

Örgütsel Adaletin Çalışanların İş Performansına Etkisi: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama

The Effect of Organizational Justice on Employees' Job Performance: An Application for Accommodation Establishments

Murat KORKMAZ  ^a

^a Türkiye Cumhuriyeti Devlet Demiryolları (TCDD), Türkiye. mercan99murat@gmail.com

MAKALE BİLGİSİ

ÖZET

Anahtar Kelimeler:
Örgütsel Adalet
İş Performansı
Yapısal Eşitlik Modeli

Amaç – Örgütsel adalet literatür bağlamında düşünüldüğünde, çalışanların iş performansları üzerine etki eden faktörler arasında değerlendirilmektedir. Bu yönüyle, örgütlerde örgütsel adalet arttıkça çalışanların iş performanslarında da artış olacağı düşünülmektedir. Buradan hareketle bu çalışmanın amacı, örgütsel adaletin çalışanların iş performansları üzerindeki etkisinin incelenmesidir.

Yöntem – Araştırma örneklemini Kırşehir ve Yozgat merkezde faaliyet gösteren Konaklama İşletmelerinde görev yapan 222 çalışan oluşturmaktadır. Bu çalışma, nicel veri analizi yöntemi uygulanarak yapılmıştır. Veri toplanması aşamasında 5’li likert tipi ölçekler kullanılmıştır. Değişkenler arasındaki ilişki tespiti için korelasyon analizi yapılmış, ardından araştırma hipotezi yapısal eşitlik modeli kullanılarak analiz edilmiştir. Yapılan analizler için SPSS 22 ve AMOS 24 İstatistik Paket Programları kullanılmıştır.

Gönderilme Tarihi 21 Ekim 2023

Revizyon Tarihi 14 Aralık 2023

Kabul Tarihi 20 Aralık 2023

Bulgular – Araştırmadan elde edilen bulgular neticesinde, örgütsel adaletin iş performansını (Standardize $\beta=0,343$, $p\leq 0,05$) istatistiksel açıdan anlamlı ve pozitif yönde etkilediği tespit edilmiştir.

Tartışma – Bu araştırmadan elde edilen sonuçlardan hareketle, örgütlerde adaletin sağlanması hususunda gerek elde edilen sonuçlar açısından gerek yapılan işlemlerdeki süreç açısından gerekse de süreç içerisinde çalışana işleyiş ile ilgili bilgilerin net ve eksiksiz şekilde aktarılması ve iletişimde saygı çerçevesinde hareket edilmesi açısından yöneticilere önemli görevler düşmektedir. Örgütsel adalet algısı yüksek olan örgütlerde çalışanların işe bağlılıkları, iş tatminleri, örgütleriyle özdeşleşmeleri ve örgütsel sadakat gibi pozitif örgütsel tutum ve davranış eğilimleri artacak ve bu durum da beraberinde verimlilik ve iş performansında artış yaşanmasını sağlayacaktır.

Makale Kategorisi:
Araştırma Makalesi

ARTICLE INFO

ABSTRACT

Keywords:
Organizational Justice
Job Performance
Structural Equation Model

Purpose - When organizational justice is considered in the context of the literature, it is considered among the factors affecting the job performance of employees. In this respect, it is thought that as organizational justice increases in organizations, employees' job performance will also increase. From this point of view, the aim of this study is to examine the effect of organizational justice on employees' job performance.

Design/methodology/approach - The research sample consists of 222 employees working in Accommodation Enterprises operating in the center of Kırşehir and Yozgat. This study was conducted by applying the quantitative data analysis method. 5-point Likert type scales were used during data collection. The relationship between the variables was determined by correlation analysis, and then the research hypothesis was analyzed by structural equation model. SPSS 22 and AMOS 24 Statistical Package Programs were used for the analyses.

Received 21 October 2023

Revised 14 December 2023

Accepted 20 December 2023

Findings – It was seen that organizational justice had a statistically significant and positive effect on job performance (Standardized $\beta=0.343$, $p\leq 0.05$) as a result of the findings of the research.

Discussion – Based on the results obtained from this research, managers have important duties in terms of ensuring justice in organizations, both in terms of the results obtained, in terms of the process in the transactions carried out, and in terms of conveying information about the process to the employee clearly and completely and acting within the framework of respect in communication. Organizations with a high perception of organizational justice will increase employees' positive organizational attitudes and behavioral tendencies such as job commitment, job satisfaction, identification with their organizations and organizational loyalty, and this will lead to an increase in productivity and job performance.

Article Classification:
Research Article

Önerilen Atıf/Suggested Citation

Korkmaz, M. (2023). Örgütsel Adaletin Çalışanların İş Performansına Etkisi: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 15 (4), 3081-3095.

1. GİRİŞ

Her geçen gün daha da büyüyen bir sektör olan turizm; daima gelişen dinamik yapısı ile son dönemde gerek ülke ölçeğinde ve gerekse bölgesel ölçekli olmak üzere kalkınmaya katkıda bulunan başlıca sektörler arasında yerini almıştır. Yabancı para girişi ile ülkeye doğrudan sağladığı ekonomik katkının yanı sıra, istihdama katkısı da yadsınamaz derecede büyüktür. İstihdama katkısı, öncelikli olarak otomasyonun oldukça kısıtlı olduğu ve emek-yoğun niteliği sebebiyle insan gücüne gereksinimin son derece yüksek olduğu bir sektör olduğundan ileri gelmektedir (Çakar ve Özyer, 2016: 228). Bilhassa müşteriyle birebir iletişimin son derece yoğun olduğu turizmde, teknoloji kullanımını diğer sektörlerle kıyaslandığında oldukça sınırlıdır. Dolayısıyla hizmet kalitesi turizm işletmeleri adına oldukça önemli bir rol oynamaktadır. Söz konusu durum, turizm sektöründe faaliyet yürüten işletmeler adına beşerî kaynakların ehemmiyetini kanıtlar niteliktedir (Keleş, 2014: 1).

Dinamik yapıdaki konaklama işletmelerinin rekabet bakımından üstünlük elde edebilmeleri; yeniliklere açık olma, kaynakların adil dağıtılması, doğru iletişim, çalışan sadakatinin ve bağlılığının yüksek olması, iş tatmin düzeyinin yüksek olması, sağlıklı örgüt yapısının mevcudiyeti gibi durumlarla mümkündür. Sağlıklı örgütlerin gelişmekte olan teknolojiye uyum sağlaması daha kolay olurken, uzun vadede varlıklarını sürdürebilmeleri ve rekabet üstünlüğüne ulaşmaları da böylece mümkün olmaktadır. Sağlıksız örgüt yapılanmalarında; yetersiz iletişim, çalışanların iş tatmin düzeyinin düşüklüğü, örgüt değerlerinin benimsenmemesi ve örgüte bağlılık düzeylerinin çok düşük olması gibi sonuçlarla karşılaşabilmektedir. Bu durum da konaklama işletmelerinin eğitimli ve yaratıcı çalışanları elde tutamaması, sektörde çalışanlar nezdinde kötü algıların oluşması ile sonuçlanabilmektedir. Sağlıklı bir örgütsel yapı söz konusu olduğunda çalışanların örgüt karşısındaki tutumlarının da daha olumlu olduğu ve örgütün değerlerini benimsedikleri görülmektedir. Ayrıca çalışanların hem güçlü ve güvende hissetmek hem de aidiyet duygusunu artırmak için özdeşleşmeleri olanaklı hale gelir. Örgütlerin istediği ise çalışanların örgütle özdeşleşerek daha yüksek performans sergilemeleri ve örgütü sahiplenmeleridir (Kemer ve Aslan, 2017: 441).

Örgüte bağlı her çalışan için eşit şartlarda değerlendirme yapıldığı ve elde edilen katma değer eşit biçimde dağıtıldığı örgütlerde "örgütsel adalet" kavramından rahatlıkla bahsedilebilir. Bu kavram, çalışanların örgütlerine olan güven duygusunu artırmanın beraberinde çalıştıkları örgüte karşı aidiyet duygusu geliştirmelerini de kolaylaştıracaktır (Tokmak, 2019: 282).

Çalışanların örgüt bünyesi altında bulunma durumundan ötürü memnuniyet seviyelerini gösteren örgütsel bağlılığın yanı sıra, ödüllerin ve kaynakların örgüt içerisinde adil bir biçimde dağıtımı yani örgütsel adalet kavramı da gün geçtikçe önem kazanan ve çalışanların örgüt çatısı altında kendilerine adil muamele edilip edilmediğine dair sorgulamalar yapmaya, tutum ve davranışlarını kazanılan çıktı veya sonuçlara göre şekillendirmeye başlamıştır (Folger ve Cropanzano, 1998). Yani, çalışanlarda olumlu örgütsel adalet algısı onlarda birlik duygusu yaratırken, aksi bir durum ise çalışanların hem örgüt hem de diğer çalışanlar ile ilişkilerinin bitmesine yol açmaktadır. Böyle olmasının nedeni, çalışanların örgüt çatısı altında eşit muamele görmeyi talep etmeleri, bu amaçla örgüt adına yatırımları (efor, eğitim, performans) ve bunlar neticesindeki kazanımları (ödülleri, terfiler, başarı, statü, ücret) bakımından gerek örgütün diğer çalışanları ile gerekse benzer örgütlerin çalışanları ile kıyaslama yapmalarıdır (Colquitt vd., 2001: 426). Bu kıyaslanmanın neticesinden memnun olmaları halinde örgütsel bağlılık da artış göstermektedir. Bu sayede örgütsel adaletin mevcudiyeti örgütsel bağlılığa ulaşılmasında, dolayısıyla çalışanların motivasyon ve performans düzeylerinin artırılmasında katkı sağlamaktadır (Leow ve Khong, 2009; Sökmen vd., 2013; Prahast vd., 2015).

