıları, tutumları ve davranışlarını ayrıntılı olarak belirleyebilmesidir. Bu çalışmada da 6 boyutlu ve 18 maddeden oluşan ölçek araştırmanın amacı açısından uygun görülmüştür.

## 2.2. Örgütsel Güven

Günlük hayatta insanların yüksek değer verdikleri, iletişim halinde buldukları aile üyeleri, çalışanlar ve çevrelerindeki diğer kişilerle sağlıklı ve yapıcı iletişimi ifade etmektedir. Aynı zamanda, dürüstlük ve hakkaniyet kavramlarına dayanmaktadır. Örgüt çalışanlarının iş performanslarının yükselmesinde çalışanlar arasındaki iletişim kalitesi önemli olduğu kadar işletme tarafından sağlanan destek ve yaratılan örgüt ikliminin kalitesine bağlı olarak örgütün kendisine duyulan güven de önemlidir. İlgili literatürde önemli yeri

olan bir çalışmada (Meyer vd. 1995) bu oluşumun da örgüt mensuplarının aralarındaki iş birliğine, itimada, bireysel yeteneklere ve liderin anaç davranışlarıyla ilintili olduğunu göstermektedir. Bu durum ya da çalışma iklimi oluşmadıkça da iş görenlerin güven algısı gelişemeyecektir.

Örgütsel güven açısından belli bir standartın altında olan işletmelerde, çalışanların yaptıkları işle ilgili paylaşımlardan kaçınmaları, modern yönetim anlayışının gereği olan takım ruhunu oluşturamadıklarını ve işle ilgili tutumlarının istenildiği gibi olumlu düzeyde olmadığını göstermektedir. Bökeoğlu ve Yılmaz'ın (2008) çalışmasında örgütsel güvenin işletmelerdeki rolünün olumlu ve olumsuz olarak nasıl sonuçlandığı anlatılmıştır. Örgütsel güvenin çalışanlar arasında hâkim olması belirsizliklerle mücadelede, iş süreçlerine ilişkin kararlara katılımda, motivasyonun yükselmesinde ve iş performanslarının artmasında etkindir (Yılmaz, 2008; Asunakutlu, 2007).

Demircan ve Ceylan (2003, s.142) çalışmalarında örgütsel güvenin örgüt çalışanları arasında ve örgütler arasında iletişimin, olumlu davranış kalitesini artıracaklarını, riskli durumlarda geleceğe ilişkin öngörülerin nispeten daha kolay yapılabileceğini ve iş süreçlerinin planlanmasında kolaylık sağlanacağını belirtmişlerdir. (ÖG) literatürde lidere güven, örgüte güven ve çalışma arkadaşlarına güven şeklinde üç alt kavramsal boyutla incelendiği gibi Mishra' nın (1996; içinde Yılmaz, 2012) kavramsal modelinde yeterlik, açıklık, itimat ve ilgili olma başlıklı 4 boyut vardır. Alston ve Tippett (2009) ise ÖG kavramını çalışanlara gösterilen ilgi, dürüstlük, güvenilirlik, örgütü benimseme ve yetenekler olarak 5 alt boyut ile açıklamışlardır.

Türkiye'de de sıklıkla kullanılan ve Nyhan ve Marlove 'un (1997) Örgütsel Güven Ölçeği (Organizational Trust Inventory)" ise yöneticiye ve örgüte güven olarak iki alt boyuttan oluşmaktadır. Bu çalışmada adı geçen ölçme aracının yalnız 4 maddelik örgüte güven bölümü kullanılmıştır.

### 2.3. Uygulama Adaleti

Öncelikle belirtmek gerekir ki örgütsel davranış bilim dalındaki kullanımıyla bir örgüt çalışanlarının iş yerlerindeki tüm aktivitelerde, iş süreçlerinin planlanmasına ilişkin karar verme mekanizmasında algıladıkları adalet, dürüstlük ve hakkaniyettir. Yılmaz (2004) bu kavramı örgüt mensuplarının örgütün genel işleyişindeki ne ölçüde adil olarak algıladıkları şeklinde tanımlamıştır. Çakmak (2005) ise (ÖA) kavramını örgüt kaynaklarının dağıtımında ve uygulanmasındaki kural ve normlar olarak açıklamıştır.

Teorik bakımdan Cropanzona ve Molino (2015) örgütsel adalet kavramını işletme çalışanlarının örgüt içindeki adil davranışları, adaleti algıladıkları şekilde yargıladıkları psikolojik mekanizmalar ve bunun sonucunda verdikleri tepkiler olarak yaptıkları tanım konunun önemini açıklamaktadır. Örgüt mensuplarının işletme faaliyetlerinin kararlaştırılmasında, uygulamasında örgüt üst yönetiminin ve liderin söz ve davranışlarındaki tutarsızlıkları, yanlışlıkları hakkaniyetle bağdaşmadığı takdirde olumsuz bir algılama yapmaları kaçınılmazdır. Töremen (2001, s.19) örgüt çalışanlarının işe odaklanmalarında kendilerini ait hissettikleri örgüte güven düzeyinin yüksekliği ve işletme faaliyetlerinin adil bir şekilde uygulanmasının en fazla etki yapan iki unsur olduğunu belirtmiştir.

Örgütsel adalet konusuna ilişkin literatür taraması (ÖA) kavramının üç boyuttan oluştuğunu göstermektedir. Bunlar;

- 1) **Dağıtım adaleti:** Bu boyut Adams'ın eşitlik teorisiyle bağdaşmakta ve örgütlerin her türlü yönetsel karar ve uygulamalarının örgüt mensuplarınca ne ölçüde hoşgörüle, hakkaniyetle ve eşitlik anlayışıyla davranıldığının algılanması olarak açıklanabilir (Karavardar, 2015; Düzgün ve Yeşiltaş, 2017).
- 2) **Uygulama adaleti:** Türkçe 'de işlevsel adalet olarak da bilinen uygulama adaleti örgütlerde karar alma ve alınan kararların, özellikle çalışanların değerlendirilmesi sürecinde üst yönetimin performans değerlendirmede hangi kıstaslarla, hangi yöntemlerle ilgili kararlar aldığıdır. Formel bir süreç olan bu işlemin örgüt mensuplarınca ne ölçüde adil görüldüğünün ve herkese eşit davranıldığının algılanmasıdır.
- 3) **Etkileşimsel adalet:** Örgüt çalışanlarının sorumlu oldukları işleri yaparken genel olarak örgütsel fonksiyonların yerine getirilmesinde iletişim ve etkileşimin kalitesi anlamındadır (Karavardar, 2015). Örgütsel stratejilerin iş kararlarının hayata geçirilmesinde çalışanların kendi aralarındaki etkileşim

doğal olarak iş performanslarının da daha etkili olmasını sağlayacak ve doğrudan örgütsel verimliliğe etki yapacaktır.

Sonuç olarak insanların yaptıkları her işte ve çevrelerindeki tarafından kendilerine yaklaşım tarzında toplum içinde, özel ve iş yaşamlarında eşitlik ve hakkaniyet aradıkları bir gerçektir. Bunun için örgüt çalışanlarının iş yaptıkları kurumlarda ve bilhassa yaptıkları işin üst yönetimce adil olarak alınan kararlarla yönetilmesinin önemi de açıktır. Bu çalışmada araştırma amacı paralelinde yalnız uygulama adaletinin örgüt mensuplarının nasıl algılandığı ve (PİO) haliyle çalışanların iş performansı arasındaki ilişkiyi ne ölçüde etkileyeceği incelenecektir.

