



**TARSUS**  
ÜNİVERSİTESİ

**T.C.**

**TARSUS ÜNİVERSİTESİ**

**LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ**

**ULUSLARARASI TİCARET VE LOJİSTİK ANABİLİM DALI**

**ÖRGÜTSEL ADALET ALGISININ İŞ PERFORMANSINA  
ETKİSİNDE ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞMENİN ARACILIK ROLÜ:  
MERSİN İLİ LOJİSTİK SEKTÖRÜ ÇALIŞANLARI ÜZERİNE BİR  
ARAŞTIRMA**

**TUĞRUL ÖZALTIN**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**TARSUS – 2022**

**T.C.**  
**TARSUS ÜNİVERSİTESİ**  
**LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ**  
**ULUSLARARASI TİCARET VE LOJİSTİK ANABİLİM DALI**

**ÖRGÜTSEL ADALET ALGISININ İŞ PERFORMANSINA ETKİSİNDE**  
**ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞMENİN ARACILIK ROLÜ: MERSİN İLİ LOJİSTİK**  
**SEKTÖRÜ ÇALIŞANLARI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

**TUĞRUL ÖZALTIN**

**Danışman: Prof. Dr. MEHMET İNCE**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**TARSUS – 2022**

**Tarsus Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Müdürlüğüne;**

Bu çalışma, jüri tarafından Uluslararası Ticaret ve Lojistik Ana Bilim Dalında YÜKSEK LİSANS TEZİ olarak kabul edilmiştir.

**Başkan:** Prof. Dr. Mehmet İNCE

(Danışman)

**Üye:** Prof. Dr. Hasan GÜL

**Üye:** Doç. Dr. Sezen BOZYİĞİT

Yukarıdaki Jüri kararı Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun  
...../...../2022 tarih ve ...../..... sayılı kararıyla onaylanmıştır.

**ONAY**

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim elemanlarına ait olduklarını onaylarım.  
.../.../2022

Enstitü Müdürü

**NOT:** Bu tezde kullanılan ve başka kaynaktan yapılan bildirişlerin, çizelge, şekil ve fotoğrafların kaynak gösterilmeden kullanımı, 5846 sayılı Fikir ve Sanat Eserleri Kanunu'ndaki hükümlere tabidir.

## ETİK BEYANI

Tarsus Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Tez Yazım Kurallarına uygun olarak hazırladığım bu tez çalışmada;

- Tez içinde sunduğum verileri, bilgileri ve dokümanları akademik ve etik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi,
- Tüm bilgi, belge, değerlendirme ve sonuçları bilimsel etik ve ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu,
- Tez çalışmada yararlandığım eserlerin tümüne uygun atıfta bulunarak kaynak gösterdiğimi,
- Kullanılan verilerde ve ortaya çıkan sonuçlarda herhangi bir değişiklik yapmadığımı,
- Bu tezde sunduğum çalışmanın özgün olduğunu,

bildirir, aksi bir durumda aleyhime doğabilecek tüm hak kayıplarını kabullendiğimi beyan ederim. .... / .... / 2022

Tuğrul ÖZALTIN

## ÖZET

# ÖRGÜTSEL ADALET ALGISININ İŞ PERFORMANSINA ETKİSİNDE ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞMENİN ARACILIK ROLÜ: MERSİN İLİ LOJİSTİK SEKTÖRÜ ÇALIŞANLARI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Tuğrul ÖZALTIN

Yüksek Lisans Tezi, Uluslararası Ticaret ve Lojistik Anabilim Dalı

Danışman: Prof. Dr. Mehmet İNCE

Eylül 2022, 156 sayfa

Günümüz dünyasında artan nüfusla birlikte yaşanan talep artışı ve işletmelerin bu talebe cevap verme istekleri lojistik işletmelerinin önemini daha belirgin hale getirmiştir. Özellikle üretim modellerinde (Just In Time-JIT) yaşanan değişimler de bu belirginliği biraz daha artırmıştır. Lojistik işletmeler oluşturdukları tedarik zincirleriyle sürekli gelişen ve değişen teknoloji sayesinde müşterilerinin ihtiyaçlarını en hızlı, en güvenilir ve en ekonomik şekilde karşılamaya çalışmaktadır. Karmaşık lojistik operasyonların planlanması ve hayata geçirilmesi süreçlerinde insan faktörü çok önemli bir yer tutmaktadır. Bu sebeple lojistik işletmeleri çalışanlarının motivasyon ve verimliliklerini artıracak ve teşvik edecek etkin insan kaynakları yönetimi politikalarını hayata geçirmek zorundadır. Çalışanlar işletmelerinden adil muamele görmek ister ve buna performans artışıyla yanıt verirler. Adil muamele algısı, çalışanların örgütleriyle özdeşleşmelerini sağlayarak extra performans çabası sonucunu doğurmaktadır. Bu araştırmanın amacı, Mersin ili lojistik işletmelerinde çalışan bireylerin, örgütsel adalet algılarının iş performansına etkisinde, örgütsel özdeşleşmenin aracılık rolünü incelemektir. Araştırmanın örneklemini Mersin’de faaliyet gösteren lojistik işletmelerinde çalışan 433 kişi oluşturmaktadır. Araştırmada verilerin toplanma yöntemi online anketlerle sağlanmış ve SPSS Regresyon analiz modeli kullanılmıştır. Araştırma sonucunda lojistik çalışanlarının, bağlı buldukları kurumlarından gördükleri örgütsel adalet muamelesinin, iş performanslarını ve örgütsel özdeşleşmelerini anlamlı ve pozitif olarak etkilediği tespit edilmiştir. Ayrıca, örgütsel adalet algılarının iş performansına etkisinde, örgütsel özdeşleşmenin aracılık rolü üstlendiği sonucuna varılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Örgütsel Adalet, Dağıtımsal Adalet, Prosedürel Adalet, Etkileşimsel Adalet, Örgütsel Özdeşleşme, İş Performansı

## ABSTRACT

# INTERMEDIATION ROLE OF ORGANIZATIONAL IDENTIFICATION IN THE EFFECT OF ORGANIZATIONAL JUSTICE PERCEPTION ON WORK PERFORMANCE: A RESEARCH ON LOGISTICS SECTOR EMPLOYEES IN MERSİN PROVINCE

Tugrul ÖZALTIN

Master Thesis, Department of International Trade and Logistics

Supervisor: Prof. Dr. Mehmet INCE

September 2022, 156 pages

In today's world, the increase in demand with the increasing population and the desire of enterprises to respond to this demand have made the importance of logistics enterprises more evident. Especially the changes in production models (Just In Time-JIT) have increased this clarity a little more. Logistics businesses try to meet the needs of their customers in the fastest, most reliable and most economical way, thanks to the constantly developing and changing technology with the supply chains they have created. The human factor has a very important place in the planning and implementation of complex logistics operations. For this reason, logistics enterprises have to implement effective human resources management policies that will increase and encourage the motivation and productivity of their employees. Employees want fair treatment from their businesses, and they respond with performance gains. The perception of fair treatment results in an extra performance effort by enabling employees to identify with their organizations. The aim of this research is to examine the mediating role of organizational identification in the effect of organizational justice perceptions on job performance of individuals working in logistics enterprises in Mersin. The sample of the research consists of 433 people working in logistics enterprises operating in Mersin. Data collection method in the research was provided by online questionnaires and SPSS Regression analysis model was used. As a result of the research, it has been determined that the organizational justice treatment that logistics employees receive from their institutions significantly and positively affects their job performance and self-identification. In addition, it was concluded that organizational identification plays a mediating role in the effect of organizational justice perceptions on job performance.

**Keywords: Logistics:** Organizational Justice, Distributive Justice, Procedural Justice, Interactional Justice, Organizational Identification, Job Performance

## ÖNSÖZ

Tez yazım sürecimde ihmal etmek zorunda kaldığım canım annem Nurcan ÖZALTIN, babam Fahri ÖZALTIN, kıymetli eşim Merve ÖZALTIN ve canım kızım Elif ÖZALTIN'a desteklerinden ve anlayışlarından ötürü çok teşekkür ediyorum. Bu çalışmanın ortaya çıkmasında bana yol gösteren kıymetli danışman hocam Prof. Dr. Mehmet İNCE'ye de katkılarından ötürü çok teşekkür ederim. Tez jürimde yer alarak yapıcı eleştirileri ile önümü açan değerli hocalarım Prof. Dr. Hasan GÜL'e ve Doç. Dr. Sezen BOZYİĞİT'e teşekkürlerimi sunarım.



## İÇİNDEKİLER

ÖZET.....	i
ABSTRACT .....	ii
ÖNSÖZ.....	iii
KISALTMALAR .....	vii
TABLolar LİSTESİ.....	viii
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	x
EKLER LİSTESİ .....	xi
GİRİŞ .....	1

### BÖLÜM 1

#### ÖRGÜTSEL ADALET

1.1. Örgütsel Adalet Kavramı .....	3
1.2. Örgütsel Adaletle İlişkin Kuramsal Yaklaşımlar .....	8
1.2.1. Reaktif-İçerik Kuramları .....	9
1.2.2. Proaktif-İçerik Kuramları .....	10
1.2.3. Reaktif-Süreç Kuramları.....	11
1.2.4. Proaktif-Süreç Kuramları.....	11
1.3. Örgütsel Adaletin Boyutları .....	12
1.3.1. Dağıtımsal Adalet .....	13
1.3.2. Prosedürel (Usul) Adalet .....	16
1.3.3. Etkileşimsel Adalet.....	21
1.3.3.1. Kişilerarası Adalet.....	25
1.3.3.2. Bilgisel Adalet.....	26
1.4. Örgütsel Adaletin İlişki İçinde Olduğu Bazı Kavramlar .....	27
1.4.1. Örgütsel Güven.....	28
1.4.2. Örgütsel Bağlılık.....	30
1.4.3. İş Tatmini.....	33

### BÖLÜM 2

#### ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME

2.1. Özdeşleşme Kavramı .....	36
-------------------------------	----



2.2. Örgütsel Özdeşleşme.....	36
2.3. Örgütsel Özdeşleşme ve Birey İlişkisi .....	40
2.4. Örgütsel Özdeşleşme ve Örgüt İlişkisi.....	44
2.5. Örgütsel Özdeşleşmenin Dayandığı Teoriler .....	45
2.5.1. Sosyal Kimlik Teorisi .....	46
2.5.1.1. Örgütsel Kimlik.....	52
2.5.2. Kendini Sınıflandırma Teorisi .....	54
2.6. Özdeşleşme ve Bağlılık İlişkisi.....	57

### **BÖLÜM 3**

#### **İŞ PERFORMANSI**

3.1. Performansı Kavramı .....	59
3.2. İş Performansı .....	60
3.3. İş Performansını Etkileyen Unsurlar .....	65
3.4. İş Performansının Boyutları .....	67
3.5. İş Performansı Modelleri .....	70
3.5.1. Borman ve Motowidlo Modeli .....	71
3.5.2. Campbell'in İki Genel Faktörlü Modeli .....	72
3.5.3. Viswesvaran Genel Faktör Modeli .....	74
3.5.4. Diğer Bazı Modeller .....	75
3.6. İş Performansı Değerlendirme .....	76
3.6.1. İş Performansı Değerlendirme Yöntemleri.....	78
3.7. Örgütsel Adalet, Örgütsel Özdeşleşme ve İş Performansı Arasındaki İlişkiye Yönelik Alanyazın Taraması .....	81

