

## Örgütsel Adaletin İş Performansı Üzerine Etkisi: Fırın Çalışanları Üzerine Bir Araştırma<sup>1</sup>

(The Effect of Organizational Justice on Job Performance: Research on Bakery Employees)

Cevat ERCİK<sup>a</sup>, Burçin Cevdet ÇETİNSÖZ<sup>b</sup>

<sup>a</sup>Mersin Üniversitesi, Turizm Fakültesi, Gastronomi ve Mutfak Sanatları Anabilim Dalı, Mersin, Türkiye. [cevatercik@mersin.edu.tr](mailto:cevatercik@mersin.edu.tr)

<sup>b</sup>Alanya Alaaddin Keykubat Üniversitesi, Turizm Fakültesi, Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı, Alanya, Türkiye. [burcin.cetinsoz@alanya.edu.tr](mailto:burcin.cetinsoz@alanya.edu.tr)

### MAKALE BİLGİSİ

### ÖZET

#### Anahtar Kelimeler:

Örgütsel adalet  
İş performansı  
Fırın çalışanları  
Mersin

Gönderilme Tarihi 23 Kasım  
2020

Revizyon Tarihi 21 Şubat 2021

Kabul Tarihi 14 Mart 2021

#### Makale Kategorisi:

Araştırma Makalesi

**Amaç** - Araştırmada fırın çalışanlarının algıladıkları örgütsel adaletin iş performanslarına etkisini ortaya koymak amaçlanmaktadır.

**Yöntem** - Mayıs 2017-Ekim 2017 tarihleri arasında anketler aracılığıyla gerçekleşen veri toplama süreci, kolayda örnekleme ve yüz yüze temas teknikleri uygulanmıştır. 91 fırın işletmesinden 295 kullanılabilir anket toplanmıştır. Analiz sürecinde, betimleyici istatistiklere yönelik frekans analizleri, güvenilirlik testi, Doğrulamalı Faktör Analizi (DFA) ve Yapısal Eşitlik Modellemesinden (YEM) yararlanılmıştır.

**Bulgular** - Gerçekleştirilen hipotez testleri neticesinde çalışanların algıladıkları örgütsel adalet boyutlarından dağıtımsal ve işlemsel adaletin iş performansı üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı ( $p \geq 0,05$ ), tek anlamlı değişkenin etkileşimsel adalet olduğu ( $\beta = 0,58$ ,  $p \leq 0,05$ ) görülmüştür.

**Tartışma** - Literatürde örgütsel adalet ve iş performansı üzerine birçok çalışma olmasına rağmen fırın çalışanları üzerinde herhangi bir çalışma yapılmamıştır. Araştırma bulguları alanyazındaki hiçbir araştırma ile birebir benzerlik göstermemektedir. Etkileşimsel adaletin üretim ve hizmet sunumunun birlikte gerçekleştirildiği fırın işletmesi çalışanları açısından kritik bir değişken olduğunu ortaya koyarak alanyazına katkı sağlamaktadır.

### ARTICLE INFO

### ABSTRACT

#### Keywords:

Organizational justice  
Job performance  
Bakery Employees  
Mersin

Received 23 November 2020

Revised 21 February 2021

Accepted 14 March 2021

#### Article Classification:

Research Article

**Purpose** - In this research, it is aimed to determine the effect of organizational justice perceived by bakery staff on job performances.

**Design/methodology/approach** - The data collection process, which took place through questionnaires between May 2017 and October 2017, was applied with convenience sampling technique and face-to-face contact technique. 295 usable questionnaires were collected from 91 bakery businesses. During the analysis process, descriptive statistics, reliability analysis, confirmatory factor analysis and structural equation modeling (SEM) were used.

**Findings** - As a result of hypothesis testing, it is understood that while distributive and procedural justice have no significant effect on job performance ( $p \geq 0,05$ ), interactional justice has significant and positive effect on job performance ( $\beta = 0,58$ ,  $p \leq 0,05$ ).

**Discussion** - Although there are many studies in the literature on organizational justice and job performance, no study has been conducted on bakery workers. The research findings are not exactly similar to any research in the literature. It contributes to the literature by revealing that interactional justice is a critical variable for the employees of the bakery business where production and service delivery are carried out together.

<sup>1</sup> Bu araştırma Doç. Dr. Burçin Cevdet Çetinsöz danışmanlığında Mersin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsünde gerçekleştirilen yüksek lisans tez çalışmasının kısaltılmış versiyonudur.

#### Önerilen Atıf/ Suggested Citation

Ercik, C., Çetinsöz, B.C. (2021). Örgütsel Adaletin İş Performansı Üzerine Etkisi: Fırın Çalışanları Üzerine Bir Araştırma, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 13 (1), 535-548.

## 1. Giriş

Örgütsel adalet ve iş performansı ilişkisi hem işletme yöneticileri hem de akademisyenlerin son 20 yıldan bu yana üzerinde önemle durduğu bir konu olmuştur. Son yıllarda örgütsel adalet değişkeninin iş memnuniyeti, örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışı gibi değişkenler üzerinde etkisinin belirlenmesi ile bu konuda çalışmaların sayısında ciddi bir artma gerçekleşmiştir (Gilliland ve Chan, 2001: 143).

Ployhart ve Ryan (1997)'e göre örgütsel adalet, örgüt içerisinde yöneticilerin iş sürecinde sergiledikleri adalet anlayışının işgörenler tarafından nasıl algılandığı ve ne şekilde iş performanslarına yansıdığı ile ilgilidir. Örgütsel adalet, işgörenlerin yöneticilerinin iş ile ilgili olarak kendilerine karşı adil olup olmadıklarını anlama ve uyguladıkları adalet stratejilerinin işle ilişkili olan diğer değişkenleri (iş performansı gibi) nasıl etkilediği ile ilgilidir. Bundan dolayı ilgili alanyazında da örgütsel adalet, dağıtımsal, prosedürel ve etkileşimsel adalet olarak üç farklı boyutta çalışılmıştır. Örgütsel adalet turizmin yiyecek ve içecek işletmeciliği gibi alt hizmet sektörlerinde, iş gücünün sürekliliğine ve yüksek iş performansına yansımaları açısından oldukça önem arz etmektedir.

Unlu mamuller veya fırıncılık sektörü yiyecek ve içecek işletmeciliğinin büyük bir yüzdesini oluşturmaktadır. Özellikle yoğun bir rekabet ortamı içerisinde faaliyet gösteren fırıncılık sektöründe işgörenlerin performansları işletmenin verimliliği ve/veya karlılığı açısından oldukça önemlidir. İşgörenlerin sergiledikleri çalışma performanslarını, yöneticilerin tutumu, işgörenlerle ilişkileri, çalışma koşulları ve diğer uyguladıkları örgütsel yönetim stratejileri etkileyebilmektedir.

Araştırmada fırın çalışanlarının algıladıkları örgütsel adaletin iş performanslarına etkisini ortaya koymak amaçlanmaktadır. Örgütsel adalet ve iş performansı arasındaki ilişkinin genellikle sağlık, finans, eğitim ve sanayi işletmelerinde çalışıldığı görülmüştür, ancak örneklem olarak ele alınan unlu mamuller veya fırıncılık sektörü işgörenleri üzerinde ulusal ve uluslararası düzeyde bir araştırmaya rastlanılmamıştır. Buradan hareketle gerçekleştirilen bu araştırmanın hem ilgili alanyazına farklı örneklem kitlesi nedeniyle katkı sağlayabileceği hem de fırıncılık sektöründeki işletmeciler ve yöneticilere uygulamaya dönük fayda sunabileceği beklenilmektedir.

## 2. Kavramsal Çerçeve

### 2.1. Örgütsel Adalet

Adalet hak ve hukuka sahip çıkma, uygulama anlamını taşımaktadır. Günümüzde toplum içerisinde insanların birlikte uyum içerisinde yaşayabilmeleri için önemli bir olgu olarak görülmektedir (İyigün, 2012: 50). Adalet kavramı zaman içerisinde felsefecilerin ve birçok farklı alandaki araştırmacının üzerinde çalışmalar yürüttükleri önemli bir konu haline gelmiştir (Greenberg ve Bies, 1992: 443).

Örgütler için adalet, işgörenlerin sahip oldukları haklarının, örgütlere sergiledikleri katkılar ile orantılı şekilde değerlendirilmesi ve kural dışı davranışlarında gerekli yaptırımın uygulanmasıdır (Başaran, 1985: 105).

Örgütsel adalet, örgütün bütün iş süreçlerinde çalışanlar arasında ayrımcılık yapılmadığına yönelik oluşan bir duyguyu yansıtır (İyigün, 2012: 50). Örgütlerde adalet, ortaya çıkabilecek ödül ve cezaların en uygun nasıl uygulanacağına yönelik kuralları ve sosyal normları içermektedir (Aydın ve Karaman, 2008: 498).