#### 2.4. Çalışanların İş Performansı

İlk olarak iş performansı (İP) ölçümü kavramının farklı boyutlardan oluşması, bireysel ve durumsal faktörlerin etkileşiminden dolayı oldukça sorunsal olduğunun altını çizmek gerekir. (Andrade vd., 2020) yaptıkları güncel bir çalışmada *“performansı ölçmek için bireysel amaca yönelik davranışlar ile bu davranışların sonuçları arasında kavramsal bir ayırımın yapılması”* gereğini vurgulayarak *“örgütlerde her bir çalışanın kurum amaçlarının gerçekleştirilmesi ve olumlu bir sonuca varmak için harcadığı çaba”* (s.542) olarak tanımlamışlardır. Örgütlerin etkinliği bakımından insan kaynakları uzmanlarının şirketlerin işleyişinde çalışanları örgütsel amaçlara yönlendirmesi ve işlerin hakkıyla yapılması açısından yönetim süreçlerinin başarısı, örgüt mensuplarının iş performansını olumlu etkileyecektir (Ünal ve Günay, 2016).

(İP) ölçümüyle amaçlanan örgüt çalışanlarının yalnız yaptıkları işe ne derece sahip çıktıkları değil, mesleki bilgilerini ve becerilerini de ne ölçüde kullanabildikleridir. Sağlanacak verilerden yararlanarak insan kaynakları uzmanlarının özellikle 360 derece performans değerlendirme sürecinde saptadıkları olumlu ve olumsuz ölçütler hakkında çalışanlara geri bildirimde bulunma fırsatını da vermesidir.

Bu bakımdan performans ölçümünün örgütsel etkinliği artırmada insan kaynakları departmanının sorumluluğu büyüktür. Örgüt için işe alımlarda ve sonrasında yeni gelenlere ve mevcut personelin gerekli olan eğitim ihtiyacını belirleyip, planlamak, farklı yöntemlerle örgüt çalışanlarının iş potansiyellerini geliştirmek ve üst yönetime yardımcı olmak çalışanların performans ölçümlerinden sağlanabilecek faydalardan bir kaçıdır (Uyargil, 2008).

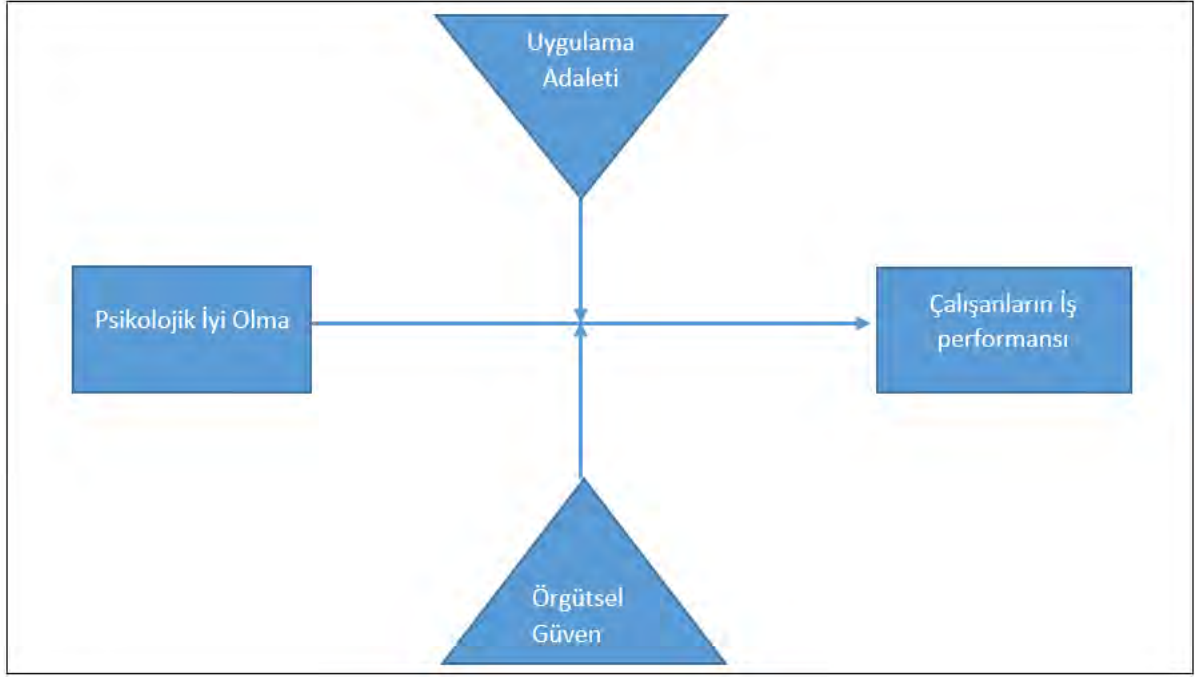
Bir işletmenin genel anlamda ya da Çöl' ün (2008) ifadesiyle (İP) kavramıyla kastedilen doğrudan doğruya örgütün toplam performansını belirlemek olup bu nokta da öncelik örgüt çalışanların bireysel iş performans düzeyinin saptanmasıdır (s.39). Çöl (2008) tarafından geliştirilip, geçerlik ve güvenilirlik analizleri yapılmış olan ve 4 maddeden oluşan 4 basamaklı Likert tipi ölçeğin bu çalışmada kullanılması tercih edilmiştir.

Kavramlar arası ilişkiler açısından ilgili literatürden elde edilen bilgiler (PİO) haliyle iş tatmini, örgütsel bağlılık ile iş performansı arasındaki ilişkiyi ve aynı şekilde örgütsel güvenin bu ilişkide aracılık rolü olduğunu ancak, aynı ilişkinin deneklerin cinsiyet ve eğitim düzeyleri arasında her zaman saptanmadığı anlaşılmaktadır. Bu çalışma psikolojik iyi olma (PİO) durumuyla iş performansı (İP) arasındaki kavramsal bağıntıda uygulama adaleti (UA) ve örgütsel güven (ÖG) değişkenlerinin düzenleyici rolünü araştırdığından ulusal literatüre yeni katkılar yapabileceği düşünülmüştür.

### 3. METODOLOJİ

Bu araştırma, odaklandığı 4 temel kavram (PİO), (ÖG), (ÖA) ve çalışanların iş performansı arasındaki ilişkilerin mevcut teorik çerçevenin ışığında sayısal yöntemle ve ilişkisel (analitik) bir inceleme olarak gerçekleştirilmiştir. Buna göre araştırmanın modeli aşağıdaki gibidir:

### 3.1. Araştırmanın Modeli ve Hipotezler



**H1.** Çalışanların (PİO) hali, örgüte güven (ÖG) ve uygulama adaleti (UA) algılarıyla iş performansı (İP) arasında olumlu bir ilişki vardır.

**H2.** İş performansı kavramını büyük ölçüde (PİO) halinin özerklik ve çevresel hâkimiyet alt boyutları açıklamaktadır.

**H3.** Örgütsel güvenin (ÖG), çalışanların (PİO) haliyle iş performansı (İP) arasındaki ilişkide düzenleyici rolü vardır.

**H4.** Uygulama adaletinin (UA) çalışanların (PİO) haliyle iş performansı (İP) arasındaki ilişkide düzenleyici rolü vardır.

**H5.** Çalışanların (PİO) durumu algıları ve iş performansları cinsiyet ve eğitim düzeyine göre farklılık göstermektedir.

### 3.2. Evren ve Örneklem

Bu çalışmada veri toplamak için hizmet sektöründe faaliyet gösteren ve özellikle e-ticaret alanında önde gelen firmalarla temasa geçilerek insan kaynakları uzmanlarının desteğiyle bu işletmelerin lojistik bölümleri dışında kalan beyaz yakalı çalışanlara ulaşılmıştır. Çalışmanın ana kütleliğini oluşturan evrenin yaklaşık 1200 ile 1500 çalışanı kapsadığı tespit edilmiştir. Örgüt mensuplarının iş yoğunluğu göz önüne alınarak ve İK uzmanlarının da önerisiyle nedeniyle olasılık dışı örneklem çeşitlerinden kolayda örneklem yönteminin kullanılması benzer durumlarda olduğu gibi ana kütleinin standart sapmasının bilinmemesinden tercih edilmiştir. Bu yöntemde ana kütlede yeterli ve ana kütle temsil edecek sayıda örnek çekmek için Sekeran (2003) tarafından geliştirilmiş olan istatistiksel tablodan (Karagöz, 2017, s.61) yararlanılmıştır. Veri toplama sürecinde 321 adet soru formu elde edilmiş ve bunların 316 adedi veri çözümleme için uygun bulunarak değerlendirilmeye alınmıştır. Araştırma amacına uygun yanıt veren deneklerin toplam sayısının (evren) 1200 ile 1500 arasında olduğu öğrenildiğinden, en yüksek değer için gerekli örneklem büyüklüğü (306) olarak saptanmış bu nedenle de toplanan veri sayısının (316) yeterli olduğu anlaşılmıştır (Altunışık vd. 2005, s.127).