Bununla birlikte literatürde yer alan bazı araştırmalara göre de örgütsel adalet ile iş performansı arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönde ilişki olduğu, örgütsel adaletin iş performansını istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönde etkilediği (Williams, 1999; Cohen-Charash ve Spector, 2001; Lam vd., 2002; Suliman, 2007; Moon vd., 2008; Wang vd., 2010; Nasurdin ve Khuan, 2011; Kaleem vd., 2013; Al-Rawashdeh, 2013; Sökmen vd., 2013; Suliman ve Kathairi, 2013; Doğan, 2014; Serpil, 2014; Altaş ve Çekmecelioğlu, 2015; Özdemir vd., 2019) tespit edilmiştir. Yukarıda yer alan bilgiler ve literatürde yapılan araştırmalar neticesinde, iş yaşamında örgütsel adalet sağlandıkça ve arttıkça çalışanların iş performansı düzeylerinde de artış olacağı değerlendirilmektedir. Bu doğrultuda, örgütsel adaletin iş performansına etkisinin ortaya çıkarılmasının amaçlandığı bu çalışmada ilk olarak bağımlı ve bağımsız değişkene ilişkin kavramsal çerçeve sunulmakta, ardından araştırma yöntemine, bulguların tartışılmasına ve sonuç kısmına yer verilmektedir.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1. Örgütsel Adalet

Örgütsel adaleti en basit haliyle kişilerin örgüt içindeki adalete dair sezgileri olarak açıklamak mümkündür (Schmiesing vd., 2003: 28). Beugre ve Baron (2001: 325) tarafından bu kavram; kişinin çalışma arkadaşları, üstleri ve örgüt ile ilişkileri bakımından algılamalarını kapsayan bir sosyal sistem olarak tanımlanmıştır. Örgütsel adalete dair araştırmalar, Adams'ın Eşitlik Teorisi ile başlar. Eşitlik teorisine göre, bireylerin işteki başarıları ve tatmin düzeyleri çalışılan ortam ile ilgili eşitlik algıları ile ilişkilidir (Luthans, 2011: 170-172). Örgütsel adalet, örgütsel çıktı da denebilecek olan ödül ve ceza unsurlarının nasıl yönetileceği ve nasıl dağıtılacağını düzenleyen kurallar ve sosyal normlar bütünüdür. Yani, kazanımların dağıtılması ile dağıtım kararlarının alınmasına dair başvuru işlemler ve kişiler arası uygulamalarla ilgili geliştirilmiş kurallar olarak da açıklanabilir (Folger ve Cronpanzano, 1998: 65).

Örgütsel adalet kavramından ilk önce Greenberg'in 1987 tarihli *Academy of Management Review*'da yayımlanan "A Taxonomy of Organizational Justice Theories" başlıklı çalışmada bahsedilmiştir. Folger ve Greenberg'e ait, 1985 tarihli ve "Procedural Justice: An Interpretive Analysis of Personnel Systems" başlıklı makalenin ardından, araştırmacılar bu kavramla daha çok ilgilenmeye başlamıştır. 1990'larda örgütsel adalete ilişkin literatür genişlemeye başlamış; söz konusu dönemden bu yana yönetsel literatürde saygın bir yere sahip olan "Academy of Management" dergisinde örgütsel davranış alanında en çok yayın yapılan alanın örgütsel adalet olduğuna dikkat çekilmiştir. Bunu takip eden dönemde örgütsel adalet literatürüne Robert Folger, Jerald Greenberg, Robert Bies, Tom Tyler ve Allan Lind gibi araştırmacılar da büyük katkılar sunmuşlardır (Cronpanzano vd., 2001'den akt. Şaklak, 2018: 5).

Yalnızca olaylar ya da olayların algılandığı ile ilgili kavramsallaştırmanın etkisinin tersine, adaletin ve adaletsizliğin gizemine vurgu yapan çalışmalar, etkiyi adalet değerlendirmesinin içsel bir özelliği olarak ele almıştır. Söz konusu bulgular, kişilerin daima rasyonel davranmadıklarına, adaleti ve adaletsizliği pek çok duygusal deneyimin etkisiyle değerlendirdiğine işaret etmektedir (Barsky vd., 2011: 248-249). Çalışanlara ait adalet algısının örgütsel adaletteki yerinde; örgütlerin bireylere karşı ne derece adil olduğunun değil, birey tarafından örgütün ne derece adil algılandığının önemli olduğu vurgulanmıştır. Çalışanların örgütsel adalete dair hisleri ve algıları zaman içinde tutumlara dönüşebilir ve bu tutumlar bireylerin davranışlarında belirleyici olabilmektedir (Serinkan ve Ürkek-Erdiş, 2014: 115).

Örgütsel adalete ilişkin literatürde, çalışanların çalışma ortamlarındaki yüksek motivasyonlu çalışmaları, örgüte karşı aidiyet duygularının kuvvetlenmesi, örgüte ve yöneticilere güven duyulması, adaletli bir biçimde takdir edilmeleri ile ilişkilendirilmektedir (Eren, 2010: 551). Örgütsel adalet, gruplar veya bireyler arası tarafsız ilişkiler inşa edilmesinin, çalışanların karakter özelliklerine ve kültürel değerlerine saygılı olunmasının gerekliliğine vurgu yapar (De Cremer, 2005: 4). İnce ve Gül (2005: 76) tarafından ise örgütsel adalet; yetki paylaşımı ve yetki devri, yöneticilerin görev dağılımı, ödüllerin adil dağıtımı, ücret düzeyi gibi faktörlerle ilgili yönetsel kararların incelenmesi süreci olarak açıklanmıştır. Dağlı (2016: 86)'ya göre örgütsel adalet, örgütlerde ödüllerin ve cezaların yönetimine, çalışanlar arasında bunların nasıl dağıtılacağına ilişkin esas ve kurallar bütünüdür. Örgütsel adaletten yoksun örgütlerde, çalışanların adalet olgusundan uzak davranışlar sergileme olasılığı artacaktır. Örgütsel adaletsizliğin söz konusu olduğu durumlarda, etkinliğin ve verimliliğin de artırılması olanaksızdır.

Örgütsel adalet algısı yalnızca bireylere göre değil, kültürlere, medeniyetlere ve ilgili döneme göre de farklılaşabilmektedir (Beugre, 1998: 84'den akt. Söyük, 2007: 5). Dolayısıyla örgütsel davranışa ilişkin yürütülen araştırmaları ve bu araştırmaların neticelerini her ülke adına genellemek doğru olmayacaktır. Buna ilişkin olarak, Greenberg (1990), adalete olan ilginin evrenselliğine dikkat çekerken, adalet kriterlerinin uygulama bakımından kayda değer derecede farklılık gösterdiğini vurgulamaktadır. Bundan ötürü, Greenberg (1990), çalışanların adalet algılarını yorumlayabilmek için ilgili bireylerin içerisinde yaşamakta olduğu kültürün normlarını da bilmek gerektiğine işaret etmektedir (Söyük, 2007: 5).

Örgütsel adalet gerek çalışanların iş doyumunu gerekse örgütsel fonksiyonların etkin biçimde gerçekleştirilebilmesi adına bir gerekliliktir. Sosyal bilimcilere göre, adaletsizlik, örgütsel bir sorun kaynağı olarak kabul edilmelidir (Greenberg, 1990: 399). Örgütsel adalete ilişkin araştırmalarda, çoğunlukla kendilerine karşı adil olduğunu düşünen kişilerin, örgüte dair olumlu eğilimler taşıyacağı ve örgüt çıkarları

doğrultusunda hareket edeceği ifade edilmektedir (Barling ve Michelle, 1993: 649). İçerli (2010: 87) tarafından yürütülen çalışmada ise, çalışanların tutum ve davranışlarını etkileyen örgütsel adaletin, yöneticilerce de üzerinde durulması gerektiğinin altı çizilmiştir.

Çalışanların adil olmayan uygulamalar karşısında nasıl tepki gösterdiği ise bu konunun bir diğer boyutunu oluşturmaktadır. Çalışanların buna benzer uygulamalarla karşılaşmaları halinde, örgütsel adaletsizliğin giderilmesi amacıyla başvurduğu üç temel yöntem bulunmaktadır. Çalışanlar öncelikli olarak örgüte kendi katkıları ve kazanımlarını bir kere daha gözden geçirme yoluna giderler. İkinci olarak ise, iş yerinde sarf ettikleri eforu azaltmayı tercih edebilir veya ücretlerinde artış talebinde bulunabilirler. Üçüncü olarak da adaletsizliğe kendi çözümlerini getirme isteği ile örgütten ayrılabilirler (Cowherd ve Levine, 1992).