Örgütsel adalet ile ilgili teoriler, iki farklı boyuttan, yani “reaktif-proaktif boyut” ve “süreç-içerik boyut” undan türetilerek dört bölümde sınıflanmış, bunlar da kendi içinde çeşitli teorilere dönüşmüştür (İçerli, 2010: 70-71). Adaletin “reaktif teorisi”, işgörenlerin eşit olarak görülmeyen politiklardan kaçma veya kaçınma tepkilerine yönelmektedir. Bu tarz teoriler, haksız uygulamalara olan tepkiler üzerinde incelemeler yapmaktadır. Buna karşılık “proaktif teoriler”, çalışanların adaleti oluşturmak için belirlemiş oldukları davranışlar üzerindeki çalışmalara odaklanmıştır. Bu teoriler adil uygulamaların olmasına ilişkin davranışlar üzerine daha çok odaklanmıştır. Adaletle ilgili “süreç teorileri” ise, ücret ve terfi gibi hakedişlerin ne şekilde belirleneceğine yönelmiştir. Bu tarzda bir eğilim, örgüt kararlarını alırken ve uygularken, uygulanan yöntemlerin adil olup olmadığı üzerine yoğunlaşmıştır. Bununla birlikte “içerik teorileri” ise hak edilen kazanımların eşit şekilde dağıtılıp dağıtılmadıkları ile ilgilidir (İçerli, 2010: 70-71).

Örgütlerde adalet ile ilgili popüler kavramsallaştırmaların çoğu, Reaktif-İçerik Teoriler kapsamına girmektedir. Bunlar arasında Homans'ın (1961) “Dağıtım Adaleti Teorisi”, Adams'ın (1965) “Eşitlik Teorisi”

ve Walster ve Berscheid'nin (1973) "Eşitlik Teorisi" versiyonları ve Crosby'nin (1976) "Göreceli Mahrumiyet Teorisi" sayılabilir (İçerli, 2010: 71). Ek olarak, Proaktif-İçerik teoriler kapsamında Leventhal'ın (1976) "Adalet Yargı Modeli" ve Lerner'in (1977) "Adalet Güdüsü Teorisi", Reaktif-Süreç teoriler kapsamında Thibaut ve Walker'ın (1978) "Süreç Adaleti Teorisi" ve Proaktif-Süreç teorileri kapsamında Barrett-Howard ve Tyler'ın (1986) "Dağıtım Tercihi Teorisi" yönetim alan yazınında başvurulan diğer teorilerdir (İçerli, 2010: 71-78).

Mevcut araştırmada örgütsel adalet kavramı, Jay Adams'ın (1963) "Eşitlik Teorisi" kapsamında ele alınmıştır. Örgütsel adalet kavramı Jay Adams'ın (1963) "Eşitlik Teorisinin" devamıdır. Eşitlik; gerçek veya hayal ürünü, bireysel veya kolektif, gerçek veya tüzel kişi olsun, diğer birimler ile yapılan karşılaştırmalar sonucundaki adalet, haklılık ya da değerlilik (Oliver, 1997: 211'den aktaran Güler, 2019: 138-139). Eşitliğin temeli adalet olduğu için ise eşitlik teorisi, aynı zamanda adalet veya hakkaniyet teorisi şeklinde de ifade edilmektedir (Blodgett, Hill ve Tax, 1997: 188). Teori, Adams'ın 1963 ve 1965 yılındaki örgütsel davranış alanındaki araştırmaları sayesinde geliştirilmiştir (Hogg ve Vaughan, 2011: 546).

Bu bağlamda Adams örgütsel adaletin; işgörenlerin motivasyon seviyelerinin yüksek olmasının, örgütte takdir edilme, ödüllendirilme ve örgüte karşı aidiyet duygularının yükseltilmesi ile oluşabileceğini belirtmiştir (Özkalp ve Kirel, 2013: 654).

## **2.2.Örgütsel Adaletin Boyutları**

Örgütsel adalet iş yerinde herkese adil yaklaşımı ortaya koyabilmek için geliştirilmiş bir kavramdır. Örgütsel Adalet teorileri incelendiğinde ilk zamanlarda araştırmacıların örgütsel adaleti "Dağıtımsal Adalet" ve "Süreçsel Adalet" olarak iki farklı boyutta değerlendirmişlerdir (Bakan, 2011: 192). Son zamanlarda bu boyutlara 'Etkileşimsel Adalet' de ilave edilerek üç farklı boyutta irdelenmektedir (Tan ve Çetin, 2012: 2; Sökmen, vd. 2013: 45).

### **2.2.1.Dağıtımsal Adalet**

Dağıtımsal adalet, adından da anlaşılacağı gibi, örgüt içerisinde çalışanların hakkeşlerinin adil olarak uygulanıp uygulanmadığını içermektedir. Örgütler çalışanların performanslarının karşılığını ve hakkeşlerini ücret veya başka uygulamalar ile vermektedirler. Aslında çalışanların temel beklentisi sergiledikleri performanslarının karşılığında verilen bu ücret veya diğer uygulamaların eşit olarak dağıtımındır (Zencirkıran ve Keser, 2018: 290).

Araştırmacılara göre örgütsel adaletin ilk bileşeni dağıtımsal adalettir, çünkü adaletin bu boyutu diğerlerinin elde edemediği sonuçlara ve çıktılara erişebilmektedir (Cropanzano vd., 2007: 37).

### **2.2.2.İşlemsel (Prosedürel) Adalet**

İşlemsel adalet; örgüt içerisinde kararlar alınırken kullanılan biçimsel yöntemlere ilişkin algılanan adaleti belirtmektedir (Yadong Luo'dan akt. Taşkiran, 2010:106). Kumar (1996), işlemsel adaletin çalışanların hakkeşlerinin oluşturulmasında uygulanan süreç ve yöntemleri ifade ettiğini, dağıtımsal adalet algısına göre, işgörenlerde önemli etki ve izler bıraktığını belirtmiştir (Taşkiran, 2010:107).

İşlemsel adaletin iki önemli faktörü süreç kontrol ve açıklamalardır. *Süreç kontrol*; çalışanların yöneticilere beklenen fayda ile ilgili kişisel fikirlerini ifade etme imkanının tanınmasıyla ilgilidir. *Açıklamalar* ise yönetimin dağıtılan çıktılar ile ilgili nedenlerin açıklanmasıdır. Bu yüzden çalışanların bir süreci adaletli olarak değerlendirebilmesi için sonuçlar üzerinde kısmen de olsa kontrollerinin olduğunu hissetmeleri ve sonuçların neden bu şekilde gerçekleştiğine dair tatminkar açıklamaların yönetim tarafından yapılması gerekmektedir. Yöneticilerin tutarlı olması (kişiler arasında ve zaman içinde), önyargılı olmaması, doğru bilgilerle karar vermesi ve görüşlere açık olması önemlidir (Robbins ve Judge, 2013: 224-225).

### **2.2.3.Etkileşimsel Adalet**

Etkileşim adaleti; prosedürler uygulanırken işgörenlerin maruz kaldıkları tutum ve davranışların niteliğine yönelik adalet algısı olarak tanımlanmaktadır (İyigün, 2012: 59). Dağıtımsal ve prosedürel adalet konusunda araştırmalar ilerledikçe örgütsel adaletin farklı bir boyutu olan insan davranışları ön plana çıkmaya başlamıştır. Bu uygulamaların insani davranışlar üzerindeki etkileri, yönetici ile çalışan ilişkisi, çalışanların adalet beklentileri gibi konular ele alınmış, kurum içerisinde insan ilişkilerinin önemi vurgulanmış ve iletişim odaklı 'etkileşimsel adalet' araştırma konusu olmaya başlamıştır.

Örgütsel adaletin dağıtım ve işlemsel boyutundan sonra üçüncü boyutu olarak ele alınan etkileşimsel adalet; kurumun uygulamada çalışanlarına davranışları ve çalışanların bu tutumun niteliğine ilişkin adalet alguları şeklinde ifade edilmektedir (Bies ve Moag, 1986: 43-55). Etkileşim adaletinin sağlanması için dört şartın sağlanması gerekmektedir (Bies ve Moag'dan (1986) aktaran Ülbeği, 2011: 29);

- **Doğruluk:** Yöneticiler veya karar mercileri çalışanlarla ilgili alınan kararlarda açık ve net olmalı, çalışanlara dürüst davranmalıdır.
- **Saygı:** Yöneticiler veya karar mercileri çalışanlara karşı duyarlı olmalı ve kibar davranmalıdır. Yapılan eleştiriler yapıcı ve olumlu olmalıdır.
- **Uygunluk:** Yöneticiler veya karar mercileri bireyleri birbirinden ayıracak ifadelerden kaçınmalıdır. Yaş, cinsiyet, mezhep, ırk ve din ile ilgili çalışanlarda uygunsuzluk hissi yaratacak durumlara fırsat vermemelidir.
- **Gerekçeleştirme:** Yöneticiler veya karar mercileri, örgüt içerisinde alınan kararlar ile ilgili çalışanları yeterli ölçüde bilgilendirmelidir.

### 2.3.İş Performansı

Performans kelimesinin yönetsel alanyazında yıllar içerisinde kullanımı ve farklı alanlarda performansa yönelik çalışmaların artması neticesinde ise performans değerlendirme kavramı ortaya çıkmıştır (Akdağ, 2016: 330). Özellikle 21.yy'ın başlarından itibaren ilgi çeken konu başlıklarından biri olan performans kavramı (Akı ve Demirebilek, 2010: 81), iş performansı bağlamında 50 yıla yakın bir süredir örgütsel davranış alanında önemle ele alınmaktadır (Griffin vd., 2007: 327).