### 3.3. Veri Toplama Aracı

Bu çalışma için ilk aşamada 25.05.2022 tarihinde ilgili makamdan etik kurul izni alınarak çalışma başlatılmıştır. Araştırmanın 4 temel kavramının ölçümü için 4 ayrı ölçme aracı kullanılmıştır.

1. *Psikolojik İyi Olma (PİO) Hâli Ölçeği*: İlk olarak Ryff ve Keyes (1995) tarafından geliştirilen ve Beydoğan'ın (2008) çalışmalarında Türkçeye uyarlanması ve geçerlik çalışmalarının İmamoğlu (2004) tarafından yapıldığını belirttiği ayrıca, Göcen (2013) ve Turgut (2014) tarafından da kullanılan 18 maddelik Likert tipi ölçme aracıdır.
2. *Örgüte Güven (ÖG) Ölçeği*: Nyhan ve Marlove 'un (1997) Örgütsel Güven Ölçeği (Organizational Trust Inventory) ise yöneticiye ve örgüte güven olarak iki alt kavramsal boyuttan oluşmaktadır. Bu ölçek Demircan (2003) tarafından Türkçe'ye uyarlanmış olup, bu çalışmada adı geçen ölçme aracının 4 maddelik örgüte güven bölümü kullanılmıştır.
3. *Uygulama Adaleti (UA) Ölçeği*: Uygulama adaleti (Procedural Justice) ölçeği Moorman (1991) tarafından geliştirilmiştir. Türkiye'de de sıklıkla kullanılan bu ölçek (Torun, 2004) tarafından Türkçe'ye uyarlanmış olan 7 maddelik Likert tipi bir araçtır.
4. *İş Performansı (İP) Ölçeği*: Kirkman ve Rosen (1999) tarafından geliştirilen ve Sigler ve Pearson'un (2000) çalışmalarında tercih edilen bu araç Türkçe'ye Çöl (2008) tarafından uyarlanmış olup, 4 basamaklı Likert tipi bir ölçektir.

### 3.4. Verilerin Analizi

Bu bölümde ilk olarak çalışmada kullanılan 4 ayrı ölçme aracının güvenilirlik testleri yapılarak soru formlarındaki tüm maddelerin içsel korelasyon değerleri saptanarak Cronbach Alpha değerlerinin istatistiksel olarak tatminkâr olup, olmadığına bakılmıştır. İkinci aşamada deneklerin profili ve kavramlara ilişkin tanımlayıcı istatistiklerle, kavramlar arası ilişkisinin yönü ve gücü Pearson korelasyon testi uygulanmıştır. 3. aşamada çalışmanın temel kavramları oluşturan değişkenlerin teorik çerçeveye uygunluk derecesini daha az sayıda değişkene indirgeyerek birbirinden bağımsız faktörler haline getiren ve verilerin diğer istatistiksel analizlere uygunluk derecesini belirlemek için faktör analizleri yapılmıştır. Özellikle hipotez testleri için çoklu regresyon analizleri yapılarak değişkenlerin araştırma modeline göre bir diğerindeki değişimi (varyansı) ne ölçüde açıkladığı incelenmiş ve buna ek olarak düzenleyici değişkenin rolü bir grafik kullanılarak verilmiştir.

## 4. BULGULAR

### 4.1. Katılımcıların Genel Karakteristikleri

Araştırmada 316 katılımcıdan veri toplanmış olup, bunların %39'u kadın, %61'i erkektir. Deneklerin % 61'i lisans, %33'ü bir yüksek lisans ve doktora programını tamamlamıştır. Kadın ve erkek deneklerden yüksek lisans derecesine sahip olanların oranı (%16) eşittir. Tüm deneklerin %38'i 3-5 yıllık; %31'i 6 yıl ve daha fazla iş tecrübesine sahiptir.

### 4.2. Ölçeklerin Geçerlik ve Güvenirlik Düzeyi

Çalışmada kullanılan dört ölçeğin güvenilirlik katsayısı değerleri Tablo 1'de gösterilmiştir.

**Tablo 1.** Ölçeklerin Güvenirlik Düzeyleri

Ölçekler	Cronbach Alpha Değeri	Değişken Sayısı
Psikolojik İyi Olma Durumu	0,776	18
Örgütsel Güven	0,790	4
Uygulama Adaleti	0,901	7
İş Performansı	0,824	4

Bu sonuca göre bütün ölçeklerin güvenilirlik katsayıları istatistiksel olarak tatmin edici olup, yüksek düzeyde güvenilirliğe işaret etmektedir.

Çalışmada kullanılan 4 ölçeğin (Tablo 2) ortalamaları incelendiğinde PİO algısı 5'li Likert ölçeğiyle saptandığından (3.35) olup, katılımcıların kendi psikolojik durumlarını nispeten olumlu gördükleri anlaşılmaktadır. Benzer şekilde deneklerin çalıştıkları iş yerlerindeki ÖG ve UA algılarının da orta düzeyde olduğu belirlenmiştir. İP algısı ise (ölçek 4'lü Likert olduğundan) katılımcılar kendi iş performanslarının 'iyi' olduğunu düşünmektedirler. Bütün ölçeklerin çarpıklık ve basıklık değerleri (-1,5 ve +1,5) aralığında

olduğundan (Dayanç Kıyat ve Şimşek, 2018) araştırmanın temel değişkenlerin çarpıklık ve basıklık değerlerinin kabul edilebilir sınırlar içinde olduğunu ve veri dağılımının normal olduğu görülmektedir.

**Tablo 2.** Tanımlayıcı İstatistikler

	Değişkenler	Ortalama	S.Sapma	Çarpıklık	Basıklık
1	Psikolojik İyi Olma Durumu	60.33	8,69	-,371	-,479
2	Örgütsel Güven	13,58	3,33	-358	,824
3	Uygulama Adaleti	23.89	4,68	-,225	,874
4	Çalışanların İş Performansı	12,22	3,85	-,177	-,064

#### 4.3.Faktör Analizleri

Araştırmada kullanılan 4 ölçek için de faktör analizleri yapılmış olup, istatistiksel olarak tatmin edici, anlamlı sonuçlar alınmıştır.

PİO faktör analizi: Yapılan analiz sonucunda örneklem yeterliği ölçüt (KMO) değeri istatistiksel anlamda çok yüksek (0, 891) olup değişkenlerin faktör analizine uygunluğunu ve Barlett testi değeri de (0, 000) olduğundan değişkenler arası ilişkinin yüksek olduğunu göstermektedir. Özgün olarak PİO kavramının 6 alt boyutu olmakla birlikte bu çalışmada 3 faktör elde edilmiştir.