2.1.1. Örgütsel Adalet Boyutları

Örgütsel adaletin boyutları üç başlık altında incelenmektedir. Bunlar; dağıtım adaleti, işlem adaleti ve etkileşim adaleti şeklinde sıralanmaktadır. Bu kısımda boyutların açıklamalarına yer verilmektedir.

2.1.1.1. Dağıtım Adaleti

Dağıtım adaleti, çalışanların elde ettiği sonuçlara ilişkin adalet algısını ifade eder. Örgütsel bağlamda dağıtım adaleti; ceza/ödül, ücret, statü, terfi gibi sonuçların kişiler arasında nasıl paylaştırıldığı ve çalışanlar tarafından bu paylaşımın ne derece adil olarak algılandığının belirlenmesidir (Greenberg, 1990: 399). Dağıtım adaleti Adams'ın eşitlik teorisine dayanmakta olup; eşitlik teorisinde, çalışanın diğerleri ile kıyaslandığında kendisine nasıl davranıldığı ile ilgili anlayışına vurgu yapar. Bu teoriye göre çalışanlar, işleri doğrultusunda eğitim, çaba, deneyim vb. girdiler sunar ve mesleklerindeki çalışmalarının sonucu olarak maaş, terfi vb. çıktılar elde etmektedirler. Çalışanların çalışmaları sonucunda elde ettiklerinin, işlerine katkılarına oranı, eşitliğin veya adaletsiz uygulamaların mevcudiyetine dair bir tespit yapılmasında yardımcı olur. Yani, çalışanlar bağlı oldukları örgütten kendi katkılarına karşılık bazı somut neticeler bekler. Çalışan, bir sonucun uygunluğunu veya adilliyetini değerlendirdiğinde, bir dağıtım adaleti kararına varmış olur. Çalışanlardaki adaletsizlik algısı, işe dair memnuniyetsizliği beraberinde getirir. Eşitlik algısı, motivasyonun ve iş tatmininin artmasını sağlar (DeConinck ve Stilwell, 2004: 226). Ücret tatmini gibi bazı somut bireysel kazanımların nasıl algılandığına dair fikir veren dağıtım adaleti (DeConinck ve Stilwell, 2004: 226); ahlaki ve nesnel yönden tanımlanan özelliklere dayalı olarak, benzerlik gösteren kişilere benzer, farklılık gösteren kişilere ise de bu farklılıklar doğrultusunda farklı muamele edilmesini açıklamaktadır (Foley vd., 2002: 473-474).

Dağıtım adaleti, çoğunlukla belli sonuçlara verilen bilişsel, duygusal ve davranışsal reaksiyonlarla ilişkilidir. Bundan dolayı sonuçlardan biri veya daha fazlası adaletsiz olduğu takdirde bireylerin duyguları, bilişsel özellikleri ve bunların bir sonucu olarak davranışları etkilenebilir (Cohen-Charash ve Spector, 2001: 280). Dağıtım adaleti algısının düşük olması çalışanların anti-sosyal davranışlarda bulunmalarına, hırsızlık ve sabotaj gibi olumsuz davranışlar sergilemelerine sebebiyet verebilir. Bu tür anti-sosyal davranışların çalışanın eşitlik algısında hasar yaratması da mümkündür. Bununla birlikte, daha önceki bulgularla tutarlı bir şekilde; çalışanlar arasında düşük dağıtım adalet algısı ayrımcılık anlayışını beraberinde getirecek ve çalışanlarda eşitlik anlayışına zarar verecektir (Goldman, 2001: 364).

2.1.1.2. İşlem Adaleti

İşlem adaleti; sonuç odaklı dağıtım adaletinden farklı olarak sürece odaklanmaktadır (Altınkurt, 2010: 282). Farklı bir ifadeyle, çalışanların elde edilen sonuçlara dair algıları ile ilgilenen dağıtım adaletinin aksine, işlem adaleti çalışanların bu sonuçlara nasıl ulaşıldığı ile ilgili algısıyla ilgilenmektedir (Bies ve Moag, 1986'dan akt. Aryee vd., 2002: 271). Bundan dolayı işlem adaleti; çalışanların kendi kazanımlarına dair kararların adil biçimde verilip verilmediğine ilişkin algısını içerir (Leventhal, 1980 ve Thibaut ve Walker, 1975'ten akt. Colquitt ve Rodell, 2011: 1183). Alınan kararların çalışanlara nedenleriyle beraber açıklanması da aynı şekilde işlem adaletinin kapsamına girmektedir (Çalışkan, 2014: 372). Çünkü bu kavram; örgütün, çalışanların bilgi edinme ve buna benzer haklarına duyduğu saygıyı ölçer (Konovsky ve Pugh, 1994: 658). Özetlemek gerekirse işlem adaleti, karar alım süreçlerinde uygulanan politikaların eşitliği ile ilgili çalışanların algısıdır (Greenberg, 1990: 402).

İşlem adaleti, sonuçların belirlendiği sürecin adil olup olmadığı ile ilgili olup; söz konusu süreçlerde çalışanların adalet algıları ve ödül dağıtım sürecinin adil olup olmadığına dair bakış açıları üzerinde etkilidir.

Karar alıcılar tarafından bu aşamada sürecin nasıl yönetildiği ve adil davranılıp davranılmadığı ile ilgili olan işlem adaleti; bir diğer yandan karar verme, çatışmanın çözümlenmesi gibi süreçlerin adil olup olmadığı ile de alakalıdır. Mesela çalışanlar, kimin terfi ettiğini önemsemeksizin terfi sürecinin adil işleyip işlemediğini sorgulayabilir (Greenberg, 1987: 55).

İşlem adaleti, örgüt içinde karar alım sürecindeki işlemlerin adil olması gerektiğine işaret eden süreçler bütünü olarak açıklanabilir. İlgili kazanıma adil bir şekilde erişilmiş olsa dahi, buna ulaşmak için uygulanan işlemler için de adalet aynı şekilde önemsenmelidir. Kimi durumlarda kazanımların elde edilmesinde başvurulan işlemlerin, kazanımlardan daha önemli olabileceğine yönelik düşünceler işlem adaleti boyutunun ortaya çıkmasını sağlamıştır (Cüce vd., 2013: 5).

2.1.1.3. Etkileşim Adaleti

Adaletle ilgili çalışmaların sosyal yönünü meydana getiren etkileşim adaleti, kişiler arası iletişimin kalitesine dikkat çeker (Ambrose vd., 2002: 950). Bu kavram, örgüt bünyesindeki karar vericilerin çalışanlara yönelik tutumlarının ve örgütün kararlarına dair açıklamaların kişilerin adalet algılamalarına etki ettiğini belirtmiştir (İşbaşı, 2001: 60). Zira bireyler süreçler yürütülürken kendileri ile iletişimde olunması ve kararların açıklanmasına dair hassasiyet taşırlar. Bu iletişimin samimi ve saygıya dayalı olması gibi doğal beklentiler söz konusudur (Bies ve Shapiro, 1987: 201).

Örgüt içinde adil bir etkileşim yaratılabilmesi adına gereken temel etmenlerden bir bölümü, doğru ve dürüst bir iletişim, içtenlik ve tutum ve davranışlarda ciddiyet olarak sıralanabilir (Singer, 1993: 35). Bundan dolayı, kararların çalışanlarla paylaşılma şekli, etkileşim adaleti algısına şekil vermektedir (Yeniçeri vd., 2009: 87). Etkileşim adaleti, aynı zamanda üstlerin çalışanlara verdiği değere dair bir göstergedir (Cropanzano vd., 2007: 39). Dolayısıyla olumsuz bir etkileşim adaleti algısı taşıyan çalışanın, bir bütün olarak örgüte kıyasla, yöneticiye karşı daha olumsuz tepkilerde bulunması olasıdır (Cohen-Charash ve Spector, 2001: 281).

2.2. İş Performansı

İş performansı bireysel faaliyetlerin ve davranışların örgütsel amaçlara ulaşılması adına kontrol altına alınması olarak tanımlanmaktadır (Rotundo ve Sackett, 2002: 67) Argon ve Eren (2004) ise performansı, çalışanların görevlerini gerçekleştirirken kendisinden beklenen ve kendisinin sergilediği davranışlar arasındaki ilişkinin bir fonksiyonu olduğunu ifade etmektedir. İş performansı farklı süreçlerde, farklı anlamlara gelebilmektedir (Shahhosseini vd., 2012: 244). Bu, iş performansı üzerinde etkili olan pek çok faktörün mevcut oluşundan kaynaklanmaktadır (Rotundo ve Sackett, 2002). Örneğin, işin çeşidi, içeriği ve işin düzeyi iş performansına ilişkin farklı etkilere sahip olabilmektedir (Kahya, 2007: 516).