Performans kelimesi, belli bir zaman diliminde yapılması gereken işlerin amaca hizmet etme derecesi olarak tanımlanabilir (Akal, 1992: 1). Griffin, Neal ve Parker (2007: 327) ve Suliman (2007: 295) performansı, bir kişinin uzmanlık alanına giren işi yapabilme yeterliliği olarak tanımlamıştır.

Performans değerlendirme, organizasyonel yapılar ile anlam kazanan bir kavramdır. Önceden belirlenen standartlar ile kıyaslama yapıldığında, ölçme ile bireyin beceri ve yetenekleri değerlendirilip işteki kapasitesi ölçülür (Akdağ, 2016: 330).

Performans değerlendirme kişinin performans derecesini ölçer, yaptığı iş ile ilgili güçlü ve zayıf taraflarını belirlemekle birlikte işgörenin çalışma başarısı ile başarısızlıkları hakkında geribildirim almasını sağlar (Akı ve Demirebilek, 2010: 81). Bu yollarla performans değerlendirme, işe alma, yükselme, ödüllendirme ve işten çıkarma gibi farklı insan kaynakları yönetim faaliyetlerinin de altyapısını oluşturur. Sözü edilen özellikleri nedeniyle, performans değerlendirme süreci insan kaynakları idaresinde oldukça önemli bir yere sahiptir (Akı ve Demirebilek, 2010: 81). Performans değerlendirme sayesinde işletme; işgörenler ile yaptığı iş anlaşmasının şartları hangi oranda gerçekleştiğinin, işgörenin ilgi ve becerilerinin işe hangi düzeyde yansıtıldığını, işgörenin iş başarısını, işgörenin görev tanımındaki standartlara ne ölçüde ulaştığı ve kariyer planlamasının hangi düzeyde ilerleyeceğini belirleyebilmektedir (Akdağ, 2016: 335).

İşgören performansı, alanyazında genellikle çok boyutlu bir kavram olarak değerlendirilirken, araştırmacılar tarafından üzerinde uzlaşmaya varıldığı bir boyut sayısı yoktur (Suliman, 2007: 297; Griffin vd., 2007: 327-328). *Görev performansı*, çalışanların kendi değerlendirmelerine göre yaptıkları işte ne kadar başarılı olduklarını, *bağlamsal performans* ise bireysel olarak yapmaları gereken işlerin dışındaki örgüt içi süreç, amaç ve birlikteliklere uyma başarısı ile açıklanmaktadır (Chiu, 2004: 82).

### 2.4.Alanyazın Analizi

Yerli ve yabancı alanyazın tarandığında farklı sektörlerde örgütsel adalet ve iş performansı üzerine birçok çalışma olmasına rağmen fırın ve unlu mamuller sektörü üzerine herhangi bir çalışmaya rastlanılmamıştır. Ancak turizm veya benzer hizmet sektörleri alanında yapılmış bazı çalışmalar ve sonuçları şunlardır;

Cohen-Charash ve Spector (2001) gerçekleşmiş 190 çalışmaya katılan 64.757 çalışan örneğinde gerçekleştirdiği meta analiz yöntemiyle örgütlerde adaletin rolünü araştırmışlardır. Araştırma bulgularına göre iş performansının en kuvvetli olarak işlemsel adalet algısıyla ilişkilendirildiği daha zayıf olarak ise sırayla dağıtımsal ve etkileşimsel adalet algısının ilişkisi bulunduğu ortaya koyulmuştur.

Wang, Liao, Xia ve Chang (2010), Çin’de farklı alanlarda faaliyet gösteren mal ve hizmet işletmelerinde çalışan 793 çalışan örneğinde örgütsel adaletin iş performansına etkisini araştırmışlardır. Gerçekleştirilen yapısal eşitlik modellemesi yol analizi bulgularına göre örgütsel adalet algısının boyutlarından etkileşimsel adalet ve dağıtımsal adalet boyutlarının olumlu yönde ve anlamlı etkisinin bulunduğu, buna karşın işlemsel adaletin anlamlı bir etkisinin bulunmadığı anlaşılmaktadır.

Çelik, Turunç ve Demirkaya (2011), 311 konaklama işletmesi çalışanı üzerinde gerçekleştirdiği araştırmasında işgörenlerin adalet algılarının iş performansına etkisinde kişi-örgüt uyumunun aracılık etkisini araştırmışlar ve regresyon analizi bulgularına göre; adalet algısının üç boyutunun da çalışanların iş performansları üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığını belirlemiştirlerdir.

Elamin ve Alomain (2011), Suudi Arabistan’da farklı işletmelerde faaliyet gösteren 793 Suudi ve yabancı çalışan örneğinde örgütsel adaletin, iş tatmini ve bireysel değerlendirmeye bağlı iş performansına etkisini araştırmışlardır. Gerçekleştirilen regresyon analizi bulgularına göre örgütsel adaletin alt boyutlarının hiçbirisinin Suudi çalışanların iş performanslarını anlamlı bir şekilde etkilemediğini buna karşın yabancı çalışanların algıladıkları örgütsel adalet boyutları, iş performanslarını anlamlı bir şekilde etkilediği görülmektedir.

Lee, Kim, Hyun-Son ve Kim (2015) Kore’de faaliyet gösteren 6 tane 5 yıldızlı otelin içinde bulunan restoran işletmesinde 276 çalışan örneğinde örgütsel adalet ile iş performansı ilişkisini ve güvenin aracılık etkisini araştırmışlardır. Örgütsel adaleti 4 (iletişimsel adalet dahil) boyut halinde ele alan araştırmacılar korelasyon analizi bulgularına göre; adalet algısının dört boyutunun da iş performansı algısı (görev performansı) ile anlamlı bir ilişkiye sahip olduğunu belirlemiştirlerdir.

Swalhi ve Zgoulli (2017) 343 küçük ve orta ölçekli mal ve hizmet işletmesi çalışanı örneğinde örgütsel adaletin iş performansına etkisini araştırmışlardır. Gerçekleştirilen regresyon analizi bulgularına göre, dağıtımsal adaletin iş performansında anlamlı bir etkiye sahip olmadığı ( $p \geq 0.05$ ), etkileşimsel adalet ( $r = .24$ ;  $p \leq 0.01$ ) ve işlemsel adaletin ( $r = .13$ ;  $p \leq 0.05$ ) düşük düzeyde, anlamlı ve olumlu bir etkiye sahip olduğunu belirlemiştirlerdir.

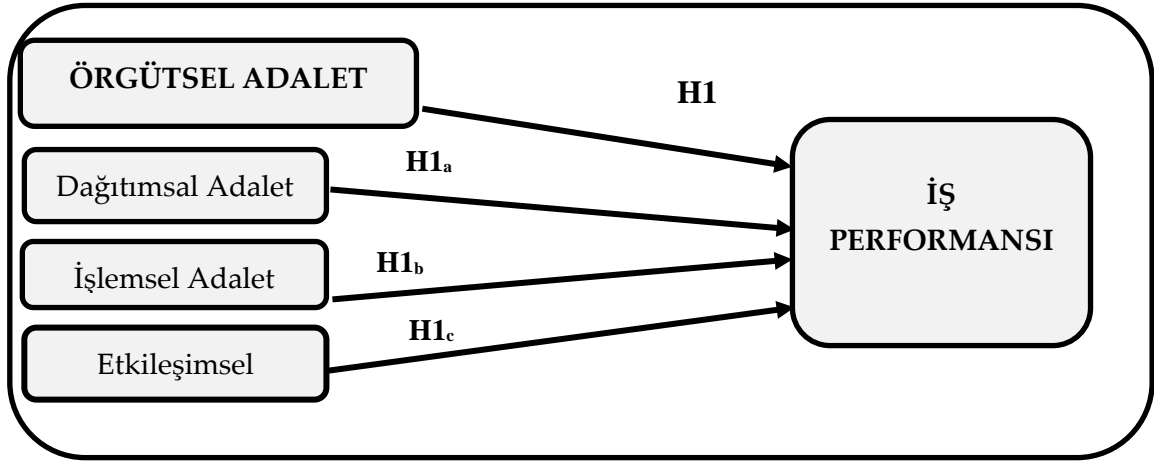
Doğan (2018), 254 beş yıldızlı konaklama işletmesi çalışanları üzerinde gerçekleştirdiği araştırmasında, örgütsel adalet algısı ile iş performansı arasındaki ilişkinin korelasyon analizi bulgularına göre; adalet algısının üç boyutunun da çalışanların öz değerlendirmeye bağlı iş performansı algısı ile anlamlı bir ilişkiye sahip olduğunu belirlemiştir ( $p \leq 0.05$ ). En yüksek ilişkiye sahip olan alt boyut, etkileşimsel adalet boyutu olarak göze çarpmaktadır ( $r = 0,389$ ,  $p \leq 0.01$ ).