**Tablo 3.** PİO Durumu Faktör Analizi

Faktörlerin Rotasyonu			
	1	2	3
Genelde güçlü fikirleri olan insanların etkisi altında kalırım. OZ	-,755		
Benim için hayat sürekli bir öğrenme, değişme ve gelişme süreci olagelmıştır. BG	,723		
Bazı insanlar yaşamda anlamsızca dolanırlar ama ben onlardan değilim. YA	,717		
İnsanların genel kabullerine uymasa bile kendi düşüncelerime güvenirim. OZ	,699		
Kendimi başkalarının önemli gördüğü değerlere göre değil, kendi önemli gördüklerime göre yargıları. OZ	,687		
Günelik yaşamın çeşitli sorumluluklarıyla genellikle oldukça iyi baş ederim. CH	,686		
Kişiliğimin çoğu yönünü beğenirim. KK	,681		
Genel olarak yaşamımda duruma hâkimimdir. CH	,680		
Bence insanın kendiyile ve dünyayla ilgili görüşlerini sorgulaması ve yeni yaşantıları olması önemlidir. BG	,665		
İnsanlar benim verici, vaktini diğerleriyle paylaşmaktan kaçınmayan biri olduğumu söyleyeceklerdir. IL	,622		
Birçok bakımdan, hayatta başarabildiklerimi hayal kırıcı bulurum. KK		,766	
Yakın ilişkileri sürdürmek benim için zor IL		,740	
İnsanlarla sıcak ve güvene dayalı çok ilişkim olmadı. IL		,685	
Hayatımda büyük değişiklikler veya gelişmeler kaydetmeye çalışmaktan çoktan vazgeçtim. BG		,685	
Günlük yaşamın gerekleri çoğu zaman beni zorlar. CH		,571	
Hayatı gün be gün yaşar, aslında geleceği düşünmem. YA			,694
Bazen hayatta yapılması gereken her şeyi yapmışım gibi hissedirim. YA			,637
Yaşam öyküme baktığımda, olayların gelişme şekline memnuniyet duyarım. KK	,406		-,635

İlk faktör özerklik, çevre hâkimiyeti ve bireysel gelişim kavramsal alt boyutlarının bileşimi olup, kavramlardaki değişkenliğin yaklaşık 1/3' ünü (28. 51) açıklamaktadır. İkinci faktör de benzer şekilde 4 alt boyutun bileşimi olup, burada da olumlu ilişkiler ve kendini kabul boyutları öne çıkmaktadır. 3. Faktör yaşam amacı olarak adlandırılmıştır. Faktör yükleri ortalaması (691,5) olup, istatistiksel olarak tatminkârdır.



İkinci faktör analizi, örgütsel güven (ÖG) kavramı için yapılmış ve tek faktör olarak sonuçlanmış olup, Tablo 4' de gösterildiği üzere istatistiksel açıdan analizler için uygundur.

**Tablo 4. Örgütsel Güven Faktör Analizi**

Örnekleme yeterliği ölçütü (KMO)		,767
Bartlett's Testi	Yaklaşık Ki-Kare değeri	361,332
	Serbestlik derecesi	6
	Anlamlılık düzeyi	,000

Çalışmanın 3. Faktör analizi uygulama adaleti (UA) kavramı için yapılmış ve tek faktör elde edilmiş olup, Tablo 5' de gösterildiği üzere istatistiksel açıdan tatminkârdır.

**Tablo 5. Uygulama Adaleti Faktör Analizi**

Örnekleme yeterliği ölçütü (KMO).		,898
Bartlett's Testi	Yaklaşık Ki-Kare değeri	1183,683
	Serbestlik derecesi	21
	Anlamlılık düzeyi	,000

Faktör analizlerinin sonucusu araştırmanın bağımlı değişkeni olan çalışanların iş performansı (İP) için uygulanmış ve beklenildiği gibi tek faktör olarak sonuçlanmıştır. İstatistiksel açıdan diğer analizler için yüksek düzeyde uygunluk göstermiş olup, sonuçlar Tablo 6'da sunulmuştur.

**Tablo 6. İş Performansı Faktör Analizi**

Örnekleme yeterliği ölçütü (KMO).		,768
Bartlett's Testi	Yaklaşık Ki-Kare değeri	454,039
	Serbestlik derecesi	6
	Anlamlılık düzeyi	,000

#### 4.4. Hipotez Testleri

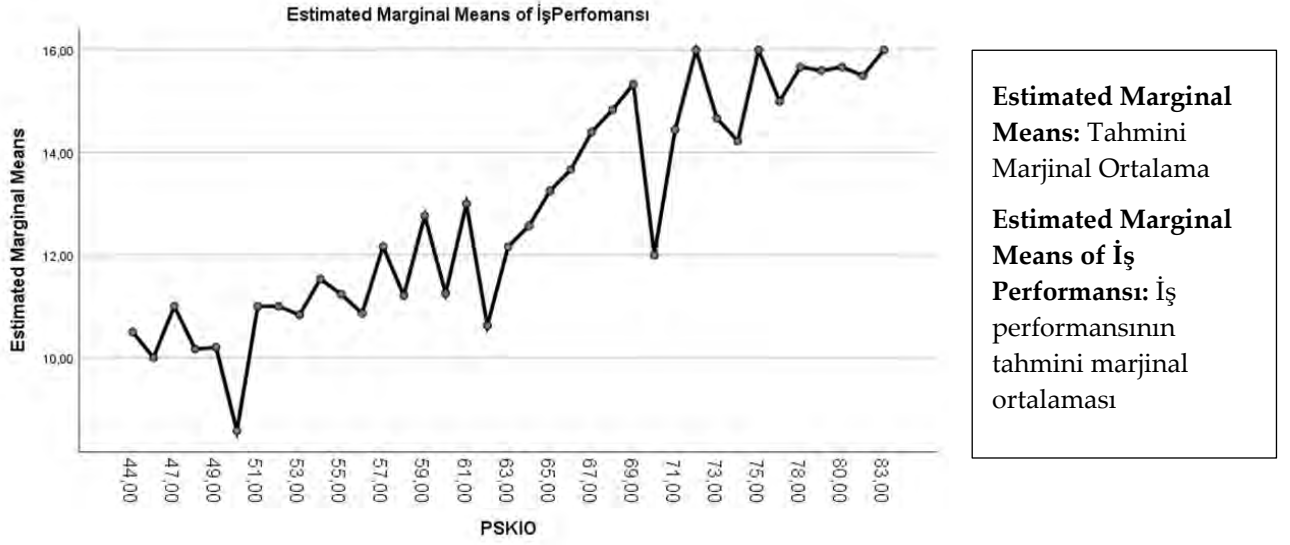
Araştırmanın 1. Hipotezi olan ve çalışmanın 4 temel kavramı arasındaki ilişkinin belirlenmesi için Pearson ilişki testi yapılmış olup, sonuçlar tablo7'de verilmiştir. Çalışanların (PİO) hali, örgüte güven (ÖG) ve uygulama adaleti (UA) algılarıyla iş performansı (İP) arasında olumlu bir ilişki vardır.

**Tablo 7. Dört Temel Kavram Arasındaki İlişki**

Korelasyonlar					
		PSKIO	Örgütsel Güven	Uygulama Adaleti	İş Performansı
PSKIO	Pearson Korelasyon	1	,282**	,294**	,620**
	Anlamlılık		,000	,000	,000
	N	316	316	316	314
Örgütsel Güven	Pearson Korelasyon	,282**	1	,780**	,437**
	Anlamlılık	,000		,000	,000
	N	316	316	316	314
Uygulama Adaleti	Pearson Korelasyon	,294**	,780**	1	,497**
	Anlamlılık	,000	,000		,000
	N	316	316	316	314
İş Perfomansı	Pearson Korelasyon	,620**	,437**	,497**	1
	Anlamlılık	,000	,000	,000	
	N	314	314	314	314

\*\* . Korelasyon (0,001) düzeyinde anlamlıdır.

Analiz sonuçlarından anlaşılacağı üzere çalışmanın 4 temel kavramı arasında istatistiksel anlamlılık düzeyi yüksek olumlu ilişkiler saptanmış olup, özellikle psikolojik iyi olma (PİO) durumuyla çalışanların iş performansı (İP) arasındaki ilişki dikkat çekicidir. Bu amaçla oluşturulan aşağıdaki grafik (Grafik 1) bu durumu net olarak göstermektedir.



**Grafik 1.** Psikolojik İyi Olma Durumuyla İş Performansı Arasındaki Olumlu İlişki

Araştırmanın, İP kavramındaki değişkenliği büyük ölçüde (PİO) halinin özerklik ve bireysel gelişim alt boyutlarının açıkladığı şekilde formüle edilen 2. Hipotezinin testi için de çoklu regresyon analizi yapılmış ve sonuçlar tablo 8’de sunulmuştur.