Etkin performans değerlendirmeleri, örgütsel hedeflere ulaşılabilmesi ve bu hedeflere ulaşırken hangi çalışanın ne ölçüde katkı sağladığının belirlenebilmesi adına son derece önemlidir (Ludeman, 2000'den akt. Bayram, 2006: 48). Bu bakımdan iş performansı ile ilgili ölçütler ve iş performansına etki eden unsurlar dikkatlice incelenmelidir (Aksoy, 2021: 41). Literatürde, iş performansına etki eden bireysel faktörler; kişisel yetenekler, zihinsel kapasite, bireysel özellikler, motivasyon düzeyi ve fizyolojik özellikler olarak sıralanmaktadır (Moon vd., 2020). Yine literatürde görülmektedir ki; örgütsel vatandaşlık davranışı (Altaş ve Çekmecelioğlu, 2007), algılanan stres (Gilboa vd., 2008), örgütsel bağlılık (Meyer vd., 2002; Altaş ve Çekmecelioğlu, 2007), iş doyumu (Bağcı, 2014), psikolojik sermaye (Akdoğan ve Polatçı, 2013), iş tatmini (Babin ve Boles, 1996; Gürbüz ve Yüksel, 2008), yaşam tatmini (Kale, 2015), liderlik tarzı (Pradhan ve Pradhan, 2015), yönetici desteği (DeConinck ve Johnson, 2009) ve iş arkadaşı desteği (Tozkopran ve Tenteriz, 2019) de iş performansı üzerinde etkili olan unsurlar arasında yer almaktadır.

Genel itibarıyla iş performansı üzerinde; "odaklanma", "yetkinlik" ve "adanma" olmak üzere belirleyici role sahip üç unsurun varlığından söz edilebilir (Paşa, 2007: 84). Yüksek iş performansına ulaşılabilmesi için bu üç unsur bir arada ele alınmalıdır. Bu nedenle de bunların hangisinin ne zaman ve ne kadar gerekli olduğunu tespit etmek önemlidir (Akşit-Aşık, 2016: 26).

Örgütlerin belirlenen hedeflere erişebilmesinde, çalışanların sergilediği iş performansı büyük ölçüde belirleyicidir. Performans ölçümleri neticesinde çalışanlara ilişkin eksikliklerin tespit edilmesi ve gereksinimleri doğrultusunda kendilerine eğitimlerin verilmesi, örgütü başarıya götürecek önemli noktalardır. Etkili performans yönetimi ise bunların doğru şekilde gerçekleştirilmesi adına bir zorunluluktur.

Eş zamanlı olarak, örgütlerin ve çalışanların girişimci yanlarının ortaya çıkarılmasında yöneticilerin doğru değerlendirmeleri son derece etkilidir. Söz konusu değerlendirmelerin örgütün rekabet avantajını sürdürülebilir kılmasında önemli rolleri bulunmaktadır (Türko, 2016'dan akt. Naktiyok, 2019: 1061).

2.2.1. İş Performansı Boyutları

İş performansı boyutları ikiye ayrılmaktadır. Bunlar görev performansı ve bağlamsal performanstır. Bu kısımda boyutların açıklamaları sunulmaktadır.

2.2.1.1. Görev Performansı

İş tanımları çerçevesindeki biçimsel gereklilikler ve çalışanın faaliyet sınırlarını meydana getiren örgüte ilişkin temel teknik sorumluluklar görev performansı olarak adlandırılır. Bu kavram biçimsel iş tanımları kapsamına dahil olan temel dönüşümlerin tamamlanmasına ve ilgili görevlerin yerine getirilmesine yönelik performansı ifade eder. Bu bağlamda, görev performansı, yapılan işin daha ziyade mesleki ve ustalık yönüyle alakalıdır. Farklı bir ifadeyle, işler arasındaki belirgin farklılıklara işaret eden, işe dair sabit görevleri ve sorumlulukları niteleyen bir kavram olarak açıklanabilir. Görev performansını yükselten temel unsurlardan bazıları; çalışanın mesleki yeterlilik düzeyi, çalışma şartlarının uygunluğu, görev tanımlarının netliği ve ahlaki özellikler şeklinde sıralanabilir (Özdevecioğlu ve Kanıgür, 2009: 59-60). Görev performansı bireysel yönden iş performansını en iyi yansıtan boyuttur ve ilgili işin tanımı kapsamındaki yetkinlik ve becerilerin hangi ölçüde kullanıldığını açıklar (Landy ve Conte, 2016: 194). Öte yandan, görev performansının kapsamına giren görevler sıradan ve yenilikçi görevler olarak farklı açılardan da ele alınabilir. Daha önce tanımlanmış iş süreçlerinin başarılı bir şekilde tamamlanmasına sıradan görevler denmektedir. Çalışanın tecrübesiyle gelişen güncel yöntemler yoluyla ortaya koyduğu bireysel performans ise yenilikçi görevlerdir (Brüggen vd., 2018: 29).

Görev performansı, çalışanın iş tanımını oluşturan çerçeve içerisindeki temel faaliyetleri gerçekleştirirken ortaya koyduğu etkinliğin ve verimliliğin bileşimi olarak açıklanabilir. Bir otel çalışanı için görev performansını bir saatlik süre içerisinde resepsiyon hizmeti verilen müşteri sayısı cinsinden ifade etmek mümkündür. Diğer yandan sigorta şirketinde çalışan biri içinse bu, bir haftalık süre zarfında onaylanan sigorta poliçelerinin sayısı olarak açıklanabilir. Görev performansı, bir anlamda, örgütün etkililiğine ilişkin beşerî katkının başlıca kaynağını oluşturmaktadır (Judge ve Robbins, 2017: 65'den akt. Kaya, 2020: 60). Etkin bir biçimde gerçekleştirildiği takdirde, söz konusu faaliyetler, hedeflenen örgütsel değeri karşılayan davranışlar dizisine dönüşecektir. Zira bahsi geçen davranışlar örgüte ait mal ve hizmetlerin üretimini daha kolay hale getirmektedir. Bu faaliyetlerin etkin biçimde gerçekleştirilmediği durumlarda ise, söz konusu davranışlar negatif beklenen değer yaratır. Çünkü bu şekilde örgütün mal ve hizmetlerini üretmesinin önüne geçilmiş olacaktır (Şimşek-Evren, 2020: 51). Bu bağlamda Borman ve Motowidlo (1993), görev performansının davranışsal dizilerden/parçalardan oluştuğunu, bu davranışsal performansların bir bölümü zayıf, bir bölümü ise güçlü bir biçimde ortaya konurken, beklenen örgütsel değerdeki değişkenliklere karşılık geldiğini ifade etmiştir.

2.2.1.2. Bağlamsal Performansı

Bağlamsal performans, görev performansını kolaylaştırarak bir örgütün performansına dolaylı olarak katkıda bulunan (Binnewies vd., 2009: 69), aynı zamanda örgütsel çalışmaların yerine getirildiği sosyal ve psikolojik (motivasyonel) ortamı destekleyen kişilerarası bir dizi gönüllü davranış olarak tanımlanmaktadır (Borman ve Motowidlo, 1993). Bağlamsal performans, örgütsel, sosyal ve psikolojik ortama şekil veriyor olması ve örgüt etkinliğine katkıda bulunuyor olması sebebiyle oldukça önemli bir role sahiptir (Borman ve Motowidlo, 1997: 100). Borman ve Motowidlo (1993)'ya göre bağlamsal performans; resmîyette iş ile ilgili olmayan görevleri sürdürmekte gönüllük, kendi görev aktivitelerini başarılı bir şekilde tamamlamak için gerektiğinde ekstra şevkle çalışma, diğerlerine yardım etme ve diğerleriyle iş birliği yapma, bireysel olarak sakıncalı olsa bile kurumsal kural ve prosedürlere uyma ve kurumsal hedeflerin onaylanması, desteklenmesi ve savunulması davranışlarını içerdiğini ifade etmektedir. Bu bağlamda, bağlamsal performansın, örgütü destekler nitelikteki bireysel davranışlar olduğunu söylemek mümkündür. Bu boyutla alakalı olarak yapılan araştırmalarda işe dair yeterlilik, ekstra roller, örgütsel vatandaşlık davranışı ya da kişilerarası ilişkiler gibi konuların yaygın bir şekilde ele alındığı görülmektedir (Koopmans, vd., 2011).

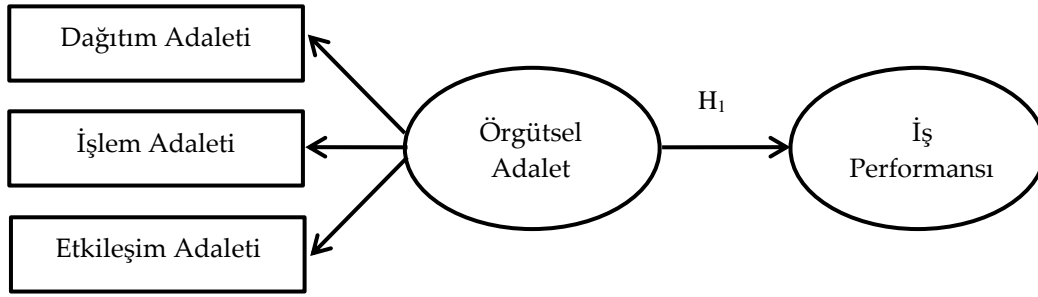
Görev performansı ile ilgili eylemler iş ve meslek tanımına göre farklılaşmakta olup; bağlamsal performansa ilişkin faaliyetlerin niteliği her iş ve meslek grubu için aynıdır. Belli bir iş ya da mesleğe özgünlüğe karşılık gelen görev performansının ölçülmesinde başvurulan araçlar; belli beceri ve yeterliliklerin ya da yalnızca bir meslekle sınırlı olmayan (başka meslekler için zorunlu olmayan) davranışların ifade edilmesinde kullanılırken; iş performansının farklı bir boyutunu temsil eden bağlamsal performansın ölçülmesi, bütün işler için aynı olup ve devamlı gelişim, grup çalışmasına katkı, ekip arkadaşlarına destek, motivasyon, örgüt gelenekleri ve ilkelerini desteklemek vb. mesleğe özgü olmayan hususları ifade eder (Campbell vd., 1990: 314).