### **BÖLÜM 4**

#### **ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ**

4.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi .....	85
4.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi .....	86
4.3. Araştırmanın Veri Toplama Yöntemi .....	87
4.4. Araştırmanın Geçerlilik ve Güvenilirliği .....	88
4.5. Araştırmanın Veri Analizi.....	90
4.6. Araştırmanın Modeli ve Hipotezler .....	91

## BÖLÜM 5

### ANALİZ VE BULGULAR

5.1. Açıklayıcı Güvenilirlik ve Geçerlilik Analizi Bulguları.....	93
5.2. Demografik Sorular İçin Frekans Dağılımı ve Açıklayıcı İstatistikler .....	96
5.3. Ölçekler İçin Frekans Dağılımı ve Açıklayıcı İstatistikler.....	98
5.4. Değişkenlerin Demografik Değişkenler Bakımından İncelenmesi.....	100
5.5. Araştırma Modelinin Analizi .....	106
<b>SONUÇ ve ÖNERİLER.....</b>	<b>119</b>
<b>KAYNAKÇA .....</b>	<b>126</b>
<b>EKLER.....</b>	<b>152</b>
<b>ÖZGEÇMİŞ.....</b>	<b>156</b>

## KISALTMALAR

<b>AMOS</b>	: Analysis of Moment Structures
<b>İK</b>	: İnsan Kaynakları
<b>KST</b>	: Kendini Sınıflandırma Teorisi
<b>MTSO</b>	: Mersin Ticaret ve Sanayi Odası
<b>ÖVD</b>	: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı
<b>SKT</b>	: Sosyal Kimlik Teorisi
<b>SPSS</b>	: Statistical Package For the Social Sciences
<b>TDK</b>	: Türk Dil Kurumu

## TABLolar LİSTESİ

Sayfa

<b>Tablo 1.1.</b> Örgütsel adalet teorilerinin taksonomisi .....	9
<b>Tablo 2.1.</b> Örgütsel özdeşleşme tanımları .....	37
<b>Tablo 5.1.</b> Örgütsel adalet ölçeğinin uyum katsayıları .....	93
<b>Tablo 5.2.</b> Örgütsel adalet ölçeği ve alt boyutları için açıklayıcı faktör analizi ve güvenilirlik katsayısı bulguları.....	93
<b>Tablo 5.3.</b> Örgütsel özdeşleşme ölçeğinin uyum katsayıları.....	94
<b>Tablo 5.4.</b> Örgütsel özdeşleşme ölçeği için açıklayıcı faktör analizi ve güvenilirlik katsayısı bulguları .....	94
<b>Tablo 5.5.</b> İş performansı ölçeğinin uyum katsayıları.....	95
<b>Tablo 5.6.</b> İş performansı ölçeği için açıklayıcı faktör analizi ve güvenilirlik katsayısı bulguları .....	95
<b>Tablo 5.7.</b> Cinsiyetlerine göre frekans dağılımı .....	96
<b>Tablo 5.8.</b> Medeni durumlarına göre frekans dağılımı .....	96
<b>Tablo 5.9.</b> Yaş gruplarına göre frekans dağılımı.....	96
<b>Tablo 5.10.</b> Eğitim durumlarına göre frekans dağılımı.....	97
<b>Tablo 5.11.</b> Çalışma süresi durumlarına göre frekans dağılımı .....	97
<b>Tablo 5.12.</b> Aylık gelir durumlarına göre frekans dağılımı .....	97
<b>Tablo 5.13.</b> İş pozisyonu durumlarına göre frekans dağılımı .....	98
<b>Tablo 5.14.</b> Örgütsel adalet ölçeği maddeleri için frekans dağılımı ve açıklayıcı istatistikleri.....	98
<b>Tablo 5.15.</b> Örgütsel özdeşleşme ölçeği maddeleri için frekans dağılımı ve açıklayıcı istatistikleri.....	99
<b>Tablo 5.16.</b> İş performansı ölçeği maddeleri için frekans dağılımı ve açıklayıcı istatistikleri.....	100
<b>Tablo 5.17.</b> Cinsiyet değişkeni bakımından incelenmesi.....	100
<b>Tablo 5.18.</b> Medeni durum değişkeni bakımından incelenmesi .....	101
<b>Tablo 5.19.</b> Yaş grupları değişkeni bakımından incelenmesi .....	101
<b>Tablo 5.20.</b> Eğitim durumu değişkeni bakımından incelenmesi.....	102
<b>Tablo 5.21</b> Çalışma süresi durumu değişkeni bakımından incelenmesi .....	103
<b>Tablo 5.22.</b> Aylık gelir durumu değişkeni bakımından incelenmesi .....	104
<b>Tablo 5.23.</b> İş pozisyonu durumu değişkeni bakımından incelenmesi .....	105
<b>Tablo 5.24.</b> Örgütsel özdeşleşmenin iş performansı üzerindeki etkisi için doğrusal regresyon analizi bulguları.....	107
<b>Tablo 5.25.</b> Örgütsel adaletin iş performansı üzerindeki etkisi için doğrusal regresyon analizi bulguları .....	107
<b>Tablo 5.26.</b> Örgütsel adaletin örgütsel özdeşleşme üzerindeki etkisi için doğrusal regresyon analizi bulguları.....	108
<b>Tablo 5.27.</b> Örgütsel adaletin iş performansı üzerindeki etkisinde örgütsel özdeşleşme aracılık rolü için hiyerarşik regresyon analizi bulguları .....	108
<b>Tablo 5.28.</b> Örgütsel adaletin iş performansı üzerindeki etkisinde örgütsel özdeşleşmenin aracılık rolü için sobel testi bulguları .....	109
<b>Tablo 5.29.</b> Dağıtımsal adaletin iş performansı üzerindeki etkisi için doğrusal regresyon analizi bulguları .....	110
<b>Tablo 5.30.</b> Dağıtımsal adaletin örgütsel özdeşleşme üzerindeki etkisi için doğrusal regresyon analizi bulguları.....	110

<b>Tablo 5.31.</b> Dağıtımsal adaletin iş performansı üzerindeki etkisinde örgütsel özdeşleşme aracılık rolü için hiyerarşik regresyon analizi bulguları.....	111
<b>Tablo 5.32.</b> Dağıtımsal adaletin iş performansı üzerindeki etkisinde örgütsel özdeşleşme aracılık rolü için sobel testi bulguları .....	111
<b>Tablo 5.33.</b> Prosedürel adaletin iş performansı üzerindeki etkisi için doğrusal regresyon analizi bulguları .....	112
<b>Tablo 5.34.</b> Prosedürel adaletin örgütsel özdeşleşme üzerindeki etkisi için doğrusal regresyon analizi bulguları.....	112
<b>Tablo 5.35.</b> Prosedürel adaletin iş performansı üzerindeki etkisinde örgütsel özdeşleşme aracılık rolü için hiyerarşik regresyon analizi bulguları .....	113
<b>Tablo 5.36.</b> Prosedürel adaletin iş performansı üzerindeki etkisinde örgütsel özdeşleşme aracılık rolü için sobel testi bulguları .....	114
<b>Tablo 5.37.</b> Etkileşimsel adaletin iş performansı üzerindeki etkisi için doğrusal regresyon analizi bulguları.....	114
<b>Tablo 5.38.</b> Etkileşimsel adaletin örgütsel özdeşleşme üzerindeki etkisi için doğrusal regresyon analizi bulguları.....	115
<b>Tablo 5.39.</b> Etkileşimsel adaletin iş performansı üzerindeki etkisinde örgütsel özdeşleşme aracılık rolü için hiyerarşik regresyon analizi bulguları.....	115
<b>Tablo 5.40.</b> Etkileşimsel adaletin iş performansı üzerindeki etkisinde örgütsel özdeşleşme aracılık rolü için sobel testi bulguları .....	116
<b>Tablo 5.41.</b> Örgütsel adalet ölçeği boyutlarının iş performansına etkisi, çoklu regresyon analiz sonuçları .....	116
<b>Tablo 5.42.</b> Hipotez sonuç özetleri tablosu .....	118

## ŞEKİLLER LİSTESİ

	Sayfa
Şekil 1.1. Temel Eşitlik Teorisi Modeli.....	6
Şekil 3.1. Üretkenlik Karşıtı Davranışların Tipolojisi.....	70
Şekil 4.1. Araştırma Modeli.....	91



## EKLER LİSTESİ

Ek 1 Anket Formu.....	146
-----------------------	-----



## GİRİŞ

Bugün dünyada ülkeler arası serbest ticaret anlaşmaları ve kurulan ekonomik ortaklıklar sayesinde dış ticaretin önündeki engeller ortadan kaldırılmaya çalışılmakta ve tüm ülkeler için daha serbest bir dış ticaret ortamı oluşturulmak istenmektedir. Dış ticaretin önündeki engellerin ortadan kalkması üretim artışına sebep olmuş, üretim artışı da ölçek ekonomilerin oluşmasını sağlamıştır (Doğan ve Uzun,2014:329). Dünyada tüm sektörlerde yaşanan yüksek rekabet koşulları, firmaların iş süreçlerini tekrar tekrar gözden geçirmeye ve en yüksek faydayı sağlayacak şekilde yeniden planlama yapmaya itmektedir. Değişen bu koşullar işletmeleri, maliyet kalemleri içerisinde önemli bir yer tutan lojistik maliyetlerini de gözden geçirmeye yönlendirmektedir (Deran vd.,2014:1-2). İşletmelerin ürettikleri mal veya verdikleri hizmet kadar bu mal veya hizmetin ulaşımının hızı, kalitesi ve maliyeti de büyük önem kazanmıştır. Lojistik işletmelerinin rekabetçi kalabilmesinin önemli koşullarından biri de nitelikli ve tecrübeli insan gücüdür. Lojistik sektörü genel yapısı itibari ile hem teknoloji hem de emek yoğun bir sektör olarak değerlendirilmektedir (Koban ve Keser,2013:33).

Nitelikli çalışanlara sahip işletmeler, verimlilik artışı sağlayarak müşteri taleplerine ve piyasa koşullarına daha iyi uyum sağlamaktadır (Koban ve Keser,2013:41). Bir personelin sıfırdan yetiştirilmesi süresi oldukça yüksek maliyetler ortaya çıkarabilmektedir. Şu durumda hali hazırda yetişmiş personelin elde tutulması en elzem konuların başında gelmektedir. İş görenlerin kurumlarına olan sadakatini belirleyen koşullardan biride örgütsel adalet algısıdır. Örgütsel adalet, çalışanların iş ortamında adil muamele ve davranışları algılaması, örgüte yapılan her katkı için adil bir ödüllendirme sistemi olduğunu düşünmesi, ödüllendirme süreçlerinin ve kişilerarası davranışların adil olduğunu düşünmesidir (Koçak ve Kerse,2022:5). Çalışanların örgüte karşı tutum ve davranışları, şirketin başarısını etkileyen faktörlerin başında gelmektedir. Örgütteki adalet, çalışanların örgüte ve örgütteki süreçlere güven duymasını sağlamaktadır (Moges ve Amentie,2022:1). Çalışanların örgütsel adalet algıları, işletmelerin karlılığını etkilemekte ve örgütsel vatandaşlık davranışlarını teşvik etmektedir (Çolak ve Erdost,2004:72). Çalışanların bağlı buldukları kurumdan adil muamele görmesi, işletmelerin daha az çalışan kaybı yaşamasına neden olacaktır (Cihangiroğlu ve Yılmaz,2010:199). Tecrübeli personellerin kaybı işletmeler açısından son derece maliyetli sonuçlar doğurabilmektedir.