### 3. Araştırma Yöntemi

#### 3.1. Araştırmanın Amacı ve Modeli

Araştırmada fırın çalışanlarının algıladıkları örgütsel adaletin iş performanslarına etkisini ortaya koymak amacıyla dolayı ilişkisel tarama modeli tasarlanmıştır. Karasar (2005:79-81)’a göre ilişkisel taramalar; iki veya daha fazla değişkenin birlikte değişim varlığını ve/veya seviyesini araştıran ve genellikle bağlantıya ve karşılaştırmaya dayalı analizler aracılığıyla yapılan çalışmalardır. Araştırmanın ilişkisel tarama modeli ve hipotezleri Şekil 1’de gösterilmektedir.

Alanyazında yapılan araştırmalar neticesinde, mevcut araştırmada da fırın çalışanlarının algıladıkları örgütsel adaletin iş performanslarına etkisini ortaya koymak amaçlanmaktadır.



Şekil 1. Araştırma Modeli

**H1:** İş görenlerin algıladıkları örgütsel adaletin iş performansı üzerine olumlu yönde ve anlamlı bir etkisi vardır.

**H1a:** İş görenlerin algıladıkları dağıtım sal adaletin iş performansı üzerine olumlu ve anlamlı bir etkisi vardır.

**H1b:** İş görenlerin algıladıkları işlemsel adaletin iş performansı üzerine olumlu etkisi vardır.

**H1c:** İş görenlerin algıladıkları etkileşimsel adaletin iş performansı üzerine olumlu etkisi vardır.

### 3.2. Evren ve Örneklem

Araştırmada fırıncılık sektöründe çalışanlar üzerine bir anket uygulaması yapılmıştır. Araştırmaya katılımı sağlamak amacı ile anketler Mersin merkezinde faaliyet gösteren fırın çalışanlarına uygulanmıştır. Araştırmanın evrenini Mersin il merkezi sınırları içerisinde faaliyet gösteren unlu mamul üretim işletmelerinde çalışan bireyler oluşturmaktadır. Araştırmada, evreni oluşturan kişilerin bütününe yerine isteğe bağlı kişilerin örneklemde olabildiği, kolayda örneklem yöntemi (Yıldırım, vd. 2001:132; Ural ve Kılıç, 2006: 44) uygulanmıştır.

Örneklem büyüklüğü  $n = \sigma^2 \cdot Z_{\alpha}^2 / d^2$  formülü (Sekaran, 2003; Yıldırım vd., 2001) ile hesaplanmış olup, Mersin şehir merkezi (Akdeniz, Mezitli, Yenişehir, Toroslar ve Büyükşehir Belediyeleri) ve Silifke, Tarsus, Erdemli ilçelerinin de dahil olduğu bir coğrafi alanda resmi olarak toplam 373 unlu mamul üreticisi ve 1150 işgörenin kayıtlı olduğu belirlenmiştir (Aksu, 2017). Belirtilen formülden hareketle hata payı %10 ve  $\alpha=0,05$  anlamlılık düzeyine karşılık gelen teorik değer  $Z_{0,05}=1,96$  olarak alınmış ve ulaşılması gerekli örneklem büyüklüğü 291 kişi belirlenmiştir.

### 3.3. Veri Toplama Aracı

Araştırmanın birinci bölümünde ise, katılımcıların örgütsel adalet algılarının ölçülmesinde Niehoff ve Moorman (1993)'ün geliştirdiği, Türkçeye uyarlama, geçerlilik ve güvenilirlik çalışmaları Yıldırım (2002) tarafından gerçekleştirilen örgütsel adalet ölçeğinden faydalanılmıştır. "Örgütsel Adalet Ölçeği" dağıtım sal, prosedürel ve etkileşimsel olarak üç alt boyuttan ve 20 maddeden oluşup, maddelere verilen cevapların puanlaması yükseldikçe algılanan örgütsel adalet de artmaktadır (Atalay, 2007: 83; Pelit ve Bozdoğan, 2014). İş performansı ölçeği için ise Ertan (2008) tarafından yapılan çalışmada kullanılan 24 maddeli ölçeğin görev performansı değişkenini oluşturan ilk 4 maddesinden yararlanılmıştır. Araştırmada 5'li Likert tipi (1=Kesinlikle Katılmıyorum ... 5=Kesinlikle Katılıyorum) derecelendirme uygulanmıştır.

Anketler aracılığıyla veri toplama süreci, 03 Mayıs 2017 – Ekim 2017 tarihleri arasında Mersin'in Akdeniz ilçesinde 21, Mezitli ilçesinde 20, Yenişehir ilçesinde 22, Toroslar ilçesinde 16, Silifke ilçesinde 4, Tarsus ilçesinde 7 ve Erdemli ilçesinde 5 fırın işletmesi olmak üzere toplam 91 işletmede yüz yüze temas yöntemiyle gerçekleştirilmiştir. Toplam 1030 anket dağıtılmış olup, 520 anketten geri dönüşü olmuştur. Anketler eksik veya hatalı doldurma açısından incelendiğinde 225 anketin bir sayfasının tamamen ya da önemli sayılabilecek derecede eksik doldurulduğu görülmüştür. Bunun temel sebebi çalışanların eğitim profillerinin düşük olması (ilköğretim mezunu %,41,7) anketlerin doldurulmasını güçleştirmiştir. Sonuç olarak, verilerin analizinde kullanılabilir toplam 295 anket toplanmıştır.

### 3.4. Verilerin Analizi

Araştırmada elde edilen veriler istatistiksel analiz tekniklerine geçilmeden önce kategorik sorulara ait betimleyici istatistikler; frekans dağılımları, aritmetik ortalamalar ve standart sapmalar verilmiştir. Hipotezlerin test edilmesi için ise öncelikle “Doğrulamalı Faktör Analizi” ve “Yapısal Eşitlik Modellemesi” (YEM) uygulanmıştır.

### 3.5. Güvenilirlik ve Geçerlilik

#### 3.5.1. Güvenilirlik

Güvenilirlik, aynı ana kütlede belirlenerek başka örneklerde aynı yöntemle, benzer prosedürler uygulanarak yapılacak başka ölçümler için benzer sonuçlar elde edilme olasılığına denir (Şencan, 2005: 12). Araştırma ölçeğinde güvenilirliğin bir ölçütü olan Cronbach Alfa testi kullanılmıştır.

Örgütsel adalet ölçeğinin Cronbach Alfa katsayısı (0,988) yüksek derecede güvenilir olduğu belirlenmiştir. Ölçeğe ait güvenilirlik istatistikleri Tablo 1.’de sunulmuştur.

**Tablo 1.** Algılanan Örgütsel Adalet Ölçeği Güvenilirlik Analizi Bulguları (n=292)

<b>Cronbach Alfa Değeri</b>	0,988
<b>Hotelling’ T<sup>2</sup></b>	F <sub>19;271</sub> =4,206 (p≤0,001)
<b>Toplanamazlık</b>	F <sub>1;19</sub> =2,724; (p>0,05)
<b>Sınıflararası R (Tekli ve Ortalama Ölçüm)</b>	r=,804/,988 (p≤0,001)

Algılanan iş performansı ölçeğinin Cronbach Alfa katsayısı (0,943), yüksek derecede güvenilir olduğu belirlenmiştir. Ölçeğe ait güvenilirlik istatistikleri Tablo 2.’de sunulmuştur.

**Tablo 2.** Algılanan İş Performansı Ölçeği Güvenilirlik Analizi Bulguları (n=292)

<b>Cronbach Alfa Değeri</b>	0,943
<b>Hotelling’ T<sup>2</sup></b>	F <sub>3;287</sub> =6,173 (p≤0,001)
<b>Toplanamazlık</b>	F <sub>1;3</sub> =3,668; (p≤0,001)
<b>Sınıflararası R (Tekli ve Ortalama Ölçüm)</b>	r=,804/,942 (p≤0,001)

#### 3.5.2. Geçerlilik Analizleri

Verilerin geçerlilik analizleri için yapısal geçerlilik analizi gerçekleştirilmiştir. Yapı geçerliliği, bulguların temel alınan teori ile uyuma durumunu gösterir (Sekeran ve Bougie, 2013: 226-227). Doğrulamalı faktör analizi, faktör yapılarının teorik temel ile uyumunu test ederek, ölçeklerin geçerliliği hakkında araştırmacılara fikir veren yapısal eşitlik modellemesi analizinin bir türüdür (Yılmaz ve Çelik, 2009: 53; Hair, vd., 2010: 693). Ek olarak doğrulamalı faktör analizinde ölçekte yer alan her bir maddenin açıklanan varyans ortalaması (AVE: Average Variance Extracted) ve birleşik güvenilirliği (CR: Composite Reliability) de hesaplanarak, ölçek maddelerinin ölçekteki güvenilirlikleri ve bir bütün olarak ölçeğin açıklanmasına katkıları hesaplanır.