**Tablo 8.** İş Performansı Kavramını Açıklayan Psikolojik İyi Olma Boyutları

Model Özeti									
Model	R	R Kare	Ayarlanmış R kare	Tahminin standart hatası	Değişim istatistikleri				
					R Kare değişimi	F Değişimi	sd1	sd2	F değeri anlamlılık
1	,582 <sup>a</sup>	0,339	0,336	2,09989	0,339	159,666	1	312	0,000
2	,635 <sup>b</sup>	0,403	0,399	1,99856	0,064	33,442	1	311	0,000
3	,658 <sup>c</sup>	0,433	0,427	1,95074	0,030	16,432	1	310	0,000
4	,668 <sup>d</sup>	0,446	0,439	1,93087	0,013	7,413	1	309	0,007

Model 4: Bağımsız değişkenler: Bireysel Gelişim, Çevresel Hâkimiyet, Kendini kabul, Yaşam Amacı

**Tablo 9.** İş Performansı Kavramını Açıklayan Psikolojik İyi Olma Boyutlan Katsayılar

Katsayılar									
Model				Standar dize katsayılar	t Testi	Anlamlılık	Korelasyonlar		
							Beta	Sıfır-düzen	Kısmi
1	(Sabit)	5,511	0,544		10,131	0,000			
	PİO Bireysel Gelişim	0,640	0,051	0,582	12,636	0,000	0,582	0,582	0,582
2	(Sabit)	3,106	0,664		4,676	0,000			
	PİO Bireysel Gelişim	0,500	0,054	0,454	9,256	0,000	0,582	0,465	0,406
	PİO Çevresel Hâkimiyet	0,381	0,066	0,284	5,783	0,000	0,488	0,312	0,253
3	(Sabit)	2,412	0,670		3,598	0,000			
	PİO Bireysel Gelişim	0,399	0,058	0,362	6,833	0,000	0,582	0,362	0,292
	PİO Çev. Hâkimiyet	0,295	0,068	0,219	4,347	0,000	0,488	0,240	0,186
	PİO Kendini kabul	0,261	0,064	0,219	4,054	0,000	0,525	0,224	0,173
4	(Sabit)	2,156	0,670		3,217	0,001			
	PİO Bireysel Gelişim	0,343	0,061	0,312	5,605	<b>0,000</b>	0,582	0,304	0,237
	PİO Çev. Hâkimiyet	0,246	0,069	0,183	3,540	<b>0,000</b>	0,488	0,197	0,150
	PİO Kendini kabul	0,253	0,064	0,212	3,966	<b>0,000</b>	0,525	0,220	0,168
	PİO Yaşam Amacı	0,141	0,052	0,139	2,723	<b>0,007</b>	0,458	0,153	0,115

Bağımlı değişken: Çalışanların iş performansı

Regresyon analizleri sonucunda İP kavramındaki değişkenliği büyük ölçüde ve yüksek anlamlılık derecesinde açıklayan bireysel gelişim ve çevresel hâkimiyet PİO alt boyutları olmuştur. Bu boyutları kendini kabul ve yaşam amacı alt boyutları izlemekte olup, özerklik boyutu regresyon denkleminde girmemiştir. Bu sonuca göre çalışmanın 2. Hipotezi kısmen doğrulanmış olmaktadır.

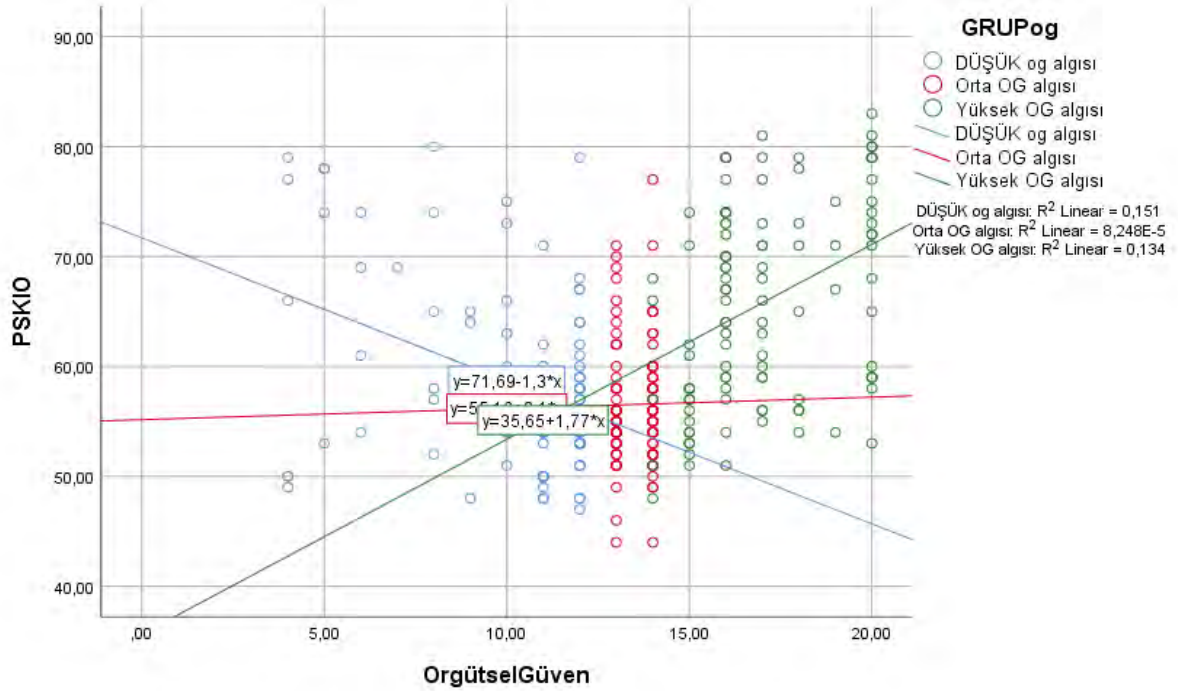
Çalışmanın 3. Hipotezi çalışanların ÖG algısının PİO durumuyla iş performansı arasındaki ilişkide düzenleyici rolü olduğunu test etmek için formüle edilmiştir. Bu amaçla ilgili araştırma değişkenleri standardize edilerek bir regresyon analizi yapılmıştır.

**Tablo 10.** Psikolojik İyi Olma ve İş Performansı Arasındaki İlişkide Örgütsel Güvenin Düzenleyici Rolü

Model Özeti									
Model	R	R Kare	Ayarlanmış R Kare	Tahminin standart hatası	Değişim istatistikleri		Sd	Sd	F değeri anlamlılık
					R Kare Değişimi	F değeri değeri			
1	,729a	<b>0,532</b>	0,527	1,77241	0,532	117,356	3	310	<b>0,000</b>
a Bağımsız değişkenler: Moderatör, PİO standardize, OG standardize									

**Tablo 11.** Örgütsel Güvenin Düzenleyici Rolü Katsayılar

Katsayılar						
Model		Standardize edilmemiş katsayıları	Std. Error	Standardize Edilmiş katsayılar	T Testi	Anlamlılık Düzeyi
		B		Beta		
1	(sabit)	12,394	0,103		120,224	0,000
	PİO standardize_	0,163	0,012	0,549	13,473	0,000
	OG_standardize	0,319	0,035	0,41	9,172	0,000
	moderatör	-0,021	0,003	<b>-0,308</b>	-7,118	<b>0,000</b>
a Bağımlı değişken: İş Performansı						

**Grafik 2.** Psikolojik İyi Olma ve İş Performansı Arasındaki İlişkide Örgütsel Güven Algısı Seviyesine Göre Değişim

Sunulan grafikte düzenleyici değişkenin rolünü net olarak anlayabilmek için deneklerin OG algı düzeyi önce yüksek, orta ve düşük algı olmak üzere 3 gruba bölünmüş ve her grup için OG değişkenin düzenleyici rolünü ifade etmek mümkün olmuştur.