3. YÖNTEM

Örgütsel adaletin çalışanların performans düzeylerine etkisinin incelenmesinin amaçlandığı bu çalışmanın yöntem kısmını; araştırma modeli ve hipotezi, evren ve örneklem, ölçüm araçları ve veri analiz yöntemi, ölçüm araçlarına ilişkin geçerlik ve güvenilirlik analizleri başlıkları oluşturmaktadır. Araştırma verileri katılımcıların gönüllülük esasına bağlı kalınarak, yüz yüze anket yöntemi uygulanarak toplanmıştır.

3.1. Araştırma Modeli ve Hipotezi

Literatürden hareketle oluşturulan araştırma modeli ve hipotezi aşağıda sunulmaktadır;



Şekil 1. Araştırma Modeli

Yukarıda yer alan araştırma modelini test etmek amacıyla oluşturulan hipotez aşağıdaki gibidir;

H₁: Örgütsel adalet, çalışanların iş performansını istatistiksel açıdan anlamlı şekilde ve pozitif yönde etkilemektedir.

3.2. Evren ve Örneklem

Araştırma evrenini Kırşehir ve Yozgat merkezde faaliyet gösteren Konaklama İşletmelerinde görev yapan toplam 356 çalışan oluşturmaktadır. Araştırma sürecinde, muhtemel ulaşım, maliyet ve zaman zorluklarından dolayı evrenin tamamına ulaşmanın mümkün olmayacağından hareketle örneklem hesabında olasılığa dayalı olmayan örnekleme yöntemi olan kolayda örnekleme yöntemi tercih edilmiştir. Bu kapsamda, evrenin tamamı üzerinden ulaşılması gereken örneklem büyüklüğünün hesaplanması için Yamane (2001) tarafından geliştirilen örneklem büyüklüğünün hesaplanması formülü kullanılmıştır. Buna göre 356 çalışandan oluşan araştırma evreni için %95 güven aralığı ve %5 hata payında ulaşılması gereken örneklem 186 çalışan olarak belirlenmiştir (Yamane, 2001: 116-117). Bunun yanı sıra Hair vd. (2010)'e göre, minimum örneklem sayısının gözlenen değişken sayısının (araştırmada kullanılan ölçeklerdeki toplam madde sayısı) 5 katı; daha kabul edilebilir düzeyde olan örneklem sayısının ise gözlenen değişken sayısının 10 katı olması gerekmektedir. Bu araştırmadaki ölçüm araçlarında toplam 24 madde olması sebebiyle Hair vd. (2010)'ne göre ulaşılması gereken 120 (24x5) ile 240 (24x10) arasında örneklem sayısının evreni temsil etme gücünün yeterli olacağı belirlenmiştir. Bu çerçevede oluşturulan anket formları gönüllülük esasına bağlı kalınarak 250 çalışana uygulanmış ve uygulanan anket formlarının 28'inin eksik ve/veya hatalı doldurulduğu görülmüş, geriye kalan 222 anket formu ile elde edilen örneklem sayısının veri analizi için oldukça yeterli düzeyde olduğu belirlenmiştir. Örneklemi oluşturan katılımcılara ilişkin demografik dağılımlar Tablo 1'de yer almaktadır.

Tablo 1. Katılımcılara İlişkin Demografik Dağılımlar

Değişkenler	Frekans (222)	% (100.0)	Değişkenler	Frekans (222)	% (100.0)
Cinsiyet			Yaş		
Kadın	91	41,0	18-25	112	50,5
Erkek	131	59,0	26-30	37	16,7
Eğitim Durumu			31-40	24	10,8
İlköğretim	89	40,1	41-50	29	13,1
Lise	72	32,4	51 ve üzeri	20	9,0
Ön Lisans- Lisans	59	26,6	Medeni Durum		
Lisansüstü	2	0,9	Evli	95	42,8
			Bekar	127	57,2

Tablo 1 incelendiğinde, örneklemin %59'unun erkeklerden, %41'inin kadınlardan oluştuğu; %57,2'sinin bekar, %42,8'inin evli olduğu; toplamda %67,2'sinin yani yarıdan fazlasının "18-25" ve "26-30" yaş aralıklarını temsil eden genç yaş grubunda yer aldığı; eğitim durumu açısından bakıldığında, %40,1'inin ilköğretim, %32,4'ünün lise, %26,6'sının ön lisans-lisans ve %0,9'unun lisansüstü düzeyde eğitim aldıkları tespit edilmiştir.

3.3. Ölçüm Araçları ve Veri Analiz Yöntemi

Araştırmada kullanılan anket formu, demografik sorular ile "Örgütsel Adalet" ve "İş Performansı" ölçeklerinden oluşmaktadır. Çalışanların örgütsel adalet algısını ölçmek için Niehoff ve Moorman (1993)'ün geliştirdiği, Yıldırım (2002)'in doktora tezi kapsamında geçerlik ve güvenilirlik çalışmasını yaptığı "Örgütsel Adalet Ölçeği" kullanılmıştır. Bu ölçek 20 madde ve 3 boyuttan oluşmaktadır. 1-5 arası maddeler "Dağıtım Adaleti" boyutunu, 6-11 arası maddeler "İşlem Adaleti" boyutunu, 12-20 arası maddeler ise "Etkileşim Adaleti" boyutunu oluşturmaktadır. İş performansını ölçmek için ise Kirkman ve Rosen (1999) tarafından geliştirilen, Sigler ve Pearson (2000)'in çalışmasında kullanıldığı ve Çöl (2008) tarafından Türkçeye uyarlanan "İş Performansı Ölçeği" kullanılmıştır. Bu ölçek; 4 madde ve tek boyuttan oluşmaktadır.

Bu çalışma, nicel veri analizi yöntemi uygulanarak yapılmıştır. Veri toplanması aşamasında 5'li likert tipi ölçekler kullanılmıştır. Değişkenler arasındaki ilişki korelasyon analizi ile tespit edilmiş, ardından araştırma hipotezi yapısal eşitlik modeli ile analiz edilmiştir. Yapılan analizler için SPSS 22 ve AMOS 24 İstatistik Paket Programlarından yararlanılmıştır.

3.4. Ölçüm Araçlarının Geçerlik ve Güvenirlik Analizleri

Ölçüm araçlarının yapı geçerliklerini kontrol etmek için doğrulayıcı faktör analizi ve güvenilirlik analizi yapılmıştır. Örgütsel adalet ölçeği, araştırma hipotezi doğrultusunda ikinci düzey doğrulayıcı faktör analizi yapılarak analizlere dahil edilmiştir. Madde faktör yükleri düşük olduğu için yapı geçerliğini bozması sebebiyle örgütsel adalet ölçeğinin 5. 6. 13. ve 15. maddeleri; iş performansı ölçeğinin ise 4. maddesi yapı dışına çıkarılmıştır. Doğrulayıcı faktör analizinden elde edilen iyi uyum değerleri ve güvenilirlik analizi sonuçları Tablo 2'deki gibidir.

Tablo 2. Ölçüm Araçlarının Geçerlik ve Güvenirlik Sonuçları

Değişkenler	χ^2/df ≤5	GFI ≥0.85	CFI ≥0.90	RMSEA ≤0.08	Faktör Sayısı	Madde Sayısı	Cronbachs' Alpha
Örgütsel Adalet	1,916	0,908	0,971	0,064	3 Boyut	16 madde	0,957
İş Performansı	1,871	0,994	0,996	0,063	Tek Boyut	3 madde	0,820

Tablo 2'ye bakıldığında, örgütsel adalet ve iş performansı ölçeklerinin yapı geçerlik ve güvenilirlik değerlerinin yeterli düzeylerde (Hair vd., 2010; Meydan ve Şeşen, 2011: 37) olduğu gözlenmektedir.

4. BULGULAR

Bu kısımda, bağımsız değişken ile bağımlı değişken arasındaki ilişkiyi ortaya çıkarmak için uygulanan korelasyon analizi ve ardından hipotezi test etmek için uygulanan yapısal eşitlik modeli analizi sonucunda elde edilen bulgulara yer verilmektedir.

4.1. Örgütsel Adalet ile İş Performansı Arasındaki Korelasyon Analizi

Bağımsız değişken olan Örgütsel Adalet ile bağımlı değişken olan İş Performansı arasındaki ilişkiyi test etmek amacıyla yapılan korelasyon analizi sonucundan elde edilen bulgular Tablo 3'te görülmektedir.