Bireyler çalıştıkları kurumdan, adil dağıtım, dağıtımları belirlemek için kullanılan adil prosedürler ve amirleriyle iletişimlerini açısından adil etkileşim görmek istemektedirler (Moges ve Amentie,2022:8). Çalıştıkları kurumdan adil bir muamele gören çalışanların örgütleriyle özdeşleşme dereceleri de yükselmektedir (Koçak ve Kerse,2022:13). Ashforth ve Mael (1989:34) özdeşleşmeyi, bir grubun başarılarının ve başarısızlıklarının doğrudan veya dolaylı deneyimlerini içeren bir gruba birlik veya gruba ait olma algısı olarak ifade etmektedir. Bireylerin bağlı oldukları örgütlerle özdeşleşme ve bağ kurma dereceleri, iş tatmini, işten ayrılma isteği, iş motivasyonu ve ekstra performans gibi işle ilgili birçok sonuçla ilişkilidir (Van Knippenberg ve Sleebos,2006:571). Örgütleriyle yüksek düzeyde özdeşleşme sağlayan çalışanlar yüksek düzeyde iş performansı göstermektedirler (Miao vd.,2019:77).

Bu çalışmanın amacı, çalışanların adil muamele algılarının iş performansına ne denli yansıdığı ve örgütsel özdeşleşmenin performans artışına ne ölçüde aracılık ettiğinin ortaya çıkarılmasıdır. Yapılan literatür taramasında daha önce lojistik sektörü için yapılan böyle bir çalışmaya rastlanmamıştır.

Çalışmanın, birinci bölümünde örgütsel adalet kavramı, ikinci bölümünde örgütsel özdeşleşme kavramı; üçüncü bölümünde iş performansı kavramı ele alınmış; dördüncü bölümünde çalışmanın yöntemi hakkında bilgi verilmiş; beşinci bölümünde çalışma sonucunda elde edilen verilerin analiz ve bulguları ortaya konulmuştur. Sonuç ve öneriler bölümünde ise yapılan araştırmadan elde edilen sonuçlar ortaya konularak tartışılmış ve elde edilen sonuçların ışığında öneriler ortaya konulmuştur.

# BÖLÜM 1

## ÖRGÜTSEL ADALET

Bu bölümde örgütsel adalet kavramının tanımı yapılarak boyutları üzerinde durulmuştur.

### 1.1. Örgütsel Adalet Kavramı

Örgütler, modern toplumlarda önde gelen kurumsal yapılardır. Çoğu insanın günlük aktivitelerini organize ederler ve yapılandırır (Zucker,1983:1). Örgütler, çok sayıda insan eylemini koordine ederek güçlü bir sosyal araç oluştururlar (Etzioni,1964:1). Türk Dil Kurumu (TDK) örgüt kavramını; “Ortak bir amacı gerçekleştirmek için bir araya gelmiş kişi veya kurumların oluşturduğu birlik, teşekkül, teşkilat” olarak tanımlamaktadır (TDK,2022:a.g.i.s.).

Örgütler, belirli hedeflere ulaşmak için kasıtlı olarak inşa edilmiş ve yeniden yapılandırılmış sosyal birimler veya insan gruplarıdır (Etzioni,1964:3). Örgütü, insan ilişkileriyle örülü sosyal bir ağ olarak tanımlamak mümkündür (Aytürk,2015:4). Örgütler verdikleri kararalar ve faaliyet alanları ile toplumu, diğer örgütleri ve bireyleri etkilemekte ve onlardan etkilenmektedirler (Kurgun,2013:1). Örgütler, insan katkısıyla bu etkinliklerde bulunabilmektedirler, bu yüzden örgütü ve örgütsel davranışı anlamak için öncelikle insanın anlaşılması gerekmektedir (Cemaloğlu ve Şahin,2017:1).

Adalet kavramı ise geçmişten günümüze farklı tanımlarla ortaya konulmuştur. Platon’a göre adalet, herkesin üzerine düşen görevi yani işini yapması ve hak ettiği payına sahip olmasıdır. Platon bu tanımın olumsuz biçimini de adaletsizlik olarak görmektedir (Topakkaya,2008:31-34). Aristoteles, “yasaya uymayan, çıkarıcı, eşitliği gözetmeyen insanın adaletsiz olduğu düşünülmektedir. O halde açık ki, yasaya uyan insan da eşitliği gözeten insan da adaletli olacaktır” demiştir. Sokrates adaleti, iyiyi kötüden ayırma olarak tanımlamaktadır (Çeçen,2020:111-113).

Adalet, felsefe, siyaset, sosyoloji, hukuk, ekonomi ve nihayet sosyal psikoloji gibi birçok disiplinin incelediği bir olgudur (Vermunt ve Steensma,2016:219). Bu nedenle her yerde karşımıza bir “adalet” sözcüğü çıkmaktadır. Herkes bu kavramla ilgili çeşitli düşünceler ortaya atmaktadır. Adalet kavramı ile ilgili tartışmalar, insanlığın birlikte topluluk halinde yaşama başlamasıyla, bir şeyler üzerinde birden fazla kişinin hak iddia etmesi ile başlamıştır. Adalet kavramı dilimize Arapça kökenli “adl” kelimesinden

geçmiştir. Bu kavram Arapça da hakkaniyet, doğruluk gibi manalarda kullanılmaktadır. Diğer dillerde de adalet sözcüğü hak, hukuk ve haklılıkla birbirine sıkıca bağlanmış ve iç içe geçmiş bir kavramdır (Çeçen,2020:17-22). Adalet teriminin temel anlamı, kişiye hakkını vermektir (Bies,2001:108). TDK adaleti; “Yasalarla sahip olunan hakların herkes tarafından kullanılmasının sağlanması, türe.”, “Hak ve hukuka uygunluk, hakkı gözetme” ve “Herkes kendine uygun düşeni, kendi hakkı olanı verme, doğruluk” olarak tanımlamaktadır (TDK,2022:a.g.i.s.). Adaleti genel ve özel olarak iki farklı şekilde tanımlamak mümkündür. Genel manada adalet, bireyin davranış ve tutumlarının genel ahlak kurallarına uygunluğu, özel manada adalet ise hakları ve sorumlulukları doğru şekilde paylaşmak, haklıya hakkını vermektir (Ceylan,2006:171).

Tanımlardan anlaşıldığı üzere adalet kavramı, her insana hakkını vermek, eşit davranmak gibi manalarda kullanılmıştır. Adaletin en yaygın karşılaşılan biçimi eşitliklerdir. Adalet ve eşitlik bu nedenle birbirlerine çok yakın olan kavramlardır. Bazen aynı manaya geldiklerinden özdeş duruma da gelebilmektedirler. Adalet temelinde eşitlik ögesini içermektedir (Çeçen,2020:17-22). Platon adaletin, eşitlikten bağımsız düşünülebilecek bir kavram olmadığını belirtmektedir. Aynı adı taşımasına rağmen iki tür eşitlik olduğunu savunmaktadır. Birincisi sayısal eşitlik, herkese eşit dağıtım yapılması, yöneticilerin kurayla belirlenmesi, ikincisi ise oranlı eşitliklerdir ve herkese hak ettiği kadarının verilmesini ifade etmektedir (Ceylan,2006:169). Adaleti en iyi tarif eden eşitlik oranlı eşitliklerdir, değerlerin herkese eşit paylaşımı eşitsizlik demektir. Adalet, eşitsizlik içindeki eşitliğin tuhaf bir karışımı olarak ifade edilebilmektedir (Adams,1965:273).

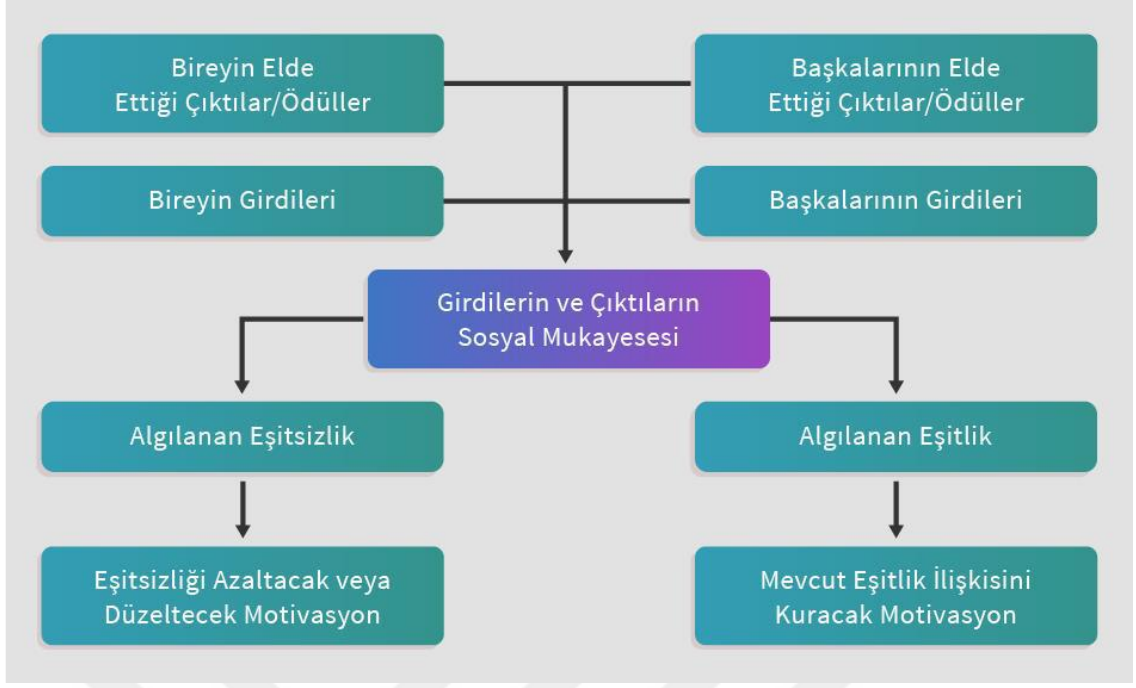
Çalışanların, işe katkıları ile elde ettikleri iş sonuçları arasındaki tutarsızlık davranışlarına yansımaktadır (Adams,1963:435). Sosyal davranışları ve sosyal değerleri etkilediği bilinen bilişsel sistemler arasında adalet kavramı özel bir öneme sahiptir (Montada,1980:257). Bireyler amirleri ve bir bütün olarak istihdam edildikleri örgütlerle sosyal değişim ilişkileri kurmaktadır. Adalet, bu ilişkilerin önemli bir öncülü konumundadır (Walumbwa vd.,2009:1109). Bireyler genellikle ahlaki ve etik davranan örgütleri, diğerlerine tercih etmektedirler (Rupp ve Cropanzano,2002:925).