Araştırmanın 4. Hipotezini (Uygulama adaletinin (UA) çalışanların (PİO) haliyle iş performansı (İP) arasındaki ilişkide düzenleyici rolü vardır.) test etmek için tekrar bir regresyon analizi yapılmış ancak, bunun için önce değişkenler standardize edilmiştir. Buna göre UA değişkeninin PİO ve İP arasındaki ilişkiyi düzenlediği anlaşılmıştır. Regresyon modeli gücü (R kare %56) ve UA değişkeninin beta değeri ¼'den fazla olup, yüksek düzeyde istatistiksel anlamlılık taşımaktadır. İlgili analizler Tablo 12 ve Tablo 13'de sunulmuştur.

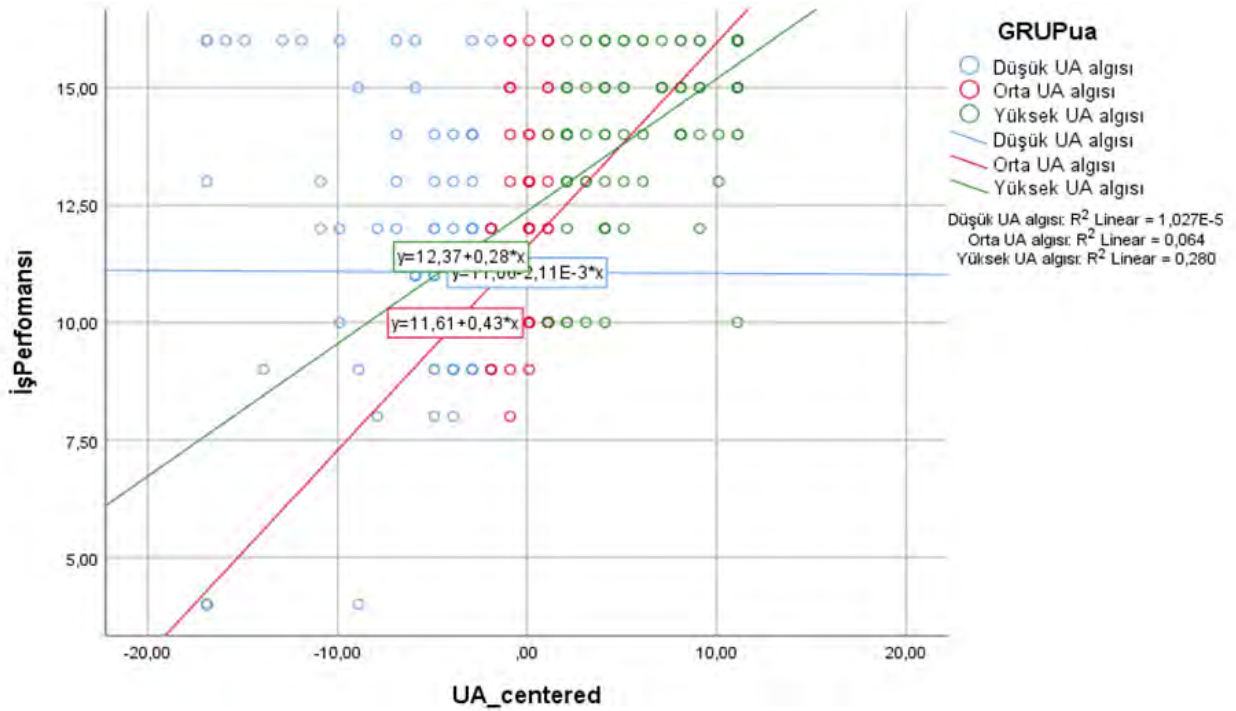
**Tablo 12.** Uygulama Adaleti Kavramının Düzenleyici Etkisi Regresyon Analizi

Model Özeti									
Model	R	R Kare	Ayarlanmış R Kare	Tahminin standart hatası	R Kare değişimi	F Değişimi	sd 1	sd 2	F Değeri
1	,747 <sup>a</sup>	<b>0,558</b>	0,554	1,72109	0,558	130,712	3	310	<b>0,000</b>

**Tablo 13.** Uygulama Adaleti Kavramının Düzenleyici Etkisi Regresyon Analizi

Katsayılar						
Model		Standardize	t Testi	Anlamlılık		
		Beta				
1	(Sabit)	12,388	0,100		123,582	0,000
	PİO Standardize	0,159	0,012	0,535	13,533	0,000
	UA Standardize	0,205	0,019	0,463	10,725	0,000
	PİO_UA moderatör	-0,011	0,002	<b>-0,283</b>	<b>-6,753</b>	<b>0,000</b>

Tablo 12 ve Tablo 13’de görüldüğü gibi uygulama adaleti (UA), psikolojik iyi oluş (PİO) değişkeniyle bağımlı değişken olan iş performansı (İP) değişkeni arasındaki ilişkiyi yüksek anlamlılık düzeyinde ve (%28,3) lük bir etki gücüyle düzenleme rolünün olduğu anlaşılmıştır. Buna göre çalışmanın 3. Hipotezi desteklenmiştir. UA değişkenin düzenleyici rolüne ait beta değeri negatif olduğundan durumu daha iyi açıklamak için 316 katılımcının UA algıları bir önceki analizde yapıldığı gibi 3 gruba bölünmüştür. Grafik 3’den anlaşılacağı gibi özellikle UA algısı orta ve yüksek düzeyde olanların (tüm katılımcıların 2/3) ilgili değişkenin (moderatör) düzenleyici rolünü net olarak göstermiştir.

**Grafik 3.** Psikolojik İyi Olma ve İş Performansı Arasındaki İlişkide Uygulama Adaleti Algısı Seviyesine Göre Değişim

Çalışmanın 5. ve son hipotezi, çalışanların PİO algıları ve iş performansları düzeyinin cinsiyet ve eğitim düzeyine göre farklılık gösterdiğini test etmek için formüle edilmiş ancak, yapılan analizler sonucunda katılımcıların sosyo-demografik özelliklerine göre gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark tespit edilmemiştir.

## 5. SONUÇ VE TARTIŞMA

Araştırma sonuçlarından katılımcıların psikolojik iyi olma durumu, örgütsel güven ve uygulama adaleti algılarının ortalamasının biraz üstünde olduğu anlaşılmakla birlikte deneklerin tamamı gösterdikleri iş performansını kesinlikle 'iyi' düzeyde olduğu düşüncesindedir. Deneklerin tamamının eğitim düzeylerinin yüksek olduğu göz önüne alınacak olursa çalıştıkları örgütlere katkılarının olumlu ve beklentilerinin de yüksek olduğu varsayılabilir. Ancak, katılımcıların psikolojik iyi olma durumlarının ortalama düzeyde olduğu ve çalıştıkları örgütlerde hakkaniyet, güven ve uygulama adaleti algılarının verdikleri tatmin edici olmadığı görülmektedir. Bu da gerek çalışanlar ve gerekse yönetim açısından örgütlerin verimliliği açısından düşündürücüdür. Bununla birlikte teorik çerçevede ifade edildiği gibi araştırmanın (PİO, OG, UY ve İP) kavramları arasındaki ilişkiler ampirik olarak desteklenmiştir. Burada dikkat çeken araştırma bulgusu çalışanların psikolojik iyi olma durumlarıyla gösterdikleri performans arasında saptanan yüksek düzeydeki ilişki olmuştur (Kanbur ve Mazıoğlu, 2021). Ayrıca bu araştırmanın literatür ile uyumlu sonuçlarından birisi PİO durumunun alt-kavramsal boyutu olan bireysel gelişimin örgüt mensuplarının iş performansına olumlu yöndeki etkisi fakat çelişen sonuç da özerklik alt-boyutunun beklenen etkiyi göstermemesidir (Çöl, 2008). Ancak, bu sonuç alanın önemli isimlerinden Carol Ryff'ın (2014) çalışmasıyla örtüşmektedir. Farklı bilimsel çalışmaların farklı sonuçlarının büyük olasılıkla verilerin toplandığı deneklerin içinde oldukları sosyal koşullar ve kültürel farklılıklardan kaynaklanmaktadır.