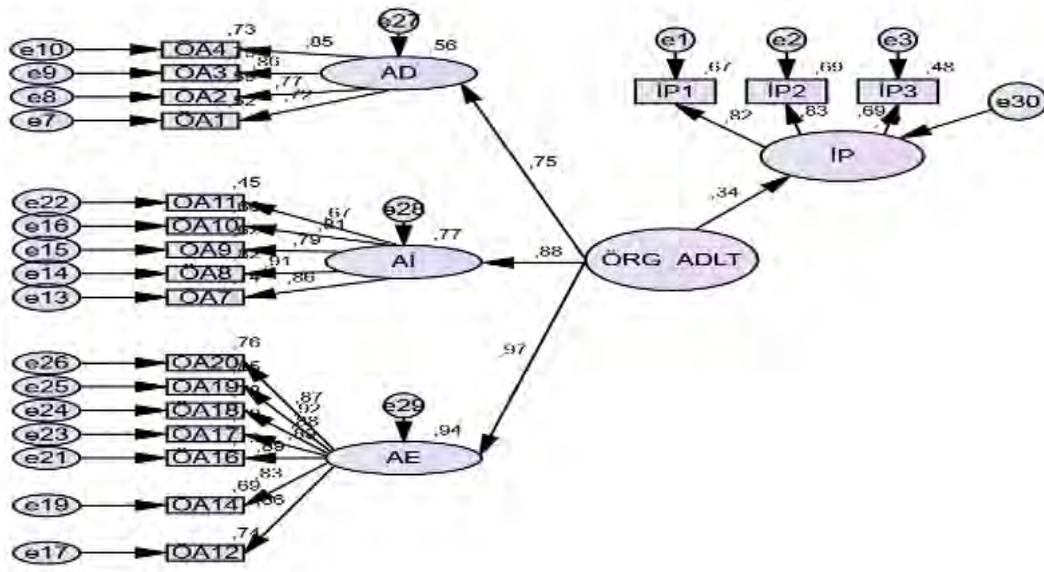
Tablo 3. Örgütsel Adalet ile İş Performansı Arasındaki İlişki Değerleri

		İş Performansı
Örgütsel Adalet	Pearson Korelasyon	0,349**
	Anlamlılık Düzeyi	<0.001
	N	222

Tablo 3 incelendiğinde, %1 anlamlılık düzeyinde örgütsel adalet ile iş performansı ($r=0,349$) arasında istatistiksel açıdan anlamlı orta düzeyde pozitif yönlü ilişki gözlenmiştir. Bağımsız değişken ile bağımlı değişken arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişkinin olması bu değişkenler için yapısal eşitlik modeli analizi ile araştırma hipotezinin test edilebileceğini ifade etmektedir.

4.2. Yapısal Eşitlik Modeli Analizi

Araştırma modeli ve hipotezi bağlamında, örgütsel adaletin iş performansına etkisini gösteren yapısal eşitlik modeli Şekil 2'deki gibidir.



Şekil 2. Örgütsel Adalet'in İş Performansına Etkisini Gösteren Yapısal Eşitlik Modeli

Şekil 2'deki yapısal eşitlik modelinin uyum değerleri Tablo 4'de yer almaktadır.

Tablo 4. Yapısal Eşitlik Model Uyum Değerleri

	χ^2/df	GFI	CFI	RMSEA	SRMR
	≤ 5	≥ 0.85	≥ 0.90	≤ 0.08	≤ 0.10
Yapısal Model Uyum Değerleri	1,939	0,886	0,960	0,065	0,050

Tablo 4 incelendiğinde, yapısal eşitlik modeli analiz değerlerinin kabul edilebilir uyum gösterdiğini, dolayısıyla yapısal eşitlik modelinin doğrulandığını ve elde edilen bulguların yorumlanabileceğini ifade etmek mümkündür.

Yapısal eşitlik modelinde yer alan değişkenler arasındaki “ β katsayıları”, “Standardize β katsayıları”, “standart hata”, “t”, “p” ve “R²” değerleri Tablo 5’te sunulmaktadır.

Tablo 5. Yapısal Eşitlik Modeli Katsayıları

Bağımlı	Bağımsız	β	Standardize β	Standart Hata	t	p	R ²
İş Performansı	<-- Örgütsel Adalet	0,324	0,343	0,075	4,308	***	0,118

***: p<0,000 β : Regresyon Katsayısı

Tablo 5’e göre, elde edilen bulgular neticesinde örgütsel adaletin iş performansı (Standardize $\beta=0,343$, p $\leq 0,05$) üzerinde istatistiksel açıdan anlamlı ve pozitif yönde etkisinin olduğu görülmektedir. Analizden elde edilen R² (squared multiple correlations) değerine bakıldığında ise iş performansının %12’sinin örgütsel adalet ile açıklanabileceğini ifade etmek mümkündür.

5. SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

Bu çalışma örgütsel adaletin çalışanların iş performanslarına etkisini inceleme amacı taşımaktadır. Bu kapsamda çalışmaya Kırşehir ve Yozgat merkezde faaliyet gösteren Konaklama İşletmelerinde görev yapan 222 çalışan dahil edilmiştir. İki bölümden oluşan çalışmanın ilk bölümünde örgütsel adalet ve iş performansı kavramları ile ilgili detaylı bilgilere yer verilmiş; ikinci bölümünde ise araştırma kapsamında toplanan verilerin analizi ve elde edilen bulguların değerlendirilmesi sunulmuştur.

Araştırma kapsamında, öncelikle kullanılan ölçüm araçlarının yapısal geçerliği sınanmıştır. Bu doğrultuda, ölçüm araçlarının yapı geçerliğinin sınanmasında doğrulayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Uygulanan doğrulayıcı faktör analizinden elde edilen veriler, örgütsel adalet ölçeğinin literatür ile uyumlu şekilde üç boyuttan oluştuğunu, iş performansı ölçeğinin ise literatür ile uyumlu şekilde tek boyuttan oluştuğunu göstermiştir. Ardından, yapılan yapısal eşitlik modelleme analizi ise literatür bağlamında oluşturulan araştırma modeli ve hipotezinin doğrulandığını göstermiştir. Bu araştırmanın sonucunda elde edilen bulgular ile uyumlu şekilde literatürde incelenen bazı çalışmalara göre de (Williams, 1999; Cohen-Charash ve Spector, 2001; Lam vd., 2002; Suliman, 2007; Moon vd., 2008; Wang vd., 2010; Nasurdin ve Khuan, 2011; Kaleem vd., 2013; Al-Rawashdeh, 2013; Sökmen vd., 2013; Suliman ve Kathairi, 2013; Doğan, 2014; Serpil, 2014; Altaş ve Çekmecelioğlu, 2015; Özdemir vd., 2019) örgütsel adalet ile iş performansı arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönde ilişki olduğu, örgütsel adaletin iş performansını istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönde etkilediği tespit edilmiştir. Bu bağlamda iş yaşamında örgütsel adalet sağlandıkça ve arttıkça çalışanların iş performansı düzeylerinde de artış olacağı gözlenmiştir.

Kemer ve Aslan (2017)’a göre, konaklama işletmeleri, temelde müşteri memnuniyeti elde etmeyi ve bu yolla kâr etmeyi hedefler. Bu örgütler için müşteri memnuniyetini sağlayan kriterler yalnızca kullanılan ekipmanın kalitesi ile sınırlı olmayıp; sağlanan hizmetin ve çalışan-müşteri iletişiminin kalitesi ile de ilgilidir. Çalışanlarda adalet algısını oluşturan unsurlardan biri onlara karşı sergilenen tutum ve davranışlardır. Adaletsiz muameleler çalışanlarda memnuniyetsizlik yaratan başlıca unsurlardandır. Örgütsel adalet tesis edildiği takdirde gerek örgütsel amaçları gerçekleştirmek gerekse sosyal görevlerin gerçekleştirilmesi çok daha kolay olacaktır. Aynı zamanda örgüt bünyesinde sağlıklı bir iletişim tesis edilmesi ve belirsizlik durumlarının ortadan kaldırılması, çalışanlarda işe dair bilinmezlik hislerinin önüne geçecek ve örgüte dair daha sağlıklı bir algının geliştirilmesine katkıda bulunacaktır. Bu durumdan ötürü, örgütsel belirsizliklerin ortadan kaldırılması için terfi, ikramiye, ödül vb. örgütsel kazanımların hangi prosedürler çerçevesinde verilmekte olduğu uygulayıcılar tarafından açıkça ifade edilmelidir (Kemer ve Aslan, 2017: 454).

Bu araştırmadan elde edilen sonuçlardan hareketle, örgütlerde adaletin sağlanması hususunda gerek elde edilen sonuçlar açısından gerek yapılan işlemlerdeki süreç açısından gerekse de süreç içerisinde çalışana işleyiş ile ilgili bilgilerin net ve eksiksiz şekilde aktarılması ve iletişimde saygı çerçevesinde hareket edilmesi açısından yöneticilere önemli görevler düşmektedir. Örgütsel adalet algısı yüksek olan örgütlerde çalışanların işe bağlılıkları, iş tatminleri, örgütleriyle özdeşleşmeleri, örgütsel sadakat gibi pozitif örgütsel tutum ve

davranış eğilimleri artacak ve bu durum da beraberinde verimlilik ve iş performansında artış yaşanmasını sağlayacaktır. Bununla birlikte çalışmanın Kırşehir ve Yozgat illerinde, sınırlı bir örneklem grubuyla ve belirli bir zaman diliminde yapılması çalışmanın kısıtları arasında değerlendirilmektedir. Buradan hareketle diğer araştırmacılara, farklı bölge ve sektörlerde, daha büyük örneklem gruplarında araştırmayı genişletmeleri, ayrıca örgütsel adaletin iş performansını sağlamasına etki edebilecek diğer hususların neler olabileceğinin de araştırılması öneri olarak sunulabilir.