Örgütler, belirledikleri amaçlara ulaşmak ve düşündükleri planlarını gerçekleştirmek amacıyla kurulan yapılardır. Bu nedenle örgüt üyeleri, örgütün bu amaçlarını gerçekleştirmede kullandığı birer araçtır. Buna karşın örgüt üyelerinin de kendilerine has amaçları, istekleri ve ihtiyaçları bulunmaktadır. Bu açıdan bakıldığında örgüt üyeleri de örgütü bu amaçlara ulaşmada bir araç olarak görmektedirler. İki tarafın

da kendi amaçlarına öncelik vermesi sorunların kaynağını oluşturmaktadır. Bunun için en etkili çözüm yolu, örgüt amaçları ile çalışan amaçlarını dengeli bir şekilde uzlaştırmakla mümkün olabilmektedir (Tortop,1987:241).

Psikolog J. Stacy Adams iş hayatında eşitlik ilkesini ortaya atan öncülerdendir. Eşitlik Teorisi'ne göre iş görenler eşit muamele görmek isterler ve motivasyon dereceleri algıladıkları eşitliğe bağlı olarak azalış veya artış göstermektedir (Kurgun,2013:89). Eşitlik algıları, dolayısıyla motivasyonları çalışanların gayretlerini artırmaları veya azaltmaları durumunu ortaya çıkarmaktadır (Williams,1999:191). Bu teoriye göre, iş görenler örgütle ilişkilerinde bir girdi verirler ve bunun sonucunda bir çıktı elde ederler. Bu girdiler; işi yapmada gösterilen çaba, deneyim, eğitim seviyesi, yaratıcılık, kişisel bilgiler şeklinde sıralanabilmektedir. Bunlar iş görenlerin sahip olduğu ve örgütte kullandığı yetenekleri ve özellikleridir. İş görenlerin örgüte sundukları girdilerin karşılığı olarak kazandıkları bir takım çıktılar vardır (Arıkboğa,2009:267). Bunlar; alınan ücret, tanınma, kar payı, derece yükseltme vb. uygulamalardır.

Şekil 1.1 Temel Eşitlik Teorisi modelini göstermektedir. Eşitlik Teorisi'nde, kişilerin girdi ve çıktı ilişkilerinde, sadece kendisine ait olan değerlendirmeleri önemli değildir. Kişi kendi gayretlerini ve elde ettiklerini çevresindeki kişilerin gayretleri ve elde ettikleri ile kıyaslamaktadır. Bu kıyaslama sonucunda eşit davranılıp davranılmadığını analiz etmeye çalışmakta ve vardığı sonuca göre davranışını gözden geçirmektedir (Arıkboğa,2009:267). Eşitlik olduğunu düşünmesi durumunda adil davranıldığını görmekte ve önceki performansını devam ettirmektedir. Ancak eşitsizlik algılaması durumunda, eşitsizlik algılarından kaynaklanan öfke, performans düzeyinde düşüş yoluyla eşitliği yeniden sağlayarak bireyleri gerginliği gidermeye yönlendirmektedir (Williams,1999:191). Bu davranış değişikliğinin yönü ve şiddeti kişiye, sahip olduğu olanaklara ve yeteneklere veya davranışın kolaylık derecesine bağlı olarak değişiklik gösterebilmektedir.



**Şekil 1.1.** Temel Eşitlik Teorisi Modeli

**Kaynak:** Arıkboğa,2009:267.

Eşitsizlik algısı sonucuna varan kişi bu eşitsizliği gidermek için (Arıkboğa,2009:267);

- İşi yapmak için harcadığı çabayı azaltabilir.
- İşi yavaşlatma veya işten ayrılma yollarına başvurabilir.
- Diğer çalışanların performanslarını etkilemeye çalışabilir.
- Sonucu değiştirmek için performansını artırabilir.
- Sonucu değiştiremeyeceği kanısına vardığında eşitsizliği haklı çıkartacak yorumlar ortaya koyabilir.

Çalışanlar kendilerine verilen ödüllerle diğer çalışanlara verilen ödülleri daima karşılaştırmakta ve kendilerine verilen ödüllerin benzer bir başarıyı gösteren çalışanlarla ne oranda eşit olduğunu saptamaya çalışmaktadırlar. Bu karşılaştırma sonucunda bireyler örgüte kattıkları girdiler ve örgütten aldıkları çıktıları diğer çalışanların girdi ve çıktılarıyla karşılaştırmaktadırlar (Cihangiroğlu ve Yılmaz,2010:198). Bu unsurlar arasında bir eşitsizlik algılandığında ödül adaletinin bozulduğu ve bir dengesizlik olduğu kanısına varmaktadırlar. Dengenin bozulduğu hissine varan kişi, bu tatminsizliğin baskısından kurtulmak için kendi ödülleri artırma yollarını arayacak, eğer bunda başarılı olamazsa işletmeye sunduğu girdi ve değerlerin miktarını, kalitesini azaltacaktır (Eren,1991:424).

Eşitlik Teorisi, tek boyutlu bir yapısı olması, sadece ödül dağıtımını ile ilgilenmesi nedeniyle eleştirilmektedir. Teori, bireyin kendisinin veya başkalarının ödülleri adil olup olmadığını yalnızca liyakat ilkesine göre değerlendirdiğini varsaymaktadır. Ödüller katkılarla orantılı olduğunda adalet vardır. Bununla birlikte, Eşitlik Teorisi, dağıtımçı adalet algısını etkileyen diğer adalet standartlarının olası rolünü göz ardı etmektedir (Leventhal,1980:4). Kurgun (2013:90) Eşitlik Teorisi'nin, bireylerin adil muamelenin ne olduğuna dair algılarıyla ilgili olduğunu belirtmektedir.

Eşitlik Teorisi, örgütsel adalet kavramıyla son derece yakın bir ilişki içerisindedir. Gündelik dilde adalet kavramı, bir hareketin veya davranışın, adalete uygunluğunu, bireylerin dürüstlüğünü ve doğruluğunu ifade etmek için kullanılmaktadır (Colquitt vd.,2001: 425). Örgütsel alanlar için kullanılan, örgütsel adalet kavramı ise yöneticilerin kararlarında adaletli olup olmadığı durumunu tanımlamaktadır.

İş görenlerin örgüt içindeki tutum ve davranışlarını etkileyen en önemli kavram adalettir. Adalet kavramı, hakkın yerine getirilmesi, doğruyla yanlışın ayırt edilmesi ve ona göre davranılmasıdır. Adaletin hissedildiği örgütte iş gören kendisini huzurlu hisseder, yaptığı işi severek yapar (Moorman,1991:845). Örgütsel adalet ise örgütteki iş görenlerin yaptıkları işlerle alakalı kendilerine adil davranılıp davranılmadığına inanmaları ve bu inançla işleriyle alakalı daha olumlu davranışlarda bulunmaları ve sonucunda ortaya koydukları çıktıyla alakalı değişiklikleri ifade eden bir kavramdır. Örgütsel adaletin, çalışan kişilerin iş tatmini ve örgütün işleyişinin etkinliği için son derece gerekli olduğu ve adaletsizliğin ise örgütsel sorunlara yol açtığı bu kavramın temelini oluşturmaktadır (Gül ve İnce,2014:130).

Adaletin, örgütsel işleyiş üzerindeki etkisini açıklamaya yönelik çabalar, örgütsel adalet başlığı altında incelenmektedir (Colquitt vd.,2001:425). Örgütsel adalet, örgütlerin tüm iş süreçlerinde iş görenler arasında ayrımcılık yapılmadığına dair algıyı oluşturan bir duyguyu yansıtmaktadır. İnsanların aynı ortamda uyum içinde çalışması için adalet vazgeçilmez bir olgudur. 19. ve 20. yüzyıllarda ideal toplum düzeninin arayışları yapılırken, eşitliği ve özgürlüğü ele alan yaklaşımların ihtiyaçları tam manasıyla karşılayamaması üzerine yeni bir düzen arayışına başlanmış ve adalet temeline dayanan devlet yapısı sistemi ortaya çıkmıştır. Buna dayanarak adalet, bireylerin haklarını, çıkarlarını ve düşüncelerini güvence altına alarak, insanlık haysiyetini ve onurunu korumak, özgürlüklerini sağlamak üzere kullanılmaya başlanmıştır (İyigün,2012:50). Örgütsel adalet, bir örgütteki uygulamaların dayandığı kaide ve kuralların net olmasını,

kişiden kişiye farklılık göstermemesini, farklılık gösterse bile bunun nedenlerinin şeffaf bir şekilde açıklanmasını ortaya koyan bir kavram olarak tanımlanmaktadır. Yönetim kademesinin karar alma ve uygulama süreçlerinin adil olduğu kanısı, çalışanların isteklerini ve çabalarını etkileyen önemli bir faktördür (Koçel,2020:470).

Örgütsel adaleti, çalışanların görev dağılımı, çalışma saatlerine uyumu, yetkilendirme, ödül dağılımı, ücret seviyeleri, çalışma ortamları ve çalışanların iç karar alma süreçlerine ilişkin algıları ve bu kararların çalışanlarla nasıl paylaşıldığı gibi, çalışanların idari kararları değerlendirme süreci olarak tanımlamak mümkündür (Kalay,2016:148). Örgütlerinden memnun çalışanlar, genellikle hüsrana uğramış olanlardan daha çok ve daha iyi çalışırlar (Etzioni,1964:2). Örgütsel adalet algısı, çalışanları, bilgilerini artırmaya teşvik ederek öğrenmeyi artırmaktadır. İnsanlara adil davranmak, onları geleceğin işlerine hazırlanmaları için motive etmekte ve performans arttırarak maliyetleri düşürmeye katkı sağlamaktadır (Walumbwa vd.,2009:1118). Örgütsel adalet literatürü, performans değerlendirmeleri hakkındaki algıları açıklamak ve geliştirmek için sağlam bir çerçeve sağlamaktadır (Thurston ve Mcnall,2010:204).

Haksız muamele görenlere kıyasla, adil muamele gören çalışanlar daha yüksek iş performansına sahip olma, daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışı gösterme, daha kararlı olma ve daha az işten ayrılma niyetine sahip olma eğilimindedir (Rupp ve Cropanzano,2002:925). Çalışan bireylerin örgütsel adalet algılarının nasıl şekillendiğini bilmek, örgütsel vatandaşlık davranışları gibi olumlu davranışları teşvik ederken üretkenliği olumsuz etkileyen davranışların ortaya çıkmasına engel olabilmektedir (Acar,2013:201). Örgütsel vatandaşlık davranışı, bireylerin ödül vaadi olmaksızın işlerinde başkalarına gönüllü olarak yardım etmesi, şeklinde tanımlanmaktadır (Organ,1988:294).