Çalışmada PİO kavramının 3 faktöre bölünmesinin nedeni büyük olasılıkla verilerin farklı örgüt çalışanlarından toplanmış olmasıyla açıklanabilir. Buna ek olarak katılımcıların kişilik özellikleri, içinde buldukları sosyal ortamın koşullarının da etkili olduğu bilinmektedir. Pozitif psikoloji düzleminde yer alan ve incelenmesi gereken PİO durumunun, öznel iyi olma (mutluluk) ile bağıntısının güçlü olduğu dikkate alındığında ülkemiz insanlarının en iyimser varsayımıyla orta düzeyde mutlu oldukları düşünülürse bireylerin psikolojik iyi olma durumunu etkileyen özerklik, öz-kabul gibi bireysel yetilerin gelişmiş olmamasının da sonucu etkileyebileceği unutulmamalıdır.

Genel açıdan bakıldığında PİO durumunun örgüt çalışanlarının performanslarına yaptığı olumlu ve güçlü etkisi üst yönetim ve örgütlerin İK uzmanlarının konuya odaklanmalarını gerektirmektedir (Kanbur ve Mazıoğlu, 2021; Çankır ve Semiz, 2018). PİO durumunun üst seviyede olması için örgütlerin kesinlikle yapması, uygulaması gereken iki temel nokta, çalışanların sosyalizasyonunu, örgütsel süreçlerin planlanması ve yürütülmesinde hakkaniyetle hareket edilmesidir. Çalışanların iş yerlerinde yöneticilerden kendilerine hakkaniyetle davranılmasını bekledikleri yalın bir gerçektir. Bu da İK uzmanlarının gerek işe alımlarda ve özellikle çalışanların performanslarını değerlendirmede adil ve şeffaf hareket etmesiyle mümkün olacaktır (Uyargil, 2008).

Örgütsel güven ve uygulama adaletinin örgüt mensuplarının psikolojik iyi olma durumlarıyla iş becerilerinin, iş görme performanslarına yapacağı olumlu etki açık olarak araştırma bulgularından anlaşılmaktadır. Genel olarak örgütsel adalet algısının yüksek olduğu örgüt çalışanlarının yaptıkları işlerle ilgili tutumları da olumlu olduğu bu alandaki çalışma sonuçlarından (Karavardar, 2015; İşcan ve Sayın, 2010) anlaşılmaktadır. Nitekim bu çalışmaya katılanlardan örgütsel güven ve adalet algıları yüksek olanların iş performansları kendilerine göre bu algısı Grafik 2 ve Grafik 3 'te görüldüğü gibi daha düşük olanlardan oldukça fazla bulunmuştur.

Araştırmada üzerinde durulması gereken bulgulardan bir başkası da çalışanların psikolojik iyi olma durumu ve iş performansının cinsiyet ya da eğitim düzeyine göre farklılık göstermemiş olmasıdır. Cinsiyete göre ancak PİO durumunun bazı boyutları kadınlar lehine farklılık gösterebilmektedir. Yurt dışında ve ülkemizde yapılan çeşitli araştırmalarda da (Göcen, 2012; Turgut, 2017) cinsiyet ve psikolojik iyi olma hali arasında genelde fark bulunmazken, istisnaları (Demirci, 2012) da mevcuttur.

Sonuç olarak, fiziksel ve ruhsal sağlık düzeyinin yüksek olması durumunda örgüt yönetimlerinin iş faaliyet ve stratejilerinin gerçekleşmesinde, çalışanlarında hakkaniyet ve adalet algısının olumlu olmasını

sağlayabilmeleri durumunda, örgüt mensuplarının da aynı oranda etkin iş performansı sergileyebileceklerini söylemek mümkündür.

İleride yapılacak araştırmalarda örgüt çalışanlarının psikolojik iyi olma durumunun örgüt iklimi ya da örgüt kültürüyle olan ilişkisinde otantik liderlik tarzının çalışanların iş performansı ile bağlantısının incelenmesi literatüre katkı yapabilir. Ayrıca, yukarıda açıklanan kavramlar arası ilişkinin niteliğini sanayi ve hizmet sektörlerinde faaliyet gösteren iki büyük ölçekli işletmede yapılarak kıyaslanması da yararlı sonuçlar verebilir.

#### KAYNAKÇA

- Alston, F. & Tippett, D. (2009). Does a Technology-Driven Organization's Culture Influence the Trust Employees Have In Their Managers? *Engineering Management Journal*, 21(2), 3-10. <http://dx.doi.org/10.1080/10429247.2009.11431801>
- Altunışık, R., Coşkun, R., Bayraktaroğlu S. & Yıldırım, E. (2005). Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri: SPSS Uygulamalı (4. Baskı). Sakarya Yayıncılık.
- Andrade, A., Queiroga, F. & Valentini, F. (2020). Short Version of Self-Assessment Scale of Job Performance. *Annals of Psychology*, 36(3), 543-552. <https://doi.org/10.6018/analesps.402661>
- Asunakutlu, T. (2007). Güven, Kültür ve Örgütsel Yansımaları. R. Erdem & C. Ş. Çukur (Der.), *Kültürel Bağlamda Yönetişel-Örgütsel Davranış* içinde (s. 231-265), Türk Psikologlar Derneği Yayınları.
- Beydoğan, B. (2008). *Benlik Tipi Farklılıklarına Göre Algılanan İş Ortamı ve İyi Olma Hali*. [Yayımlanmamış Doktora Tezi]. Orta Doğu Teknik Üniversitesi.
- Bökeoğlu, O. Ç. & Yılmaz, K. (2008). İlköğretim Okullarında Örgütsel Güven Hakkında Öğretmen Görüşleri. *Kuram Ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 14(54), 211-233. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/kuey/issue/10343/126707>
- Cropanzoni, R. & Molino, A. (2015). Organizational Justice. Wright J. D. (Der.), *The International Encyclopedia of Social and Behavioral Sciences* içinde (2. Baskı, s.379- 384), Elsevier Press.
- Çakmak, K. Ö. (2005). *Performans Değerlendirme Sistemlerinde Örgütsel Adalet Algısı ve Bir Örnek Olay Çalışması*. [Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. İstanbul Üniversitesi. <http://nek.istanbul.edu.tr:4444/ekos/TEZ/40696.pdf>
- Çankır, B. & Semiz, Ç. D. (2018). Çalışan Performansı ve Mali Performans: Pozitif Ses Çıkarma, Psikolojik İyi oluş ve Çalışmaya Tutkunluk ile İlişkileri ve Otel İşletmeleri Örneği. *İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 5(2), 54-67.
- Çöl, G. (2008). Algılanan Güçlendirmenin İş Gören Performansı Üzerine Etkileri. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 9 (1), 35-46.
- Dağlı, A. & Baysal, N. (2016). Yaşam Doyumu Ölçeğinin Türkçe'ye Uyarlanması: Geçerlik Ve Güvenirlik Çalışması. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 15(59), 1250- 1262. <https://doi.org/10.17755/esosder.263229>
- Dayanç Kıyat, G. B. & Şimşek, H. (2018). Algılanan Kurumsal İtibarın Satın Alma Niyeti Üzerine Etkisi: Mercedes-Chanel Örneği. *Verimlilik Dergisi*, (3), 199- 234. <https://dergipark.org.tr/en/pub/verimlilik/issue/37982/369286>
- Demircan, N. (2003). *Örgütsel Güvenin Bir Ara Değişken Olarak Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi: Eğitim Sektöründe Bir Uygulama*. [Yayımlanmamış Doktora Tezi]. Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü.
- Demircan, N. & Ceylan, A. (2003). Örgütsel Güven Kavramı: Nedenleri ve Sonuçları. *Yönetim ve Ekonomi*, 10(2), 139-150.
- Demirci, İ. (2012). *Öğretmen Adaylarının Öz Bilgi Ve Psikolojik İyi Olma Düzeyleri Arasındaki İlişkinin Çeşitli Değişkenlere Göre İncelenmesi*. [Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. Sakarya Üniversitesi.
- Diener, E. (1984). Subjective Well-Being. *Psychological Bulletin*, 95(3), 542-575.
- Diener, E. (2000). Subjective Wellbeing: The Science of Happiness and a Proposal for a National Index. *American Psychologist*, 55(1), 34-43. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.34>