KAYNAKÇA

- Akdoğan, A. ve Polatçı, S. (2013). Psikolojik sermayenin performans üzerindeki etkisinde iş aile yayılımı ve psikolojik iyi oluşun etkisi. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17(1), 273-294.
- Aksoy, M. (2021). Konaklama sektöründe güvenlik kültürünün iş performansı üzerindeki etkisi ve güvenlik performansının aracılık rolü. *Journal of Empirical Economics and Social Sciences*, 3(2), 35-60.
- Akşit-Aşık, N. (2016). Öz yeterlik ve işle bütünleşmenin çalışanların iş performansına etkisi: Otel işletmelerinde bir araştırma. *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 4(32), 24-34.
- Al-Rawashdeh, E. T. (2013). Organizational justice and its impact upon job performance in the Jordanian customs department. *International Management Review*, 9(2), 29-35.
- Altaş, S. S. ve Çekmecelioğlu, H. G. (2007). İş Tatmini, örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışının iş performansı üzerindeki etkileri: Bir araştırma. *Öneri Dergisi*, 7(28), 47-57.
- Altaş, S. S. ve Çekmecelioğlu, H. G. (2015). Örgütsel adalet algısının iş tatmini, örgütsel bağlılık ve iş performansı üzerindeki etkileri: Okul öncesi öğretmenleri üzerinde bir araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 29(3), 421-439.
- Altınkurt, Y. (2013). Örgütsel adalet. İçinde H. B. Memduhoğlu ve K. Yılmaz (Ed.), *Yönetimde yeni yaklaşımlar* (2. Baskı). Ankara: Pegem Akademi.
- Ambrose, M. L., Seabright, M. A. ve Schminke, M. (2002). Sabotage in the workplace: The role of organizational injustice. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 89(1), 947-965.
- Argon, T. ve Eren, A. (2004). *İnsan kaynakları yönetimi*. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Aryee, S., Budhwar, P. S. ve Chen, Z. X. (2002). Trust as a mediator of the relationship between organizational justice and work outcomes: Test of a social exchange model. *Journal of Organizational Behavior*, 23(3), 267-285.
- Babin, B. J. ve Boles, J. S. (1996). The effects of perceived co-worker involvement and supervisor support on service provider role stress, performance and job satisfaction. *Journal of Retailing*, 72(1), 57-75.
- Bağcı, Z. (2014). Çalışanların iş doyumunun görev ve bağlamsal performansları üzerindeki etkisi. *Journal of Management and Economics Research*, 12(24), 58-72.
- Barling, J. ve Phillips, M. (1993). Interactional, formal, and distributive justice in the workplace: An exploratory study. *the Journal of Psychology*, 127(6), 649-656.
- Barsky, A., Kaplan, S. A. ve Beal, D. J. (2011). Just feelings? The role of affect in the formation of organizational fairness judgments. *Journal of Management*, 37(1), 248-279.
- Bayram, L. (2006). Geleneksel performans değerlendirme yöntemlerine yeni bir alternatif: 360 derece performans değerlendirme. *Sayıştay Dergisi*, (62), 47-65.
- Beugre, C. D. ve Baron, R. A. (2001). Perceptions of systemic justice: The effects of distributive, procedural, and interactional justice. *Journal of Applied Social Psychology*, 31(2), 324-339.
- Bies, R. J. ve Shapiro, D. L. (1987). Interactional fairness judgments: The influence of causal accounts. *Social justice research*, 1, 199-218.

- Binnewies, C., Sonnentag, S. ve Mojza, E. J. (2009). Daily performance at work: Feeling recovered in the morning as a predictor of day-level job performance. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 30(1), 67-93.
- Borman, W. C. ve Motowidlo, S. J. (1993). Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. İçinde N. Schmitt ve W. C. Borman (Ed.). *Personnel selection in organizations* (71-98). New York: Jossey-Bass.
- Borman, W. C. ve Motowidlo, S. J. (1997). Task performance and contextual performance: The meaning for personnel selection research. *Human performance*, 10(2), 99-109.
- Brüggen, A., Feichter, C. ve Williamson, M. G. (2018). The effect of input and output targets for routine tasks on creative task performance. *The Accounting Review*, 93(1), 29-43.
- Campbell, J. P., McHenry, J. J. ve Wise, L. L. (1990). Modeling job performance in a population of jobs. *Personnel Psychology*, 43(2), 313-575.
- Cohen-Charash, Y. ve Spector, P. E. (2001). The role of justice in organizations: A meta-analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86(2), 278-321.
- Colquitt, J. A. ve Rodell, J. B. (2011). Justice, trust, and trustworthiness: A longitudinal analysis integrating three theoretical perspectives. *Academy of Management Journal*, 54(6), 1183-1206.
- Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O. ve Ng, K. Y. (2001). Justice at the millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 425-455.
- Cowherd, D. M. ve Levine, D. I. (1992). Product quality and pay equity between lower-level employees and top management: An investigation of distributive justice theory. *Administrative Science Quarterly*, 37, 302-320.
- Cropanzano, R., Bowen, D. E. ve Gilliland, S. W. (2007). The management of organizational justice. *Academy of Management Perspectives*, 21(4), 34-48.
- Cüce, H., Güney, S. ve Tayfur, Ö. (2013). Örgütsel adalet algılarının örgütsel özdeşleşme üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik bir araştırma. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 31(1), 1-30.
- Çakar, S. ve Özyer, K. (2016). Yiyecek-içecek sektöründe örgütsel bağlılığın ve algılanan örgütsel adaletin çalışanların işten ayrılma niyetine etkileri: Alt boyutlar bağlamında bir araştırma. *Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*, 11(2), 227-268.
- Çalışkan, S. C. (2014). Pozitif örgütsel davranış değişkenleri ile yeni araştırma modelleri geliştirme arayışları: Pozitif örgütsel davranış değişkenlerinin işe adanmışlık, tükenmişlik ve sinizm üzerine etkileri ve bu etkileşimde örgütsel adalet algısının aracılık rolü üzerine bir araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16(3), 363-382.
- Çöl, G. (2008). Algılanan güçlendirmenin iş gören performansı üzerine etkileri. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 9(1), 35-46.
- Dağlı, M. (2016). *Psikolojik sözleşme ihlalleri, örgütsel vatandaşlık ve örgütsel adalet algısı ilişkisine yönelik bir araştırma* (Doktora Tezi). Haliç Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- De Cremer, D. (2005). Procedural and distributive justice effects moderated by organizational identification. *Journal of Managerial Psychology*, 20(1), 4-13.
- DeConinck, J. B. ve Stilwell, C. D. (2004). Incorporating organizational justice, role states, pay satisfaction and supervisor satisfaction in a model of turnover intentions. *Journal of Business Research*, 57(3), 225-231.
- DeConinck, J. B. ve Johnson, J. T. (2009). The effects of perceived supervisor support, perceived organizational support, and organizational justice on turnover among salespeople. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 29(4), 333-350.