Genel olarak ifade etmek gerekirse, çalışanların adalet açısından üç sınıf olayı değerlendirdiği bulunmuştur (Walumbwa vd.,2009:1109). Dağıtımsal adalet, kişinin sonuçlarının algılanan adaletini; prosedürel adalet, resmi dağıtım süreçlerinin algılanan adaletini; etkileşimsel adalet ise kişinin diğerlerinden gördüğü muamelenin algılanan adaletini ifade etmektedir.

## **1.2. Örgütsel Adaletle İlişkin Kuramsal Yaklaşımlar**

Alanyazın incelendiğinde örgütsel adaletle ilişkin kuramların, kazanımların adilliği sorununu temel aldığı ve bu noktadan hareketle geliştirildiği görülmektedir.

Homans'ın (1961) Dağıtım Adaleti Kuramı ile başlayan ve Adams'ın (1965) Eşitlik Kuramı'yla şekillendirdiği örgütsel adalet kavramı, o yıllardan günümüze dek çok sayıda kuram ortaya atılarak açıklanmaya çalışılmıştır.

**Tablo 1.1.** Örgütsel adalet teorilerinin taksonomisi

Reaktif-Proaktif Boyut	İçerik-Süreç Boyutu	
	İçerik	Süreç
	Reaktif-İçerik	Reaktif-Süreç
Reaktif	Eşitlik Teorisi (Adams, 1965)	Prosedürel Adalet Teorisi (Thibaut & Walker, 1975)
	Proaktif-İçerik	Proaktif-Süreç
Proaktif	Adalet Kararı (Leventhal Teorisi 1976a, 1980)	Tahsis Tercihi Teorisi (Leventhal, Karuza ve Fry, 1980)

**Kaynak:** Greenberg, 1987:10.

Greenberg (1987:9), “Örgütsel Adalet Türlerinin Taksonomisi” başlıklı çalışmasıyla var olan kuramları iki bağımsız boyut yardımıyla sınıflandırmıştır. Bunlar, reaktif-proaktif ve süreç-içerik boyutlarıdır. Bununla birlikte reaktif-proaktif ve süreç-içerik boyutlarının birbirinden bağımsız olduğu ve bu iki boyut birleştirildiğinde dört farklı adalet kavramsallaştırması ortaya çıktığı varsayılmaktadır. Bunlar; Reaktif-İçerik Kuramları, Proaktif-İçerik Kuramları, Reaktif-Süreç Kuramları ve Proaktif-Süreç Kuramları olarak adlandırılmaktadır.

### 1.2.1. Reaktif-İçerik Kuramları

Reaktif-İçerik Teorileri, bireylerin adil olmayan muameleye nasıl tepki verdiklerine odaklanan, adalete yönelik kavramsal yaklaşımlardır. Bilim insanları muhtemelen en çok bu sınıf adalet teorisine aşinadır çünkü örgütlerdeki çoğu popüler adalet kavramları bu kategoriye girmektedir. Bu kavramlar arasında, Dağıtım Adaleti Teorisi ve Eşitlik Teorisi de bulunmaktadır. Teorilerin ortak noktası, insanların haksız eylemlere karşı olumsuz duygular geliştireceklerini ifade etmeleridir (İyigün,2012:55). İnsanların haksız ödül ve kaynak dağılımına nasıl tepki verdiklerine odaklanmaktadır.



Örgütlerde, eşit katkıda bulunan çalışanlar arasında fazla veya eksik ücretlendirilme gibi nedenlerden ötürü eşitliğin sağlanamaması durumu ortaya çıkabilmektedir (Greenberg,1987:11). Adams (1965:268), pek çok araştırmaya kaynak olan Eşitlik Kuramı'nda bu tür durumlara açıklık getirmeye çalışmıştır.

### **1.2.2. Proaktif-İçerik Kuramları**

Çalışanların adil ve adil olmayan sonuç dağılımlarına nasıl tepki verdiklerine odaklanan Reaktif-İçerik Teorilerinin aksine Proaktif-İçerik Teorileri, çalışanların adil sonuç oluşturmaya yönelik nasıl çalıştıklarına odaklanmaktadır (İçerli,2010:74). Proaktif-İçerik Teorileri örgütlerde alınan kararların ve bunların uygulanmasında kullanılan süreçlerin adilliği ile ilgilidir. Proaktif-İçerik Teorileri arasında Adalet Yargı Kuramı ve Adalet Güdüsü Kuramı bulunmaktadır (İyigün,2012:56). Bu kategorideki çeşitli teorik ifadeleri belirleyen Adalet Yargı Kuramı, bireyin adalet algısının adalet kurallarına dayandığını varsaymaktadır (Leventhal,1980:6). Adalet Yargı Kuramı'na göre bireyler kazanımların adil dağıtımını için proaktif bir biçimde çaba sarf ederler. Buradaki adil dağıtım, çalışanların kazanımlarının katkılarıyla orantılı olarak eşitliği ilkesinden yola çıkarak tanımlanmıştır ve uzun dönemde tüm taraflar için en kazançlı dağıtımını ifade etmektedir. Yapılan araştırmalar sonucunda, adil dağıtım ilkesinin bazen ihlal edildiği ve kazançların eşit paylaşım ilkesine göre veya çalışanların ihtiyaçlarına göre dağıtıldığını ortaya koymuştur. Bu tür dağıtımlar bazı durumlarda adil olarak algılanabilir, Adalet Yargı Kuramı'na göre kazanımların dağıtımına yönelik kararları belirleyen dağıtım kuralları bireylerin karşılaştıkları durumlara göre farklılıklar gösterebilmektedir (Özen,2002:109). Örnek olarak, çalışanlar arasındaki uyumu korumanın önemini vurgulandığı durumlarda kazanımlar, çalışanların katkılarındaki farklılıklar dikkate alınmadan eşit paylaşım ilkesine göre dağıtılabilmektedir (Greenberg,1987:13).

Bu kategoride bulunan diğer bir adalet kuramı, Lerner'in (1977) Adalet Güdüsü Kuramı'dır. Lerner'e göre dağıtım uygulamaları, eşit şekilde paylaşım ilkesinden farklı olarak dört farklı ilkeye dayanmaktadır (Özen,2002:110). Bu ilkeler; (1) Rekabetçi adalet ilkesi: dağıtım, çalışanların performans düzeylerine göre yapılmalıdır. (2) Eşit paylaşım ilkesi: Dağıtımlar herkese eşit şekilde dağıtılır. (3) Eşit temelli paylaşım ilkesi: Dağıtımlar, bireylerin örgüte katkılarına göre yapılmalıdır. (4) Gerçek adalet ilkesi: Dağıtımlar, bireylerin ihtiyaçlarına göre yapılmalıdır (Lerner,1977: Akt. İçerli,2010:75).

### 1.2.3. Reaktif-Süreç Kuramları

Reaktif-Süreç Kuramları, kararların alınmasında uygulanan süreçlerin adil olup olmadığı üzerinde yoğunlaşan, farklı bir entelektüel gelenekten hukuktan türetilmiş teorilerdir. Hukuk kuralları üstüne yapılan çalışmalarda, hukuki kararlar alınırken kullanılan prosedürlerin, alınan kararların toplum tarafından kabul görmesinde önemli katkısının olduğunu belirtmişlerdir (Özen,2002:110). Thibaut ve Walker (1978) hukuk alanında uygulanan prosedürlerin adaleti ile ilgili teorilerinde üç ayrı taraf ve iki aşama belirlemişlerdir. Thibaut ve Walker'ın (1978) Süreç Adaleti Teoris' nde çatışan iki taraf ve müdahalede bulunan bir üçüncü taraf bulunmaktadır. Çatışmanın çözüm sürecindeki iki aşama ise, delillerin sunulması süreci ve çatışmayı çözmek için karar aşamasından oluşmaktadır (Thibaut ve Walker,1978:Akt. İçerli,2010:76). Anlaşmazlığa düşen taraflar (davalı ve davacı gibi), aracılık rolünü üstlenen müdahalede bulunan bir üçüncü taraf (yargıç gibi) ve uyuşmazlık çözüm sürecinin iki aşaması; anlaşmazlığı çözmek için kullanılan kanıtların sunulduğu süreç aşaması ve karar aşamasıdır. Anlaşmazlığı çözmek için kullanılan kanıtların seçimini ve geliştirilmesini kontrol etme yeteneğini süreç kontrolü, anlaşmazlığın sonucunu belirleme becerisine ise karar kontrolü şeklinde tanımlanmaktadır (Greenberg,1987:14).

Teori hem davacıların hem de ilgisi bulunmayan tarafları gözlemlemenin, onlara süreç kontrolü sağlayan prosedürleri vermeyenlere göre daha tatmin edici olacağını öngörmektedir. Süreç kontrolü sağlanan prosedürlerden ortaya çıkan kararların, süreç kontrolü sağlanmayan prosedürlere oranla daha adil algılanacağı ve daha kolay kabul edileceği varsayılmaktadır (Greenberg,1987:14).

### 1.2.4. Proaktif-Süreç Kuramları

Bu kategorideki baskın teorik kuram Leventhal, Karuza ve Fry'ın (1980) Tahsis (dağıtım) Tercih teorisidir. Bu teori Leventhal'ın (1976, 1980) Adalet Yargı Modeli'nin bir sonucudur ve genel bir tahsis davranışı modeli olarak önerilmiştir. Bununla birlikte teori, dağıtıcı kanallardan ziyade neredeyse yalnızca prosedür kararlarına uygulandığı için proaktif bir süreç teorisi olarak işlenmiştir (Greenberg,1987:15). Adalet Yargı Modeli, Eşitlik Teorisi'ne açık bir alternatif oluşturan çok boyutlu bir adalet anlayışını kullanmaktadır. Adalet Yargı Teorisi, bireyin adalet algısının adalet kurallarına dayandığını varsaymaktadır (Leventhal,1980:32). Proaktif-Süreç Teorileri, uygulamaların adaletli olması için hangi prosedürlerin kullanılması gerektiği sorusuna

cevap aramaktadır (İçerli,2010:77). Bu nedenle, Reaktif-Süreç Teorilerinin uyuşmazlık çözüm prosedürlerinin tersine Proaktif-Süreç Kuramları tahsis (dağıtım) prosedürlerine odaklanmaktadır. Bu eğilimi kullanarak bireylerin adaleti sağlamak için hangi prosedürleri kullanacağını belirlemeye çalışmaktadır (Greenberg,1987:15). Tahsis Tercihi Kuramı'na göre, dağıtıcıya yapacağı tahsiste adil bir uygulama fırsatı veren tahsis prosedürlerinin tercih edilmesi daha olasıdır (Özen,2002:111).