Gerçekleştirilen ilk doğrulamalı faktör analizi neticesinde, ölçme modelinin uyum iyiliklerine yönelik bazı sorunlar olduğu görülmüştür. Bu sorunların başında normalleştirilmiş Ki-Kare (Ki-Kare uyum iyiliğinin serbestlik derecesine bölünmesi ile elde edilen Ki-Kare uyum iyiliği) uyum iyiliği istatistiğinin 6,11 olması ve RMSEA istatistiği değerinin 0,13 olması gelmektedir. Modelin çıktı raporunun sonunda verilen düzeltme (modifikasyon) önerileri incelendiğinde 18 ve 20 numaralı “etkileşimsel adalet” maddelerinin katılımcılar tarafından benzer algılandığı ve ölçekten çıkartılmaları durumunda ki-karede değerinin düşmesinde belirgin iyileşme sağlayacağı görülmüştür.

Bu iki maddenin ölçekten çıkartılmasının ardından DFA tekrarlanmıştır. Tekrarlanan analiz neticesinde normalleştirilmiş Ki-Kare istatistiğinin 4,48’e düştüğü, RMSEA istatistiğinin ise 0,11’e gerilediği görülmüştür. Bunun üzerine model düzeltme (modifikasyon) önerileri tekrar incelenmiştir ve 7 numaralı “işlemsel adalet” ve 15 numaralı “etkileşimsel adalet” maddelerinin katılımcılar tarafından benzer algılandığı ve ölçekten çıkartılmaları durumunda ki-karede değerinin düşmesinde belirgin iyileşme sağlayacağı görülmüştür. Bu iki maddenin tekrar ölçekten çıkartılmasının ardından Ki-Kare istatistiğinin 4,02 (659.72/164) olduğu ve RMSEA istatistiğinin 0.10 olduğu bir model ortaya çıkmıştır. Model düzeltme (modifikasyon) önerileri incelendiğinde

gizil değişkenleri açıklayan gözlenen değişkenler açısından sorunlu bir madde kalmadığı görülmüştür. Bunun üzerine gizil değişkenlerin gözlenen değişkenler ile ilişkisinin anlamlılığını gösteren t-testi istatistikleri, gözlenen değişkenlerin gizil değişkenler ile ilişki gücünü gösteren standardize yük değerleri ve gözlenen değişkenlerin hata payları incelenmiştir. Tablo 3.'de görüleceği üzere t-değerlerinin hepsi 0.01 anlam düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmuş, standardize yük değerlerinin 0.88 ile 0.96 arasında değiştiği, değişkenlere ait en yüksek hata payının 0.23 olduğu, dolayısıyla modelden çıkması gereken bir değişken (madde) olmadığı görülmüştür. Tablo 3.'de yer alan veriler doğrultusunda ölçme modelinin yapı geçerliliğini test etmek için her bir gizil yapının açıklanan ortalama varyans ve birleşik güvenilirlik istatistikleri de hesaplanmıştır. Hesaplamalar sonucu ulaşılan değerler tüm gizil yapılar açısından gerek açıklanan ortalama varyans gerekse birleşik güvenilirlik katsayısının olması gereken alt sınırların üstünde olduğu anlaşılmıştır. Dolayısıyla, gözlenen değişkenlerin gizil değişken ile kabul edilebilir derecede temsil ettiği, diğer bir deyişle uyuma gösterdiği söylenebilir.

**Tablo 3.** Doğrulayıcı Faktör Analizi Ölçme Modeline İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Boyutlar ve Maddeleri	Std. yük değeri	Hata payı	R <sup>2</sup>	t- değeri	AVE	CR
<b>ALGILANAN DAĞITIMSAL ADALET</b>					<b>0,85</b>	<b>0,96</b>
A1	0,88	0,23	0,77	18,87		
A2	0,91	0,17	0,83	20,15		
A3	0,93	0,14	0,86	20,86		
A4	0,96	0,08	0,92	22,10		
A5	0,94	0,12	0,88	21,29		
<b>ALGILANAN İŞLEMSEL ADALET</b>					<b>0,86</b>	<b>0,96</b>
A6	0,88	0,22	0,78	19,13		
A8	0,94	0,13	0,87	21,14		
A9	0,96	0,07	0,93	22,30		
A10	0,96	0,07	0,93	22,27		
A11	0,91	0,18	0,82	20,03		
<b>ALGILANAN ETKİLEŞİMSEL ADALET</b>					<b>0,86</b>	<b>0,97</b>
A12	0,94	0,11	0,89	21,45		
A13	0,96	0,08	0,92	22,10		
A14	0,95	0,10	0,90	21,72		
A16	0,95	0,10	0,90	21,71		
A17	0,88	0,22	0,78	19,06		
A19	0,89	0,20	0,80	19,51		
<b>İŞ PERFORMANSI</b>					<b>0,81</b>	<b>0,93</b>
GP1	0,88	0,23	0,77	18,73		
GP2	0,90	0,20	0,80	19,42		
GP3	0,90	0,20	0,80	19,38		
GP4	0,92	0,15	0,85	20,25		

Tablo 4.'te bir ölçme modelinin yapı geçerliliğine sahip olduğunun göstergesi olan uyum iyiliği referans değerleri ile araştırmanın ölçme modeline ait uyum istatistikleri bulunmaktadır. Ölçme aracının uyum istatistikleri ile referans değerleri karşılaştırıldığında, ölçme modelinin bir bütün halinde kabul edilebilir düzeyde uyum iyiliğine ve uyuma geçerliliğine sahip olduğu söylenebilir.

**Tablo 4.** Doğrulayıcı Faktör Analizi Ölçme Modeli Uyum İyiliği İstatistikleri

Uyum İyiliği İndeksleri	Çalışmanın Ölçme Modeline Ait Değerleri	Referans Değerler	
		İyi Uyum İyiliği Değeri	Kabul Edilebilir Uyum İyiliği Değeri
X <sup>2</sup> / df	659,72/164=4,02	0 ≤ X <sup>2</sup> / df ≤ 2,5	3 < X <sup>2</sup> / df ≤ 5
RMSEA	0,10	0 ≤ RMSEA ≤ 0,05	0,5 < RMSEA ≤ 0,08
AGFI	0,76	0,95 ≤ AGFI ≤ 1,00	0,90 ≤ AGFI ≤ 0,95
GFI	0,81	0,90 ≤ GFI ≤ 1,00	
RMR	0,031	RMR ≤ 0,05	



SRMR	0,046	SRMR≤0,08	
CFI	0,98	0,95≤CFI	0,90≤CFI
NFI	0,97	0,90≤NFI	
NNFI	0,97	0,90≤NNFI	
IFI	0,98	0,95≤IFI	0,90≤IFI
RFI	0,97	0,90≤RFI	
Model CAIC/Doymuş CAIC	966.53/ 1400.67	Model CAIC<Doymuş CAIC	

**Kaynak:** Şimşek, 2007: 47-49; Yılmaz ve Çelik, 2009: 47; Hair, vd., 2010: 666-669; Çokluk, vd., 2012: 271-272.

## 4.Bulgular

### 4.1.Demografik Bulgular

Tablo 5.'e göre Mersin il merkezi coğrafi sınırlarında araştırmaya katılan katılımcılarımızın %68,5'ini erkekler oluştururken, %68,5'ini evliler temsil etmektedir. Katılımcıların yaş aralığının %72,9'u 21-40 arası grup oluşturmaktadır. Öğrenim seviyelerinin ise %91,2'sini ilköğretim ve lise düzeyinde katılımcılardan oluşurken, katılımcıların yine %67'lik bölümü ise 2-9 yıllık mesleki deneyime sahiptirler. Katılımcıların % 66,5'i fırınların imalat departmanında görev yaparken, yaklaşık %45'inin asgari ücret düzeyinde gelire sahip olduğu, % 39,3'lük bir kısmın ise kalfa ve usta seviyelerinde olup 2001-3000 TL aralığında gelire sahip olduğu görülmektedir.

**Tablo 5.** Katılımcıların Demografik ve Bireysel Özelliklerine Göre Dağılımı (n=295)

Değişken	Grup	Sayı (f)	Yüzde (%)
Cinsiyet	Kadın	93	31,5
	Erkek	202	68,5
Medeni durum	Evli	202	68,5
	Bekâr	93	31,5
Yaş	20 ve altı	29	9,8
	21-30	125	42,4
	31-40	90	30,5
	41-50	39	13,2
	51 ve üstü	12	4,0
	İlköğretim	123	41,7
Eğitim düzeyi	Lise	146	49,5
	Ön Lisans	15	5,1
	Lisans	11	3,7
	Tatlı ve Pasta İmalatı Bölümü	89	30,2
Departman	Poğaç ve Ekmek İmalatı Bölümü	107	36,3
	Servis Personeli (Reyon Görevlisi)	82	27,8
	Hizmet Personeli (Güvenlik, Temizlik gibi)	9	3,1
	İdari Personel (Satın alma, muhasebe gibi)	8	2,7
	1501-2000 TL	132	44,7
	2001-3000 TL	116	39,3
Gelir düzeyi	3001-4000 TL	26	8,8
	4001-5000 TL	17	5,8
	5001 TL ve üstü	4	1,4
	1 Yıl ve altı	41	13,9
İş Tecrübeniz	2-5 yıl	120	40,6
	6-9 yıl	78	26,4
	10 yıl ve üstü	56	19,0
<b>Toplam</b>		<b>295</b>	<b>100,0</b>

#### 4.2. Betimleyici Analiz Bulguları

Araştırmada kullanılan ölçekler değerlendirildiğinde “örgütsel adalet” ( $\bar{x}=3,1029$ ) “iş performansı” ise ( $\bar{x}=4,3043$ ) ortalamaya sahip oldukları belirlenmiştir. Algılanan örgütsel adalet boyutlarının ortalamasına bakıldığında üç boyut için de katılımcıların “ne katılmıyorum ne katılıyorum” algısına yakın bir algıda oldukları görülmektedir. Buna karşın katılımcıların bu üç boyut arasında en olumlu algıladıkları boyutun “dağıtımsal adalet” ( $\bar{x}=3,1503$ ) olduğu belirlenmiştir.