- Doğan, H. (2014). *Örgütsel adalet algısı ile iş performansı arasındaki ilişki: Afyonkarahisar'da beş yıldızlı termal otel işletmelerinde bir araştırma* (Yüksek Lisans Tezi). Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Eren, E. (2010). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi* (12. Baskı). İstanbul: Beta Basım Yayın.
- Foley, S., Kidder, D. L. ve Powell, G. N. (2002). The perceived glass ceiling and justice perceptions: An investigation of Hispanic law associates. *Journal of Management*, 28(4), 471-496.
- Folger, R. ve Cropanzano, R. (1998). *Organizational justice and human resource management*. USA: Sage Publications Inc.).
- Gilboa, S., Shirom, A., Fried, Y. ve Cooper, C. (2008). A meta-analysis of work demand stressors and job performance: Examining main and moderating effects. *Personnel Psychology*, 61(2), 227-271.
- Goldman, B. M. (2001). Toward an understanding of employment discrimination claiming: An integration of organizational justice and social information processing theories. *Personnel Psychology*, 54(2), 361-386.
- Greenberg, J. (1987). A taxonomy of organizational justice theories. *Academy of Management Review*, 12(1), 9-22.
- Greenberg, J. (1990). Organizational justice: Yesterday, today and tomorrow. *Journal of Management*, 16(2), 399-432.
- Gürbüz, S. ve Yüksel, M. (2008). Çalışma ortamında duygusal zeka: İş performansı, iş tatmini, örgütsel vatandaşlık davranışı ve bazı demografik özelliklerle ilişkisi. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 9(2), 174-190.
- Hair, J. F., Black, W. C, Babin, B. J. ve Anderson, R. E. (2010). *Multivariate data analysis* (7th Edition). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- İşbaşı, J. Ö. (2001). Çalışanların yöneticilerine duydukları güvenin ve örgütsel adalete ilişkin algılamalarının vatandaşlık davranışının oluşumundaki rolü. *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 1(1), 51-73.
- İçerli, L. (2010). Örgütsel adalet: Kuramsal bir yaklaşım. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 5(1), 67-92.
- İnce, M. ve Gül, H. (2005). *Yönetimde yeni bir paradigma: Örgütsel bağlılık*. Konya: Çizgi Kitabevi.
- Kahya, E. (2007). The effects of job characteristics and working conditions on job performance. *International Journal of Industrial Ergonomics*, 37(6), 515-523.
- Kale, E. (2015). Lider desteği ve iş arkadaşları desteğinin iş performansı üzerine etkileri: İş tatmini ve yaşam tatmininin aracı rolü. *International Journal of Economic & Administrative Studies*, 7(14), 103-119.
- Kaleem, M. M., Jabeen, B. ve Twana, M. J. (2013). Organizational justice in performance appraisal system: Impact on employees satisfaction and work performance. *International Journal of Management & Organizational Studies*, 2(2), 28-37.
- Kaya, M. (2020). *İş karakteristikleri ve liderlik tarzının bireysel iş performansı üzerindeki etkisinde iş tatmininin aracı rolü* (Doktora Tezi). Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Keleş, Y. (2014). *Örgütsel adaletin duygusal emek üzerindeki etkisi: Antalya'daki beş yıldızlı otel işletmelerinde bir araştırma* (Doktora Tezi). Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Kemer, E. ve Aslan, Z. (2017). Örgütsel adaletin örgüt sağlığına etkisinde örgütsel özdeşleşmenin rolü: Nevşehir ilindeki konaklama işletmelerinde bir araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 9(2), 440-460.
- Kirkman, B. L. ve Rosen, B. (1999). Beyond self-management: Antecedents and consequences of team empowerment. *Academy of Management Journal*, 42(1), 58-74.
- Konovsky, M. A. ve Pugh, S. D. (1994). Citizenship behavior and social exchange. *The Academy of Management Journal*, 37(3), 656-669.
- Koopmans, L., Bernaards, C. M., Hildebrandt, V. H., Schaufeli, W. B., De Vet, H. C. ve Van Der Beek, A. J. (2011). Conceptual frameworks of individual work performance: A systematic review. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 53(8), 856-866.

- Lam, S. S. K., Schaubroeck, J. ve Aryee, S. (2002). Relationship between organizational justice and employee work outcomes: A Cross-national study. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 1-18.
- Landy, F. J. ve Conte, J. M. (2016). *Work in the 21st century: An introduction to industrial and organizational psychology*. New Jersey: John Wiley & Sons.
- Leow, K. L. ve Khong, K. W. (2009). Organizational commitment: The study of organizational justice and leader-member exchange (LMX) among auditors in Malaysia. *International Journal of Business And Information*, 4(2), 161-198.
- Luthans, F. (2011). *Organizational behavior* (12. Baskı). New York: McGraw-Hill.
- Meydan, C. H. ve Şeşen, H. (2011). *Yapısal eşitlik modellemesi amos uygulamaları*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L. ve Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61(1), 20-52.
- Moon, H., Kamdar, D., Mayer, D. M. ve Takeuchi, R. (2008). Me or we?, The role of personality and justice as other-centered antecedents to innovative citizenship behaviors with in organizations. *Journal of Applied Psychology*, 93(1), 84-94.
- Moon, T. W., Youn, N., Hur, W. M. ve Kim, K. M. (2020). Does employees' spirituality enhance job performance? The mediating roles of intrinsic motivation and job crafting. *Current Psychology*, 39, 1618-1634.
- Naktiyok, S. (2019). Otel çalışanlarının örgütsel vatandaşlık davranışlarının iş performansı üzerine etkisi: Sivas ilinde bir uygulama. *Journal of Tourism & Gastronomy Studies*, 7(2), 1057-1076.
- Nasurdin, A. M., ve Khuan, S. L. (2007). Organizational justice as an antecedent of job performance. *Gadjah Mada International Journal of Business*, 9(3), 325-343.
- Niehoff, B. P. ve Moorman, R. H. (1993). Justice as a mediator of the relationship between methods of monitoring and organizational citizenship behavior. *Academy of Management Journal*, 36(3), 527-556.
- Özdemir, O., Birer, İ. ve Akkoç, İ. (2019). Lider desteği ve örgütsel adalet algısının iş performansına etkisinde kişi-örgüt uyumunun aracılık rolü. *Toros Üniversitesi İİSBF Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(10), 77-106.
- Özdevecioğlu, M. ve Kanğür, S. (2009). Çalışanların ilişki ve görev yönelimli liderlik algılamalarının performansları üzerindeki etkileri. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 2009(1), 53-82.
- Paşa, M. (2007). *Stresin bireysel performans üzerindeki etkileri ve bir uygulama* (Doktora Tezi). Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa.
- Pradhan, S. ve Pradhan, R. K. (2015). An empirical investigation of relationship among transformational leadership, affective organizational commitment and contextual performance. *Vision: The Journal of Business Perspective*, 19(3), 227-235.
- Prahast, D. K., Soetjipto, B. E. ve Hariri, A. (2015). The effect of leader-member exchange, procedural justice and distributive justice on organizational commitment through job satisfaction. *International Journal of Applied Business and Economic Research*, 13(7), 5521-5533.
- Rotundo, M. ve Sackett, P. R. (2002). The relative importance of task, citizenship, and counterproductive performance to global ratings of job performance: A policy-capturing approach. *Journal of Applied Psychology*, 87(1), 66-80.
- Schmiesing, R. J., Safrit, R. D. ve Gliem, J. A. (2003). Factors affecting OSU extension agents' perceptions of organizational justice and job satisfaction. *Journal of International Agricultural and Extension Education*, 10(2), 25-33.
- Serinkan, C. ve Ürkek-Erdiş, Y. (2014). *Dönüşümcü liderlik bağlamında örgütsel vatandaşlık ve örgütsel adalet* (3. Baskı). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.

- Serpil, M. R. (2014). *Örgütsel adalet algısının ve iş tatmininin çalışanların iş performansına olan etkileri: Ampirik bir çalışma* (Yüksek Lisans Tezi). Bahçeşehir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Shahhosseini, M., Silong, A. D., Ismail, I. A. ve Uli, J. N. (2012). The role of emotional intelligence on job performance. *International Journal of Business and Social Science*, 3(21), 241-246.
- Singer, M. (1993). The application of organizational justice theories to selection fairness research. *New Zealand Journal of Psychology*, 22, 32-45.
- Sigler, T. H. ve Pearson, C. M. (2000). Creating an empowering culture: Examining the relationship between organizational culture and perceptions of empowerment. *Journal of Quality Management*, 5, 27-52.
- Sökmen, A., Bilsel, M. ve Erbil, C. (2013). Örgütsel adaletin çalışan motivasyonu ve performansı üzerindeki etkisi: Bankacılık sektöründe bir araştırma. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15(1), 43-62.
- Söyük, S. (2007). *Örgütsel adaletin iş tatmini üzerine etkisi ve İstanbul ilindeki özel hastanelerde çalışan hemşirelere yönelik bir çalışma* (Doktora Tezi). İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Suliman, A. M. T. (2007). Links between justice, satisfaction and performance in the workplace: A survey in the UAE and Arabic context. *Journal of Management Development*, 26(4), 294-311.
- Suliman, A. ve Al Kathairi, M. (2013). Organizational justice, commitment and performance in developing countries: The case of the UAE. *Employee Relations*, 35(1), 98-115.
- Şaklak, Ö. (2018). *Öğretim elemanlarının örgütsel adalet algısının örgütsel bağlılıklarına etkisi: Ankara ili örneği* (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Şimşek-Evren, E. (2020). *Kurumsallaşma, ikili bağlılık ve iş performansı arasındaki ilişki: Otel mutfak çalışanları üzerinde bir araştırma* (Doktora Tezi). Mersin Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mersin.
- Tokmak, M. (2019). İş görenlerin örgütsel bağlılık düzeylerinde örgütsel adalet algısının etkisi: Özel sektör araştırması. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 22(42), 281-300.
- Tozkoparan, G. ve Tenteriz, Y. (2019). Algılanan çalışma arkadaşları ve yönetici desteğinin iş performansına etkisi. *Kırklareli Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 8(1), 41-57.
- Yamane, T. (2001). *Temel örnekleme yöntemleri* (1. Baskı). (A. Esin, M. A. Bakır, C. Aydın ve E. Gürbüzsel, Çev.). Literatür Yayıncılık.
- Yeniçeri, Ö., Demirel, Y. ve Seçkin, Z. (2009). Örgütsel adalet ile duygusal tükenmişlik arasındaki ilişki: İmalat sanayi çalışanları üzerine bir araştırma. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 2009(1), 83-99.
- Yıldırım, F. (2002). *Çalışma yaşamında örgüte bağlılık ve örgütsel adalet ilişkisi* (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Wang, X., Liao, J., Xia, D. ve Chang, T. (2010). The impact of organizational justice on work performance: Mediating effects of organizational commitment and leader-member exchange. *International Journal of manpower*, 31(6), 660-677.
- Williams, S. (1999). The effects of distributive and procedural justice on performance. *The Journal of Psychology*, 133(2), 183-193.