### **1.3. Örgütsel Adaletin Boyutları**

Yıllardır adalet konuları ile ilgilenen bilim insanları, bireylerin kararlarını, prosedürleri ve ilgili makamlarla olan etkileşimlerini incelemektedir. Literatürün ilk yıllarında adalet araştırmacıları (Homans, 1961; Adams, 1965), yalnızca dağıtım adaleti olarak adlandırılan karar sonuçlarının adilliğine odaklanmışlardır (Colquitt,2012:526). Dağıtımsal adalet algıları, çalışanların adil olmayan bir sonuç (örneğin, maaş, prim ve terfi gibi) hakkında verdiği hükümlerden kaynaklanmaktadır. Daha sonraları bilim insanları (Leventhal, 1980), prosedürel adalet konusunda kapsamlı araştırmalar yaparak adalet türlerini genişletmişlerdir. Prosedürel adalet, adaletin süreç yönünü temsil eder ve çalışanların kararları alan yöneticilerin karar usullerinin adilliğine yönelik algılarıyla ilgilidir. Üçüncü boyut ise, etkileşimsel adalet, prosedürlerin ve sonuçların uygulanması sırasında insanların gördüğü kişilerarası muamelenin kalitesine odaklanmaktadır (Mccardle,2007:7). Greenberg (1993:79) etkileşimsel adaletin yapısal ve sosyal yönlerini birbirinden ayırmaktadır. Bunlardan ilki, kişiler arası adalet, prosedürlerin uygulanmasında veya sonuçların belirlenmesinde yer alan yetkililer veya üçüncü şahıslar tarafından insanlara nezaket, haysiyet ve saygıyla muamele edilme derecesini yansıtmaktadır. Bilgisel adalet olarak adlandırılan ikincisi, prosedürlerin neden belirli bir şekilde kullanıldığı veya sonuçların neden belirli bir şekilde dağıtıldığı hakkında bilgi ileten kişilere sağlanan açıklamalara odaklanmaktadır (Colquitt vd.,2001:427). Şimdiye kadar araştırmacılar, çalışmalarına bağlı olarak üç boyutlu veya dört boyutlu türlerini kullanmışlardır (Mccardle,2007:7).

Örgütsel adaletin yaygın olarak en az üç farklı boyuttan oluştuğu kabul edilmektedir. Bunlar; dağıtım adaleti, prosedür adaleti ve etkileşim adaletidir (Greenberg,2009:255). Bu çalışmada da örgütsel adalet kavramı üç farklı boyutta tanımlanmaktadır. Bunlar; (1) sonuçların algılanan adaletine ve işyerinde kaynakların tahsisine atıfta bulunan, dağıtım adaleti, (2) organizasyonda kullanılan resmi karar verme süreçlerinin algılanan adaletine atıfta bulunan, prosedürel adalet, (3) denetçi veya

amirden alınan kişilerarası muamelenin algılanan adaletine atıfta bulunan, etkileşimsel adalettir (Olkkonen ve Lipponen,2006:2049). Bu adalet algıları, iş tatmini, örgütsel özdeşleşme, örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışları gibi çeşitli önemli iş sonuçlarıyla ilişkilidir.

### **1.3.1. Dağıtımsal Adalet**

Aristoteles zamanından beri siyaset filozofları ve diğerleri tarafından araştırılan dağıtım adaleti kavramı yeni değildir. Ödüllerin ve kaynakların dağılımı, küçük gruplardan tüm toplumlara kadar her büyüklükteki sosyal sistemlerde meydana gelen evrensel bir olgudur. Tüm gruplar, örgütler ve toplumlar ödüllerin, cezaların ve kaynakların tahsis edilmesi sorunuyla ilgilenmektedir. Bir sosyal sistemin bu meseleleri ele alma biçiminin, etkinliği ve üyelerinin memnuniyeti üzerinde büyük etkisi vardır (Leventhal,1980:3). Sosyal psikolojide, insanlar genellikle sosyal deneyimleri, ilişkileri ve kurumları aldıkları sonuçlara göre değerlendirmektedirler (Lind ve Tyler, 1988:1). Örgütsel adalet, Sosyal Mücadele Teorisi'ne derinden kök salmıştır (Thurston ve Mcnall,2010:204). Dağıtımsal adalet algısının oluşumu, bireylerin girdilerinin çıktıklarına oranının eşdeğer olmasını beklediğini öne süren Eşitlik Teorisi'nden gelmektedir (Hernandez,2021:5).

Dağıtımsal adalet terimi ile bireyin bir anlaşmazlığın sonucunun adil ve hakkaniyetli olduğuna, hak edildiğine olan inancı kastedilmektedir (Walker vd.,1979:1402). Dağıtımsal adalet algısı; bireyin ödüller, cezalar veya kaynaklar belirli kriterlere göre dağıtıldığında adil ve uygun olduğuna dair inancı olarak tanımlanmaktadır (Leventhal,1980:32). Bireylerin, sonuçların girdilere oranlarını karşılaştırdıkları ve bir eşitsizlik algılamaları durumunda sonuç tahsislerine tepki verdikleri tespit edilmiştir. Oranların eşleşmesi durumunda ise, bireyler eşitlik duygusu algılayacaklardır. Eşitlik, tipik olarak organizasyonlardaki en uygun tahsis normu olarak görülse de kuramlaştırma, diğer normların bazı durumlarda adil olarak görülebileceğini öne sürmektedir. Örneğin, sonuçların eşitlik ve ihtiyaç normlarına göre tahsis edilmesi, grup uyumu veya kişisel refah ile ilgili hedefler söz konusu olduğunda adil olarak algılanmaktadır. Bu perspektifleri bütünleştiren dağıtım adaleti, belirli bir karar verme bağlamında uygun tahsis normunun takip edilme derecesi olarak tanımlanmaktadır (Colquitt,2012:1).

Karar verme, yönetimin başlıca görevidir ve adil bir şekilde karar vermek, yönetimin tartışmasız temel sorumluluklarından biridir (Folger ve Bies,1989:80).

Dağıtım adaletinin ve özellikle Eşitlik Teorisi'nin örgütsel açıdan potansiyel etkilerini fark eden araştırmacılar, örgütsel sonuçların algılanan adaletini (örneğin, ücret, terfi) ve bu adalet algılarının girdilerin kalitesi ve miktarı gibi birçok kriter değişkeniyle ilişkisini incelemişlerdir. Sonuçlara odaklanması nedeniyle, dağıtım adaletinin esas olarak belirli sonuçlara yönelik bilişsel, duygusal ve davranışsal tepkilerle ilişkili olduğu tahmin edilmektedir. Bu nedenle, belirli bir sonucun adaletsiz olduğu algılandığında, kişinin geri çekilme ve performans kaybı gibi davranışlar sergilemesi söz konusu olabilmektedir (Cohen-Charash ve Spector,2001:280).

İş yerindeki insanlar adil davranılmayı beklemekte ve bu beklentinin ihlal edildiğini hissetmeleri durumunda olumsuz tepki vermektedirler (Greenberg,2009:255). Birbirleriyle mübadele ilişkisi içinde olan bireyler arasında dağıtım adaleti, her bireyin kârı yatırımıyla orantılı olduğunda bir anlam ifade etmektedir. Çalışanlar yapılan dağıtımların adil olmadığı kanısına varırlarsa öfke ve sıkıntı duymaktadırlar (Eib,2015:15). Yöneticilerin, dağıtıcı adaleti, gerçekleştirmede başarısız olması yani bir bireyin aleyhine, başka bir bireyin lehine bir tahsis yapılması durumunda bir taraf memnuniyetsizlik yaşarken diğer taraf suçluluk duygusu içinde olacaktır (Adams,1965:272-274). Bireylerin memnuniyetsizlik ve suçluluk gösterme eşiklerinin farklılık gösterme eğiliminde olduğu ve suçluluk duygusu içinde bulunan bireyin, memnuniyetsiz bireye oranla duygusunu açığa vurma isteğinin daha az olduğu belirtilmektedir.

Dağıtımsal adalet, bireyin bir sonuç dağılımının adilliğine ilişkin öznel değerlendirmesini içermektedir. Birçok dağıtım adaleti araştırmacısı, adaleti belirleyen standart olarak hakkaniyete odaklanmıştır. Bu standarda göre, çalışanlar ürettikleri girdilerin miktarı ve kalitesi ile tutarlı çıktılar almalıdır. Örneğin bir prim planı, en yüksek performans gösteren çalışanlara ödeme yapabilir veya bir işten çıkarma uygulamasında işten ilk çıkarılacak olanlar en düşük performans gösterenler olmalıdır (Cropanzano vd.,2005: 64). Alınan faydaları değerlendirirken, insanlar genellikle kendilerini başkalarıyla karşılaştırmakta ve doğal olarak bireyin kendi hakkında yargısı, bir başkasının nasıl ilerlediğine dair bir değerlendirmeden etkilenmektedir (Folger,1977:108). Dağıtım adaletinin odağı doğrudan bir sonucun olumlu algılanması ile ilgili değil, sonucun algılanan adaletiyle ilgili olduğudur. Dağıtımsal adalet, kişinin sonuç tarafından ihlal edilen bir adalet standardı olmadığı sürece, kişinin aldığı sonuçtan memnun olmadığı durumlar için geçerli değildir (Cropanzano ve Greenberg,1997: 7).

Adil bir sonuç olumlu olabilir ama yine de olumlu olması şart değildir. İnsanlara istediklerini vermek, onlara hak ettiklerini vermekle aynı şey değildir (Cropanzano ve Rupp,2008:64).

Dağıtım adaleti, bireylerin kendi sonuç (ödülleri) ve girdileri (katkıları) ile başkalarının sonuç ve girdilerini mukayese etmesi sonucu oluşan dağılımının adaletine ilişkin algılarını ifade etmektedir (Greenberg,2009:256). Çalışanlar, örgütün aldığı kararlar sonucu belirlenen terfi, ücret, prim gibi kazanımların ne kadar adil ve hakça dağıtıldığını genel kabul görmüş normlarla kıyaslayarak karar vermektedirler. Çoğu iş yerinde, kabul edilmiş norm eşitliktir. Eşitlik normu, ödül, terfi ve ücret gibi örgütsel kazançların dağıtımında en çok kazancı en çok girdi (emek, çaba, gayret, vs.) sağlayan çalışanın alması yönündedir (Özkalp vd.,2013:202). Dağıtımsal adalet genellikle, sonuçların olumlu bir şekilde dağıtılması için her bir tarafın iddialarının görece ağırlığını değerlendirme ve ardından bu görece ağırlıkları yansıtan bir tahsis kararı verme biçimini almaktadır (Folger vd.,1992:141).

Bir iş bağlamındaki sonuçlar, ücretler, sosyal onay, iş güvenliği, terfi ve kariyer fırsatları şeklinde olabilirken; girdiler eğitim, öğretim, deneyim ve çabayı içermektedir. Belirli bir girdi derecesi sağlamak için neyin uygun bir ödül seviyesi oluşturduğunu belirlemek zor olabileceğinden bireyler bu yargıyı göreceli terimlerle yapma eğilimindedirler ve akranlarınınkine benzer bir katkı-sonuç oranı aramaktadırlar (Baldwin,2006:1). Çalışanlar tarafından dağıtım adaletinde yaşanacak bir eşitsizlik algısı, performans üzerindeki olumsuz etkisinin yanı sıra işyeri sabotajına ve hatta çalışanların hırsızlığına neden olabilmektedir. Dağıtım adaletsizliği stres belirtileriyle ilişkili olduğu için çalışanlar için acı verici bir deneyimdir (Cropanzano vd.,2005: 64). Birinin hakkı yenirse, uygulamalarda eşitsizlik olursa, başka kişilere ayrıcalık tanınırsa ve birey kendi düşüncesine göre adaletsiz bir durumla karşı karşıya bırakıldığını düşünürse işte bu durumda bulunduğu ortama karşı o insanda bir başkaldırı ve karşı gelme hali ile bir şeyler yapma düşüncesi ortaya çıkmaktadır (Çeçen,2020:250).