**Tablo 6.** Değişkenlere Yönelik Betimleyici Analizler (n=295)

BOYUTLAR	$\bar{x}$	Std.Sapma
<b>ÖRGÜTSEL ADALET</b>	<b>3,1029</b>	<b>1,3132</b>
Dağıtımsal Adalet	3,1503	1,2947
İşlemsel Adalet	3,0724	1,3217
Etkileşimsel Adalet	3,0862	1,3233
<b>İŞ PERFORMANSI</b>	<b>4,3043</b>	<b>,6575</b>

#### 4.3. Hipotez Testlerine Yönelik Analiz Bulguları

Araştırmanın hipotezleri için yapısal eşitlik modeli yol analizi ile test edilmiştir. Yapısal eşitlik modeli analizi kapsamında, öncelikle ölçme modelinin uygunluğu test edilmiş ardından yol analizi gerçekleştirilmiştir. Yol analizinde, algılanan örgütsel adaletin boyutunu oluşturan (a) dağıtımsal adalet, (b) işlemsel adalet ve (c) etkileşimsel adaletin, algılanan iş performansına etkisi araştırılmıştır. Ölçme modelinin tanımlayıcı istatistikler ve güvenilirlik/geçerlilik istatistikleri (AVE ve CR) açısından sorun taşımadığının anlaşılması üzerine ölçme modelinin uygunluğunu gösteren uyum iyiliği skorları kontrol edilmiştir. Tablo 7’de yer alan ölçme aracının uyum istatistikleri ile referans değerleri karşılaştırıldığında, ölçme modelinin bir bütün halinde kabul edilebilir düzeyde uyum iyiliğine sahip olduğu, sadece RMSEA istatistiği değerinin yaygın olarak ifade edilen 0,08 değerinden yüksek olduğu görülmektedir.

Ancak Hair vd. (2010: 666-669) örneklem büyüklüğünün küçük olduğu durumlarda RMSEA değerinin kesme seviyesinin 0.10 ve altında olarak kabul edilebileceğini ve RMR ve SRMR değerlerinin uygunluğunun kontrol edilmesi gerektiğini ifade etmektedir. Örneklem büyüklüğünün fazla büyük ya da küçük olduğu durumlarda hem Ki-Karenin hem de RMSEA değerinin yükseldiği bilinen bir durumdur. Örneklem büyüklüğünün çok yüksek ya da çok düşük olduğu durumlarda araştırmacının diğer uyum istatistiklerini de dikkatle incelemeleri ve bilhassa RMSEA, RMR, SRMR ve model karşılaştırılmasını temel alan uyum ölçütleri olan NFI, NNFI ve ECVI istatistiklerinde kabul edilebilir ve üzerinde uyumun varlığını kanıtlamaları gerekir (Şimşek, 2007: 47-49; Yılmaz ve Çelik, 2009: 40-46).

**Tablo 7.** Yapısal Eşitlik Ölçüm Modeli Uyum İyiliği İstatistikleri

Uyum İyiliği İndeksleri	Çalışmanın Ölçme Modeline Ait Değerleri	Referans Değerler	
		İyi Uyum İyiliği Değeri	Kabul Edilebilir Uyum İyiliği Değeri
X <sup>2</sup> / df	659,72/164=4,02	0≤ X <sup>2</sup> / df≤ 2,5	3<X <sup>2</sup> / df≤ 5
RMSEA	0.10	0≤RMSEA≤ 0,05	0,5<RMSEA≤0,10
AGFI	0.76	0,95≤AGFI≤1,00	0,90≤AGFI≤0,95
GFI	0.81	0,90≤GFI≤1,00	
RMR	0.031	RMR≤0,05	
SRMR	0.046	SRMR≤0,08	
CFI	0.98	0,95≤CFI	0,90≤CFI
NFI	0.97	0,90≤NFI	
NNFI	0.97	0,90≤NNFI	
IFI	0.98	0,95≤IFI	0,90≤IFI
RFI	0.97	0,90≤RFI	
Model CAIC/Doymuş CAIC	966.53 /1400.67	Model CAIC<Doymuş CAIC	

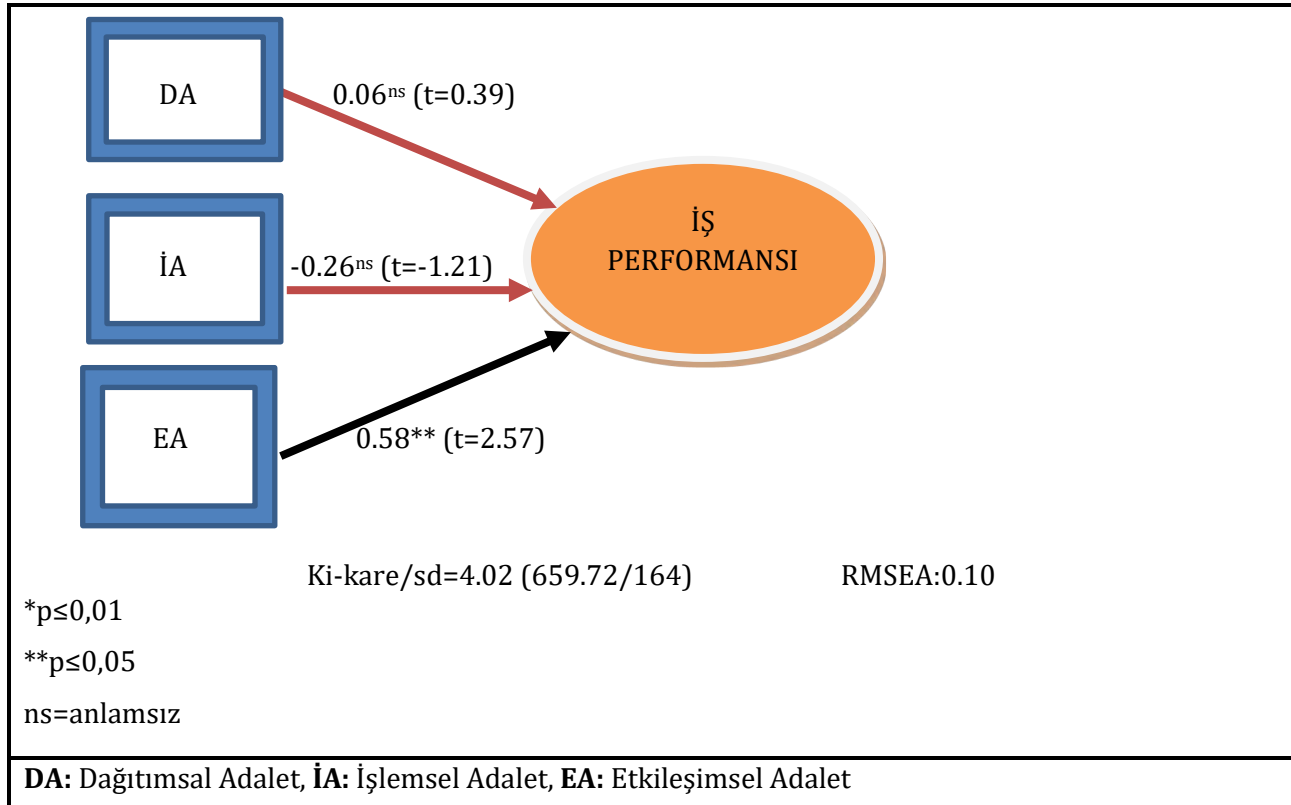
**Kaynak:** Şimşek, 2007: 47-49; Yılmaz ve Çelik, 2009: 47; Hair, vd. 2010: 666-669; Çokluk, vd., 2012: 271-272.

Ölçme modeline ait tanımlayıcı istatistikler ve uyum iyiliği istatistiklerinin ardından ilgili üç alt hipotezin test edilebilmesi için yapısal eşitlik modeli yol analizi gerçekleştirilmiştir. Yol analizi ile test edilen hipotezler açısından değişkenler arasındaki ilişkilerin istatistiksel olarak anlamlılığı, yönü ve etki dereceleri araştırılmıştır (Şimşek, 2007: 12; Yılmaz ve Çelik, 2009: 20).