- Diener, E., Napa Scollon, C., & Lucas, R. E. (2009). The Evolving Concept of Subjective Well-Being: The Multifaceted Nature of Happiness. E. Diener (Der.), *Assessing Well-Being* (Social Indicators Research Series 39) içinde (s. 67- 100). Springer. [https://doi.org/10.1007/978-90-481-2354-4\\_4](https://doi.org/10.1007/978-90-481-2354-4_4)
- Diener, E., Wirtz, D., Tov, W., Kim-Prieto, C., Choi, D., Oishi, S., & Biswas-Diener, R. (2010). New Well-being Measures: Short Scales to Assess Flourishing and Positive and Negative Feelings. *Social Indicators Research*, 97, 143–156. <https://doi.org/10.1007/s11205-009-9493-y>
- Düzgün, E. & Yeşiltaş, M. (2017). Çalışanlardaki Prosedür Adaleti Algısının Psikolojik Sermaye Üzerindeki Etkilerini Belirlemeye Yönelik Otel İşletmelerinde Bir Uygulama. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 13 ICMEB17 Özel Sayısı, 428- 439. <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/1124058>
- Göcen G. (2013). *Şükür ve Psikolojik İyi Olma Arasındaki İlişki Üzerine Bir Alan Araştırması*. [Yayımlanmamış Doktora Tezi]. Ankara Üniversitesi.
- İşcan, Ö. F. ve Sayın, U. (2010). Örgütsel Adalet, İş Tatmini ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişki. *Atatürk Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 24(4), 195-216.
- Kanbur, E. & Mazıoğlu, V. (2021). Psikolojik İyi Oluşun İş Becerikliliği Üzerine Etkisi. *İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 10 (2), 1839- 1857. <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/1482335>
- Karacaoğlu, K. & Köktaş, G. (2016). Psikolojik Dayanıklılık ve Psikolojik İyi Olma İlişkisinde İyimserliğin Aracı Rolü: Hastane Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. *İş ve İnsan Dergisi*, 3 (2) , 119-127. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/iid/issue/26701/280903>
- Karavardar G. (2015). Örgütsel Adaletin İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 11 (26), 139-150. <https://doi.org/10.17130/ijmeb.2015.11.26.688>
- Kirkman, B.L. & Rosen, B. (1999). Beyond Self-Management: Antecedents and Consequences of Team Empowerment. *Academy of Management Journal*, 42(1), 58-74. <https://doi.org/10.2307/256874>
- Mayer, R. C., Davis, J. H. & Schoorman, F. D.(1995). An Integrative Model of Organizational Trust. *The Academy of Management Review*, 20 (3), 709-734. <https://www.jstor.org/stable/pdf/258792.pdf>
- Mishra, A. K. (1996). Organizational Response to Crisis: The Centrality of Trust. R. M. Kramer & T. R. Tyler (Der.), *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research* içinde (s. 261-287), Sage Publications, Inc. <https://dx.doi.org/10.4135/9781452243610.n13>
- Moorman, R. H. (1991). Relationship Between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behaviors: Do Fairness Perceptions Influence Employee Citizenship? *Journal of Applied Psychology*, 76(6), 845-855. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.76.6.845>
- Nyhan, R. C. & Marlowe, H. A. (1997). Psychometric Properties of the Organizational Trust Inventory. *Evaluation Review*, 21(5), 614-635. <https://doi.org/10.1177/0193841X9702100505>
- Ryan, R. M. & Deci, E. L. (2001). On Happiness and Human Potentials: A Review of Research on Hedonic and Eudaimonic Well-Being. *Annual Review of Psychology*, 52(1), 141-166. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.52.1.141>
- Ryff, C. D. (1989). Happiness Is Everything, or Is It? Explorations on the Meaning of Psychological Well-Being. *Journal of Personality and Social Psychology*, 57(6), 1069- 1081. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.57.6.1069>
- Ryff, C. D. (1995). Psychological Well-Being in Adult Life. *Current Directions in Psychological Science*, 4(4), 99-104. <https://doi.org/10.1111/1467-8721.ep10772395>
- Ryff, C. D. (2014). Psychological Well-Being Revisited: Advances in the Science and Practice of Eudaimonia. *Psychotherapy and Psychosomatics*, 83(1), 10-28. <https://doi.org/10.1159/000353263>
- Ryff, C. D., & Keyes, C. L. (1995). The Structure of Psychological Well-Being Revisited. *Journal of Personality and Social Psychology*, 69(4), 719-719. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.69.4.719>



- Sigler, T.H. & Pearson, C.M. (2000). Creating an Empowering Culture: Examining the Relationship Between Organizational Culture and Perceptions of Empowerment. *Journal of Quality Management*, 5(1), 27-52. [https://doi.org/10.1016/S1084-8568\(00\)00011-0](https://doi.org/10.1016/S1084-8568(00)00011-0)
- Telef, B. B. (2013). Psikolojik İyi Oluş Ölçeği: Türkçeye Uyarlama, Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 28 (3), 374- 384. <https://toad.halileksi.net/sites/default/files/pdf/psikolojik-iyi-olus-olcegi-toad.pdf>
- Torun, A. A. (22 -23 Nisan 2004). *The Impact of Likelihood of Punishment, Ethical Norms, Abusive Supervision, and Injustice on Workplace Deviance* [Konferans Bildirisi]. 19. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Çalıştayı, Paris, Fransa.
- Töremen, F. (2001). *Öğrenen Okul*. Nobel Yayınları.
- Turgut, A. (2017). *İlk Yetişkinlerde Dua Tutumları-Psikolojik İyi Olma İlişkisi*. [Yayımlanmamış Doktora Tezi]. Süleyman Demirel Üniversitesi.
- Turgut D. (2014). *7-17 Yaş Arasındaki Normal Gelişim Gösteren ve Özel Gereksinimli Çocuğu Olan Aile Bireylerinin Psikolojik İyi Olma Hali ve Başa Çıkma Yöntemlerinin İncelenmesi*. [Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. Dokuz Eylül Üniversitesi.
- Uyargil, C. (2008). Performans Değerlendirme. C. Uyargil, Z. Adal, İ. D. Ataay, A. C. Acar, O. Özçelik, Ö. Sadullah, & L. Tüzüner (Der.) *İnsan Kaynakları Yönetimi* içinde (s. 243-304), Beta Yayınları.
- Ünal, Ö. F. & Günay, Z. (2016). Çalışanların Algıladıkları Performansları ile 360 Derece Performans Değerleme Arasındaki İlişki: Bir Telekomünikasyon Şirketi Örneği. *Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 6(1), 273-289. <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/382425>
- Yahyagil, M. Y. (2015). Values, Feelings, Job Satisfaction and Well-Being: The Turkish Case, *Management Decision*, 53 (10), 2268-2286. <https://doi.org/10.1108/MD-10-2014-0609>
- Yılmaz, G. (2004). *İnsan Kaynakları Uygulamalarına İlişkin Örgütsel Adalet Algısının Çalışanların Tutum ve Davranışları Üzerindeki Etkisi*. [Yayımlanmamış Doktora Tezi]. İstanbul Üniversitesi.
- Yılmaz, K. (2008). The Relationship Between Organizational Trust and Organizational Commitment In Turkish Primary Schools. *Journal of Applied Sciences*, 8(12), 2293-2299. <https://scialert.net/abstract/?doi=jas.2008.2293.2299>
- Yılmaz, Ç. (2012). *Örgütsel Güven ve Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini Üzerindeki Etkileri: Tokat İli Özel ve Kamu Bankalarında Bir Uygulama*. [Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. Gaziosmanpaşa Üniversitesi.