Dağıtımsal adalette tahsisler her zaman maddi, elle tutulur kazanımlar olmayabilir. Bununla birlikte statü, roller, ayrıcalıklar ve bilgi gibi kazanımlar da söz konusudur. Çalışanlar tarafından tahsislerin çoğu maddi kazanımlar olarak algılandığından dağıtım adaletine ilişkin algının çoğunlukla para ve mal üzerinde yoğunlaşması kaçınılmazdır (Cohen,1987:21).

Literatürün ilk yıllarında yalnızca dağıtım adaleti olarak adlandırılan karar sonuçlarının adilliğine odaklanılmıştır (Colquitt,2012:1). Dağıtımsal adalet, örgütsel adaletin ilk bileşenidir. Bunun nedeni adaletin bu boyutu diğerlerinin ulaşamadığı sonuçlara ulaşabilmektedir. Sonuçları kurumlara göre farklılık gösterebilen dağıtımsal adalet, tüm çalışanlara aynı muameleyi içeren bir gerçeklik anlayışının dışında, farklı bir gerçeklikle ilgilenmektedir (Cropanzano vd.,2007:37). Performans değerlendirmesinde dağıtım adaletinin rolü üzerine yapılan araştırmalar, yöneticinin adil olarak algılanabilmesi için çalışanların yaptıkları iş için ne gibi sonuçlar elde edebilecekleri konusunda iyi tanımlanmış inançlara sahip olmalarını sağlayarak çalışanın araçsallık inançlarını güçlendirmesi gerektiğini göstermektedir (Pillai,1999:6).

### **1.3.2. Prosedürel (Usul) Adalet**

Karar verme prosedürünün türü önemli olmakla birlikte, insanlar bir kararın adilliğine verdikleri önemi aynı zamanda prosedürün uygulanmasına da vermektedirler (Bies ve Shapiro,1987:201). Prosedürel adalet, kararların nasıl ve kimler tarafından verildiğinin adaleti ile ilgilidir (Ruano-Chamorro vd.,2022:2). İnsanlar, adil sonuçlara yönelik arzularının yanı sıra, karar verme prosedürlerinin adaletine de çok fazla önem vermektedirler. Ayrıca, konu, mevcut sonuçlarla ilgili kişisel tatmin seviyesinden, bir sisteme bağlılık ve onun yetkililerine güven ile ilgili daha üst düzey meselelere doğru hareket ettikçe bu prosedürel kaygılar, Eşitlik Teorisi tarafından vurgulanan dağıtımcı kaygılardan daha büyük görünmeye başlamaktadır (Folger ve Konovsky,1989:126). Adil prosedürler görev ve sorumlulukların dağılımını kabul etmeye yardımcı olmaktadır (Vermunt ve Steensma,2016:2019).

Bireylerin örgütlerinden gördükleri muamelenin yalnızca dağıtıma odaklanması, bunun dışında kalan adaletsizlik duygularının çoğunun açıklanmasını engellemektedir (Greenberg,2009:256). Prosedürel adalet, bireylerin belirli kriterleri karşılayan tahsis prosedürlerinin adil ve uygun olduğuna dair inançları olarak tanımlanmaktadır. Her grup, kuruluş veya toplumun, ödüllerin ve kaynakların dağıtımını düzenleyen prosedürleri vardır. Tüm inceleme sürecine rehberlik eden bir düzenleyici prosedürler ağı vardır. Ödül veya cezanın dağıtımı, bir olaylar dizisindeki yalnızca son adımdır. Bununla birlikte, eşitlik teorisi ve dağıtımcı adalet kavramı, algılanan adaletin analizini tahsis sürecindeki bu son adımla sınırlandırmaktadır. Algılanan adalet, yalnızca ödülün dağıtımını açısından tanımlanmaktadır (Leventhal,1980:32). Folger'in (1977:108) çalışmaları, işçilerin

adaletsiz sonuçlara nasıl tepki verdiklerinden, adaletsiz prosedürlere nasıl tepki verdiklerine geçişi yansıtmaktadır.

Prosedürel adalet algısı, bireyin yasal bir uyuşmazlığın yargılanmasının "*gerekli süreç*" izlediğine dair inancı olarak nitelendirilmektedir (Walker vd.,1979:1402). Yasal prosedürlerin sonucunda alınan kararların toplum tarafından daha kolay kabul edildiği görülmüştür. Alacak verecek ilişkisi içerisinde bulunan tarafları çıkarı olmayan bir üçüncü tarafın (Hâkim) kararını kontrol eden otokratik bir prosedür, gerçekliğin doğru bir görüşünü üretir ve bu nedenle anlaşmazlığın çözümü için uygun seçimdir (Thibaut ve Walker,1978:566). Prosedürel adaletin araştırılmasında uzun bir geçmişe sahip olan Amerikan hukuk içtihatlarından yararlanılmıştır. Çeşitli yasal uyuşmazlık çözüm prosedürlerini nesnel ve öznel sonuçları açısından karşılaştırılmış ve bunu yaparken insanların adalet algılarına katkıda bulunan çeşitli karar alma usulleri belirlenmiştir (Greenberg ve Tyler,1987:129). Araştırmalar esas itibariyle yasal karar vermede kullanılan prosedürlere yönelik olsa da çalışmaların organizasyonel ortamlarla ilişkisi çok belirgin hale gelmiştir (Folger,1987:144).

Prosedürel adalet alanında, tahsis kararlarının verilmiş şeklinin insanların bu kararlara tepkilerini etkilediği varsayılmaktadır. Sonuçların (görevler, para, mallar, terfi, sosyal sonuçlar vb.) tahsis edildiği durumlarda insanların memnuniyeti, tahsiste kullanılan prosedürlerden büyük ölçüde etkilenmektedir (Vermunt ve Steensma,2016:2019). Leventhal (1980:45), tahsis prosedürlerinin tutarlılık, doğruluk, düzeltilebilirlik, önyargı bastırma, temsil edilebilirlik ve etiklik gibi çeşitli kurallara bağlı kalındığı zaman adil olarak algılanabileceğini savunmuştur. Bu çalışmalar, düşmanca ve ihtilafli kontrollü prosedürleri, muhalif olmayan karar vericiler tarafından kontrol edilen prosedürlerden daha adil görmeye yönelik yaygın bir eğilimi ortaya çıkarmıştır (Walker vd.,1979:1402). Prosedürel adalete daha yapısal bir yaklaşım getiren olgu, yasal uyuşmazlık çözüm kararlarının aksine daha genel ödül tahsis kararlarına yönelmesidir (Greenberg ve Tyler,1987:130).

Leventhal (1980:45) prosedürel adalet kavramını hukuksal alan dışındaki ortamlara uyarlamıştır. Prosedürel adaleti, bir kişinin yaşadığı süreci genelleştirilebilir birkaç prosedür kuralıyla karşılaştırarak değerlendirdiği düşünülmüştür. Bu anlayışta kurallar onaylandıysa, prosedürlerin adil olduğu düşünülmektedir. Kurallar arasında, tutarlılık (örn. süreç kişilere ve zaman tutarlı bir şekilde uygulanır), önyargı bastırma (örn. karar vericiler tarafsızdır), bilgilerin doğruluğu (örn. prosedürler yanlış bilgilere



dayanmaz), düzeltilebilirlik (örn. itiraz prosedürleri haksız sonuçları düzeltmek için mevcuttur), temsil (örn. karardan etkilenen tarafların hepsinin görüşleri alınır) ve etiklik (örn. süreç, kişisel etik ve ahlak standartlarını destekler) bulunmaktadır (Leventhal,1980:45; Colquitt,2001:388). Leventhal (1980:45), organizasyonlarda karar vermenin, karar verici otoritenin seçimini, temel kuralların belirlenmesini, bilgi toplamayı, itirazların yapılandırılmasını ve değişim mekanizmalarının oluşturulmasını içeren karmaşık, çok aşamalı bir süreç olduğunu öne sürmüştür. Kuruluşlar, tüm bu aşamaların, çalışanların görüşlerini ve girdilerini dikkate almasını ve tarafsız, tutarlı, doğru bilgiye dayalı, düzeltilebilir ve etik olmasını sağlayarak adaleti teşvik edebilmektedir (Judge ve Colquitt,2004:397). Objektif prosedür adaleti, bir prosedürün normatif adalet standartlarına uyma, kararların kendisini veya karar verme sürecini, örneğin açıkça kabul edilemez bazı önyargıları veya önyargıları azaltarak daha adil hale getirme kapasitesi ile ilgilidir (Lind ve Tyler,1988:3).

Prosedürel adalet için diğer bir yaklaşımda, bir tahsisi etkileme fırsatı verilen bireylerin, aynı sonucu, tahsisi etkileme fırsatı verilmeyen deneklere oranla daha adil olarak algıladıklarını ve böylece prosedürlerin algılanan adalet üzerindeki etkisini gösterdiğini bulmuştur (Alexander ve Ruderman,1987:179). İnsanlara kendi durumlarıyla ilgili bakış açılarını ifade etme fırsatı verildiğinde genellikle daha adil davranıldığını hissettiklerini göstermektedir (Lind ve Tyler,1988:4-5).

Adil bir süreç, tutarlı bir şekilde herkese uygulanan, doğru, önyargısız, ilgili paydaşları temsil eden, doğru yetenekli ve etik normlarla tutarlı bir süreçtir. Adil prosedürler olumsuz sonuçların kötü etkilerini hafifletebilmektedir. Bu durum adil süreç etkisi olarak adlandırılmaktadır. Adil süreçler, entellektüel ve duygusal tanınmaya yol açar. Bu da, strateji uygulamasında bireylerin gönüllü işbirliğini inşa eden güven ve bağlılığı meydana getirir. Prosedürel adaletsizlik algılanması sonucunda ise, entellektüel ve duygusal öfke yaratmakta ve güvensizlik, ve kızgınlıkla sonuçlanmaktadır (Cropanzano vd.,2007:38). Prosedürler, yalnızca dağıtımçı adaletin amacına yönelik bir araç değil, aynı zamanda bu amacın psikolojik anlamını derinden etkileyen bir araç haline gelmektedir (Walker vd.,1979:1403).

Prosedürel adaletin en önemli etkisi, çalışanların bir bütün olarak organizasyon hakkında ne düşündüklerini belirleyebilmesidir. Çalışanlar dağıtımına konu her türlü kazancın dağıtım sürecinin adil bir şekilde yönetildiğini algıladıkları daha fazla sadakat gösterir ve kurumun çıkarları doğrultusunda davranmaya daha istekli olurlar. Ayrıca

kuruma veya yönetime ihanet etme olasılıkları daha düşük olur (Cropanzano vd.,2007:38). Prosedürel adalet ile ilgili olumsuz bir algı oluşması durumunda, çalışanların yönetime ve organizasyona duydukları bağlılık azalmakta ve performansları da düşmektedir. Çalışanlar kendilerine nasıl davranıldığı konusunda hassastırlar. Çalışanların kendilerini açıkça ifade etmelerine, prosedürlerle veya alınan kararlarla ilgili düşüncelerinin alınmasına fırsat verildiği durumlarda örgütsel adaletle ilişkin algılarının arttığı gözlemlenmiştir (zen,2002:114). Çalışanların yönetime olan güveninde ve örgütsel bağlılıkta prosedürel adaletin dağıtım adaletinden çok daha önemli olduğu bulunmuştur (Organ,1988:296).