**Tablo 8.** Yapısal Eşitlik Modeli Yol Analizi Betimleyici İstatistikler ve Hipotez Sonuçları

Hipotez	İlişki	Yönü	Katsayı	Std.Hata	t değeri	p	Sonuç	R <sup>2</sup>
H1a	DA → İP	+	0.06	0,16	0.39	p≥0.05	Ret	0,16
H1b	İA → İP	-	- 0.26	0,23	-1.21	p≥0.05	Ret	
H1c	EA → İP	+	0.58	0,24	2.57	p≤0.05	Kabul	
<p><b>Yapısal Denklem:</b> <math>IP = 0.063*DA - 0.28*İA + 0.63*EA</math>, Errorvar.= 1.00, R<sup>2</sup> = 0.16</p> <p>(0.16) (0.23) (0.24)</p> <p>0.39 -1.21 2.57</p>								
DA: Dağıtımsal Adalet, İA: İşlemsel Adalet, EA: Etkileşimsel Adalet, İP: İş Performansı								

Tablo 8.'de yol analizi sonucunda istatistik paket programı tarafından kurulan modele ilişkin standardize edilmiş regresyon katsayıları, standart hata değerleri, regresyon katsayılarının anlamlılığını test eden t değerleri ve bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkendeki açıklayıcılık gücünü gösteren R<sup>2</sup> (açıklanan varyans değeri) değerleri yer almaktadır. Öncelikle bağımsız ve bağımlı değişkenler arasındaki tüm ilişkilerin t değerlerinden hareketle istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığı incelenmiştir. Tablo 8'deki bulgulardan hareketle, anlamlı tek ilişkinin etkileşimsel adalet algısı ile iş performansı arasında olduğu (p≤0.05), dolayısıyla **H1c** hipotezinin kabul edildiği buna karşın, **H1a**'daki dağıtımsal adalet ile iş performansı ve **H1b**'deki işlemsel adalet ile iş performansı arasındaki ilişkilerin istatistiksel olarak anlamlı olmadığı görülmektedir (p≥0.05). Dolayısıyla H1a ve H1b hipotezlerin ise desteklenemediği sonucu ortaya çıkmıştır. Bu sonuca göre fırın çalışanlarının algıladıkları etkileşimsel adaletlerinin, bireysel bazlı değerlendirmeye bağlı iş performansları üzerinde 0.58 birimlik (p≤0,05) olumlu yönde ve anlamlı bir etkiye yol açtığı söylenebilir. Başka bir diğer deyişle fırın çalışanlarının algıladıkları etkileşimsel adaletteki bir birimlik artışın, algıladıkları iş performansları üzerinde 0,58'lik bir artışa yol açması beklenmektedir. Algılanan etkileşimsel adalet, fırın çalışanlarının iş performanslarının % 16'sını etkilemektedir. Yapısal eşitlik yol analizine yönelik bulguların simgesel gösterimi Şekil 2.'de verilmiştir.



**Şekil 2.** Yapısal Eşitlik Modeli Yol Analizi Sonuçları Simgesel Gösterimi

## 5. Sonuç ve Tartışma

Alanyazında örgütsel adalet konuları ile ilgili yapılmış araştırmalar incelendiğinde, örgütsel adalet ile iş tatmini, iş motivasyonu, örgütsel vatandaşlık, örgütsel bağlılık ve örgütsel güven gibi değişkenler ile daha fazla ilişkilendirilmekle birlikte iş performansı ile arasındaki ilişkiyi araştıran çalışmalar da mevcuttur (Doğan, 2018: 30). Ancak bu çalışmaların turizmin alt sektörü yiyecek-içecek işletmeleri örnekleminde gerçekleşme sayısı oldukça sınırlıdır.

Bu araştırmada örgütsel adaletin alt boyutlarından yalnızca etkileşimsel adaletin iş performansına anlamlı ve olumlu bir etkisi belirlenmiş iken ( $\beta_0=0,58$ ,  $p\leq 0,05$ ) diğer iki değişkenin de anlamlı bir etkisi bulunamamıştır ( $p\geq 0,05$ ). Bu bulgu, alanyazındaki hiçbir araştırma ile birebir benzerlik göstermemektedir. Regresyon ya da yapısal eşitlik modellemesi ile analiz gerçekleştirilen çalışmaların hiçbirinde, etkileşimsel adaletin iş performansını tek anlamlı değişken olarak etkilemesine yönelik bir bulguya rastlanmamıştır (Suliman, 2007; Wu ve Wang, 2008; Wang, Liao, Xia ve Chang, 2010; Çelik, Turunç ve Demirkaya, 2011; Elamin ve Alomain, 2011; Lee, vd., 2015; Swalhi ve Zgoulli, 2017; Doğan, 2018).

Diğer bir yandan etkileşimsel adalet, bu çalışmada olduğu gibi tek başına anlamlı olmasa da bazı araştırmalarda en etkili adalet türü olarak bulgulanmıştır (Suliman, 2007; Wang, Liao, Xia ve Chang, 2010; Elamin ve Alomain, 2011; Doğan, 2018; Swalhi ve Zgoulli, 2017). Bilhassa Suliman'ın (2007) Çin'deki 29 kamu ve özel sektör işletmesi alanlarında faaliyet gösteren mal ve hizmet işletmelerinde çalışan 1500 kişi örnekleminde gerçekleştirdiği çalışmasında ve Elamin ve Alomain'in (2011), Suudi Arabistan'da farklı işletmelerde faaliyet gösteren 793 Suudi ve yabancı çalışan örnekleminde gerçekleştirdiği çalışmasında bulguladıkları etkileşimsel adaletin iş performansına etki gücü, tıpkı bu çalışmada olduğu gibi, diğer değişkenlere kıyasla yüksek bir etki göstermiştir. Ek olarak, Çelik, Turunç ve Demirkaya'nın (2011), 311 konaklama işletmesi çalışanı üzerinde gerçekleştirdiği araştırmasında ortaya koyduğu adalet algısının üç boyutunun da çalışanların iş performanslarını anlamlı bir şekilde etkilemediği bulgusu, hem bu araştırma hem de alanyazında diğer tüm araştırmalardan farklılaşmaktadır. Sonuç olarak, hipotez testi bulguları, etkileşimsel adaletin üretim ve hizmet sunumunun birlikte gerçekleştirildiği fırın işletmesi çalışanları açısından kritik bir değişken olduğunu ortaya koyarak alanyazına katkı sağlamaktadır. Benzer örneklemlerde yapılacak akademik çalışmalar, bu bulgunun anlamlılığının tartışılması ve karşılaştırılması açısından faydalı olacaktır.

Bu araştırma, fırın işletmesi sahipleri ve yöneticilerine, çalışanların (a) örgütlerine karşı hissettikleri aidiyet düzeylerini anlama, (b) bireysel değerlendirme yöntemiyle belirlenen iş performansı düzeylerini anlama ve (c) iş performansı üzerinde en etkili olan örgütsel adalet türünün hangisi olduğunu anlama noktasında uygulamaya yönelik faydalı sonuçlar ortaya koymaktadır. Araştırma sonuçlarının uygulamacılara yönelik katkıları şu şekilde özetlenebilir;

- Katılımcılar tarafından algılanan örgütsel adalet boyutlarının ortalamaları incelendiğinde genel düşüncenin "kararsızım" kategorisine yakın olduğu görülmektedir. Yani fırın çalışanların adalet algılamalarının olumlu olduğunu söylemek mümkün değildir (Dağıtımsal adalet,  $\bar{x}=3,15$ ; Etkileşimsel adalet,  $\bar{x}=3,08$ ; İşlemsel adalet,  $\bar{x}=3,07$ ). Dolayısıyla işletme yöneticilerinin işgörenler üzerinde adalet duygularını artırıcı ve iyileştirici stratejiler uygulaması gerekmektedir.
- Katılımcılardan bireysel değerlendirme tekniği ile öğrenilen iş performansı bulgusu, katılımcıların kendi iş performanslarını yüksek seviyede gördükleri belirlenmiştir. Özellikle "İşimi yerine getirmede çabuk olduğumu düşünüyorum" en yüksek iş performansı maddesi olduğu ( $\bar{x}=4,3586$ ) belirlenmiştir. Fırıncılık sektörü yöneticilerinin bu bulguyu göz önünde bulundurmaları ve kendi gözlemleri ya da farklı değerlendirme teknikleri ile karşılaştırmaları faydalı olacaktır.
- Gerçekleştirilen hipotez testleri daha önce de belirtildiği üzere fırın çalışanlarının iş performansları üzerinde anlamlı etki gösteren tek örgütsel adalet boyutunun etkileşimsel adalet olduğunu göstermektedir. Bu bulgu fırın işletmelerinin sahipleri ve yöneticileri için çok önemli birkaç noktanın önemini göstermektedir. Fırın çalışanları performanslarının olumlu yönde etkileyen değişken olarak; kendileri ve diğer çalışanlara yönelik tutum ve davranışlarda adalet olduğunu ifade etmişlerdir. Çalışanların iş performansı açısından maddi konulara ilişkin adalet türü olan dağıtımsal adaletin ve işletmenin işleyişine yönelik adalet türü olan işlemsel adaletin, etkileşimsel adalet ile aynı önemde tutulmadığı anlaşılmaktadır. Aslında işgörenlerin bir işletme için en ucuz adalet türü olan etkileşimsel adalete daha fazla önem veriyor

olmaları fırın işletmesi çalışanları için bir şans olarak da görebilir. Tüm çalışanlara eşit ve hakkaniyetli davranmak zaten bir işletme yöneticisi için standart bir davranış türüdür. Dolayısıyla bu hususa önem gösterilmesi hem çalışanların aidiyetlerinin ve performanslarının artmasına hem de olası bir işten ayrılma niyeti, güven sorunu vb. olumsuz davranışsal eğilimleri engelleyebilecektir.

### Kaynakça

- Akdağ, G. (2016). Performans değerlendirme. M. Tuna (eds.), *İnsan kaynakları yönetimi* içinde (ss. 330-379), Ankara: Detay Yayıncılık.
- Akı, E., Demirbilek, T. (2010). Performans değerlendirme sistemi ve performans düşüklüğü nedeniyle iş sözleşmesinin feshi. *Sosyo Ekonomi*, 6(11), 79-96.
- Aksu, Ş. Mersin Fırıncılar Un ve Undan Mamul Ürünler İmalat ve Satıcıları Esnaf ve Sanatkarlar Odası Başkanı-(05 Eylül 2017). "Mersin İl Merkezi Esnaf ve Sanatkar Raporu" konulu görüşme. Mersin.
- Atalay, D. D. (2007). *Denklik duyarlılığı açısından algılanan örgütsel adalet - örgütsel bağlanma ilişkisi*. Yayımlanmamış doktora tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Aydın, İ., Karaman-Kepenekci, Y. (2008) Principals' opinions of organisational justice in elementary schools in Turkey. *Journal of Educational Administration*, 46 (4), 497-513.
- Bakan, İ. (2011). *Örgütsel Bağlılık: Kavram, Kuram, Sebep ve Sonuçlar*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Başaran, İ. E. (1985). *Örgütlerde işgören hizmetlerinin yönetimi*. Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayını.
- Blodgett, J. G., Hill, D. J., Tax, S. S. (1997). The effects of distributive, procedural, and interactional justice on postcomplaint behavior. *Journal of Retailing*, 73(2), 185-210.
- Chiu- Kou, S. (2004). *The linkage of job performance to goal setting, work motivation, team building, and organizational commitment in the high-tech industry in Taiwan*. Yayımlanmamış Doktora Tezi, H. Wayne Huizenga School of Business and Entrepreneurship Nova Southeastern University.
- Cohen-Charash, Y., Spector, P. E. (2001). The role of justice in organizations: A Meta-Analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86(2), 278-321.
- Cropanzano, R., Prehar, C. A., Chen, P. Y. (2002). Using social exchange theory to distinguish procedural from interactional Justice. *Group and Organization Management*, 27(3), 324-351.
- Çelik, M., Turunç, Ö., Bilgin, N. (2015). Çalışanların örgütsel adalet algılarının psikolojik sermaye üzerine etkisi: çalışanların iyilik halinin düzenleyici rolü. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16 (4) , 559-585.
- Çelik, H. E., ve Yılmaz, V. (2013). *Lısrrel 9.1 ile yapısal eşitlik modellemesi*. İstanbul: Anı Yayınları.
- Çokluk, Ö., Şekercioğlu, G., Büyüköztürk, Ş. (2012) *Sosyal bilimler için çok değişkenli istatistik: SPSS ve LISREL uygulamaları*. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Doğan, H. (2018). Örgütsel adalet algısı ile iş performansı arasındaki ilişki. *Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 20 (2), 26-46.
- Elamin, A. M., Alomaim, N. (2011). Does organizational justice influence job satisfaction and Self-Perceived performance in Saudi Arabia work environment. *International Management Review*, 7(1), 38-49.
- Ertan, H. (2008). *Örgütsel bağlılık, iş motivasyonu ve iş performansı arasındaki ilişki: Antalya'da beş yıldızlı otel işletmelerinde bir inceleme*. Yayımlanmamış doktora tezi, Afyonkarahisar Kocatepe Üniversitesi, Afyonkarahisar.
- Gilliland, S. W., Chan, D. (2001). Methods and applications. N. Anderson (Eds.), *Handbook of Industrial, Work, and Organizational Psychology* (pp.143-165). Thousand Oaks, CA: Sage
- Greenberg, J., ve Bies, R. J. (1992). Establishing the role of empirical studies of organizational justice in philosophical inquiries into business ethics. *Journal of Business Ethics*, 11(5-6), 433-444.
- Griffin, M.A., Neal, A., Parker, S.K. (2007). A new model of work role performance: Positive behavior in uncertain and interdependent contexts. *Academy of Management Journal*, 50(2), 327-347.
- Güler, O. (2019). Eşitlik teorisi. O. İçöz ve M. Uysal (Eds.), *Turizm Ansiklopedisi-Türkiye* içinde (ss.138-139). Ankara: Detay Yayıncılık.
- Hair, J. F. Jr., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E. (2010). *Multivariate data analysis*. Upper Saddle River: Prentice Hall.
- Hogg, M. A., Vaughan, G. M. (2011). *Social psychology 6th Edition*. Newyork: Prentice Hall.

- İçerli, L. (2010). Örgütsel adalet: Kuramsal bir yaklaşım. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 5(1), 67-92.
- İyigün, N. Ö. (2012). Örgütsel adalet: Kuramsal bir yaklaşım. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 11(21), 49-64.
- Karasar, N. (2005). *Bilimsel araştırma yöntemi*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Lee, Y. K., Kim, S., Son, M. H., Kim, M. S. (2015). Linking organizational justice to Job performance: Evidence from the restaurant industry in East Asia. *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, 20 (1), 1527-1544.
- Niehoff, B. P., Moorman, R. H. (1993). Justice as a mediator of the relationship between methods of monitoring and organizational citizenship behavior. *Academy of Management Journal*, 36, 527-556.
- Özkalp, E., Kirel, Ç. (2013). *Örgütsel davranış*. Ekin Yayıncılık: Bursa.
- Pelit, E., Bozdoğan, İ. (2014). Çalışanların örgütsel adalet algılamalarının tükenmişlik düzeyleri üzerindeki etkisi: Kemer'deki beş yıldızlı otel işletmelerinde bir uygulama. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 6(2), 37-66.
- Ployhart, R. E., Ryan, A. M. (1997). Toward an explanation of applicant reactions: An examination of organizational justice and attribution frameworks. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 72 (3), 308-335.
- Robbins, S. P., Judge, T. A. (2013). *Örgütsel davranış*. (Çev. İ. Erdem). Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Sekaran U. (2003). *Research methods for business*. John Wiley High Education Press: New York, USA.
- Sökmen, A., Bilsel, M. A. ve Erbil, C. (2013). Örgütsel adaletin çalışan motivasyonu ve performansı üzerindeki etkisi: bankacılık sektöründe bir araştırma. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15(1), 43-62.
- Suliman, A. M. T. (2007). Links between justice, satisfaction and performance in the workplace: A survey in the UAE and Arabic context. *Journal of Management Development*, 26(4), 294-311.
- Swalhi, A., Zgoulli, S., Hofaidhllaoui, M. (2017). The Influence of organizational justice on job performance: The mediating effect of affective commitment. *Journal of Management Development*, 36 (4), 542-559.
- Şencan, H. (2005). *Sosyal ve davranışsal ölçümlerde güvenilirlik ve geçerlilik*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Şimşek, Ö. F. (2007). *Yapısal eşitlik modellemesine giriş, temel ilkeler ve lisrel uygulamaları*. Ankara: Ekinoks.
- Tan, Ö., Çetin, C. (2012). Performans değerlendirme sistemine ilişkin örgütsel adalet algısının sistemden duyulan memnuniyet üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik bir araştırma. *Öneri Dergisi*, 9 (35), 1-13.
- Taşkıran, E. (2010). *Liderlik tarzının örgütsel sessizlik üzerindeki etkisinde örgütsel adaletin rolü ve bir araştırma*. Yayımlanmamış doktora tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Ülbeği, İ. D. (2011). *Örgütsel alt kültürlerde örgütsel adalet ve güven algısı üzerine bir araştırma*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.
- Wang, X., Liao, J., Xia, D., Chang, T. (2010). The impact of organizational justice on work performance: Mediating effects of organizational commitment and leader-member exchange. *International Journal of Manpower*, 31 (6), 660-677.
- Wu, X., Wang, C. (2008) The impact of organizational justice on employees' pay satisfaction, work attitudes and performance in chinese hotels. *Journal of Human Resources in Hospitality ve Tourism*, 7(2), 181-195.
- Ural A., Kılıç İ. (2006). *Bilimsel Araştırma Süreci ve SPSS ile Veri Analizi*. Detay Yayıncılık: Ankara.
- Yıldırım, F. (2002). *Çalışma yaşamında örgüte bağlılık ve örgütsel adalet ilişkisi*. Yayımlanmamış doktora tezi, Ankara Üniversitesi, Ankara.
- Yıldırım E., Altunışık R., Coşkun R., Bayraktaroğlu S. (2001). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri*. Adapazarı: Sakarya Kitabevi.
- Yılmaz, V., Çelik, E. H. (2009). *Lisrel ile yapısal eşitlik modellemesi 1, temel kavramlar, uygulamalar, programlama*. Ankara: Pegem Akademi.
- Zencirkıran, M., Keser, A. (2018). *Örgütsel davranış, değerlendirilmesi ve yönetimi*. Bursa:Dora Basım Yayın.