Kuruluşlarda karar verme prosedürlerinin uygulanmasında adaletin sağlanmasıyla ilgili yönetimsel sorumluluklar bulunmaktadır. Bu sorumluluklar, çalışanların bakış aıllarını yeterince dikkate almak, önyargıları bastırmak, karar verme kriterlerini tutarlı bir Şekilde uygulamak, zamanında geri bildirim sağlamak, gerekçe vermek, iletişimde dürüst olmak ve çalışanlara nezaketle davranmayı içermektedir (Folger ve Bies,1989:79).

Örgütsel adaletle yönelik ilk araştırmalar dağıtım adaleti üzerinde yoğunlaşmasına rağmen durumsal koşulların etkisiyle her zaman adil bir dağıtım gerekleşmeyebilmektedir. Kişilerin adalet algıları için sadece elde edilen kazançlar veya tahsis sürecinin sonuçları etkili olmamakta; kimin, neyi, ne kadar alacağı ve buna nasıl karar verileceği de etkili olmaktadır (yign,2012:58). Prosedürel adalet, bireylerin organizasyonlardaki adalet değerlendirmelerinde dağıtım adaletinden önemli ölçüde daha fazla varyansı açıklamaktadır (Greenberg,2009:257).

nsanlar tahsis sonuçları ile birlikte bu sonuçlara ulaşma sürecini de adalet perspektifinden değerlendirmektedir. Tahsisten ziyade bu tahsisin ne Şekilde gerçekleştirildiği, karar alma süreçlerinin nasıl ilerlediği sorununu konu alan prosedür adaleti, insanlar üzerinde derin etki bırakmakta ve organizasyonlar için büyük önem arz etmektedir. Prosedür adaleti, örgütsel adalet çalışmalarının ilk ortaya koyduğu dağıtım adaletinin eksik kaldığı noktaları açıklamaya çalışmaktadır (yign,2012:58). Her ne kadar pratikte ikisi yakın ilişkide olsa da prosedürel adalet algısı eksikliği, dağıtımsal adalet algısı eksikliğinden muhtemelen daha düşük güven seviyeleri ortaya çıkarmaktadır. Prosedürel adalet algılamalarının dağıtım adaleti ile ilgili olanlardan daha büyük etkiye sahip olduğu görülmektedir, çünkü sonuçların yalnızca bir kez gerçekleştiği görülürken, prosedürlerin daha kalıcı bir niteliğe sahip olduğu kabul edilmektedir (Saunders ve Thornhill,2003:363). Sosyal alışverişin anahtar bileşenlerinden biri olan

denetçiye güveni, dağıtımsal adaletin değil, prosedürel adaletin öngördüğü belirtilmektedir. Prosedürel adaletin çalışan davranışının önemli bir belirleyicisi olduğuna dair kanıtlar bulunmaktadır (Konovsky ve Pugh,1994:656-667). Dağıtımcı adalet, çalışanların ücret memnuniyetinin birincil yordayıcısıyken, prosedür adaleti, insanların bağlılık ve güven duygularının birincil yordayıcısıdır (Greenberg,2009:257).

Genel olarak değerlendirmek gerekirse, prosedürel adalet, bireyin kendisine ve diğer çalışanlara ilişkin olarak yönetim tarafından alınan kararların karar alma sürecinde; prosedürlerin ya da kullanılan yöntemlerin birey açısından doğru bir yöntem olup olmadığı hakkındaki algısıdır. Prosedürel adaletin manası, organizasyondaki tüm bireylere yönelik aynı süreçlerin takip edilmesi, çalışanların alınan kararlara katılım hakkının olması ve alınan kararlardan etkilenen tüm çalışanların bilgilendirilmesi sisteminin oluşturulmasıdır (Barsky ve Kaplan,2007:287). Söz konusu prosedürlerin organizasyonda oluşmuş kültüre uygun olması, kişisel önyargılardan, taraflı davranışlardan uzak olması gerekmektedir. Bu bağlamda prosedürel adalet, alınan kararların doğasından veya farklı kişiler tarafından alınan sonuçlar üzerindeki etkilerinden ziyade kararların alınma şekli ile ilgilidir (Lind ve Tyler,1988:5).

Prosedürler bir amaca yönelik araçlardır ve prosedürleinin amacı, mümkün olan en geniş kapsamda adaleti dağıtmaktır. Ancak prosedürler asla mükemmel değildir, her durumda mükemmel bir dağıtım adaleti sağlayamazlar. Amaçları, daha ziyade ortalama bir dağıtım adaleti sağlamaktır (Folger,1987:148-149). Uygulanan prosedür, bireylerin ortalama olarak dağıtım adaletini yaygınlaştırma ihtimalinin en yüksek olduğuna inandıkları bir prosedür olduğunda, prosedürel adalet algısı güçlenmektedir.

Greenberg (1990:411) tarafından yapılan bir araştırma, prosedürel adaleti iki bileşen olarak ortaya koymuştur. İlk bileşen, adil resmi prosedürlerdir; ödüllerin adil dağılımının temeli olduğuna inanılan usullerin varlığı veya yokluğu olarak ifade edilirken, ikinci bileşen, etkileşimsel adalettir; çalışanların, resmi prosedürlerin yürürlüğe girmesinde veya uygulanması sırasında gördüğü muamelenin adaletini ifade etmektedir. Çoğu durumda, bir prosedür uygulanırken çalışanlara nasıl davranıldığı, onun algılanan adaletini etkileyebilmektedir (Niehoff ve Moorman,1993:534). Bu nedenle gerek adil resmi prosedürler gerekse de kişiler arası adil muamele veya her ikisi de prosedürel adalet algılarını etkileyebilmektedir.

Örgütsel adalet, çalışanların işyerinde adil muamele algısı ile ilgilidir ve bu alanda üç ana boyut dikkate alınmıştır. Etkileşimsel adaletin, prosedürel adaletten bağımsız olup olmadığı hususunda büyük tartışmalar yaşanmıştır (Cropanzano vd.,2002:324). Bununla birlikte literatürdeki son eğilim, etkileşimsel adaleti özerk bir boyut olarak görmek olmuştur (Omar,2009:146). Giderek artan sayıda çalışma, etkileşimsel adalet ve prosedürel adaletin farklı örgütsel davranış değişkenleri ile ilişkili olduğunu göstermektedir (Bies,2001:90).

Prosedürel adalet, bir sistemin resmi, yapısal özelliklerini içerirken, (örn., katılım veya derecelendirmelerin temyizi için fırsatlar sağlayan kuralların varlığı) etkileşim adaleti, taraflar arasındaki iletişimin doğasına (örn. dürüstlük) atıfta bulunur (Folger vd.,1992:143). Prosedürler uygulandığında kişilerin gördükleri muamelenin kalitesinin önemine odaklanarak ortaya konan adalet türü etkileşimsel adalet olarak adlandırılmıştır (Colquitt vd.,2001:426).

### **1.3.3. Etkileşimsel Adalet**

Organizasyonlarda karar verme olaylarının üç yönü bulunmaktadır. Bunlardan ilki, karar (tahsis), ikincisi prosedür (usul), üçüncüsü ise bu prosedürün uygulandığı kişilerarası etkileşimdir. Kişilerarası etkileşimin adaletini belirlemek için “etkileşimsel adalet” terimi kullanılmaktadır. Ayrıca otorite makamlarının prosedür ayrıntılarını saygılı ve uygun bir şekilde iletmeleri ve dürüst ve doğru bilgileri kullanarak alınan kararları gerekçelendirmeleri durumunda etkileşimsel adaletin teşvik edildiği iddia edilmektedir (Colquitt,2012:527).

İnsanlar sadece sonuç dağılımlarının ve bunlara yol açan prosedürlerin adilliğini değil, aynı zamanda bu sonuçların ve prosedürlerin iletilme şeklini de dikkate almaktadırlar (Greenberg,2009:257). Dağıtıcı ve prosedürel adaletten farklı olarak etkileşim adaleti, adalet literatüründeki en son gelişme olan, denetçiler ve çalışanlar arasındaki ilişkide eşitlik algısı olarak tanımlanmaktadır (Bies ve Moag,1986:43). Prosedürlerin yürürlüğe konması sırasında karar vericinin davranışının uygunluğu hakkında gündeme getirilen adalet endişeleri, etkileşimsel adalet arzusunu temsil etmektedir (Bies ve Shapiro,1987:201). Özellikle, prosedür adaleti daha çok birey ve örgüt arasındaki alışverişe uygulanırken, etkileşim adaleti genellikle birey ve onun amiri arasındaki alışverişe atıfta bulunmaktadır (Cropanzano vd.,2002:324).

Greenberg (1990:411) etkileşim adaletini, prosedür adaletinin tamamlayıcısı olarak tanımlamıştır. Prosedürel adalete ilişkin algılar, kazanımların tahsisinde veya uyuşmazlıkların çözümünde kullanılan biçimsel usullerden başka faktörlerden de etkilenmektedir. Bies ve Shapiro (1987:201), yapmış oldukları bir dizi laboratuvar ve saha araştırmaları sonucunda, olumsuz sonuç alan (işe kabul edilmeyen) kişilere bir açıklama yapılması durumunda kendilerine böyle bir açıklamanın yapılmadığı kişilere göre uygulanan prosedürün adil olduğunu kabul etmelerinin daha olası olduğu sonucuna varmıştır. Performans değerlendirme alanında kendilerine yazılı açıklama verilen çalışanlar, yazılı açıklama verilmeyenlere oranla performans değerlendirme sonuçlarının adilliğini daha fazla kabul etmişlerdir (Greenberg,1990:412). Tüm bunlar dikkate alındığında, sonuca sadece prosedürlerin kendisi karar vermez, uygulanan prosedürlerin dürüst ve samimi bir şekilde açıklanması da sonucu etkilemektedir.

Prosedürel adalet konusundaki çalışmalar ilerledikçe, araştırmacılar adalet algılarını belirlemede başka bir faktörün, yani kişilerarası muamelenin önemini fark etmeye başlamışlardır. Bireylerin adalet yargılarının aynı zamanda bir prosedürün yürütülmesi sırasında gördükleri kişilerarası muamelenin kalitesine dayandığını öne süren bu kavram etkileşimsel adalet olarak adlandırılmaktadır. Ayrıca, etkileşimsel adalet algılarının, işveren kuruluşa tepkileri etkilediği düşünülen prosedürel adalet algılarının aksine, öncelikle yönetici kişiye yönelik tutum ve davranışları etkileyeceğini varsaymışlardır (Masterson vd.,2000:739).

Moorman (1991:852) yaptığı çalışmada, etkileşimsel adaletin prosedürel adaletten farklı olduğu sonucunu ortaya koymuştur. Araştırma sonuçları, etkileşimsel adaletin, yurttaşlık davranışlarının, prosedürel veya dağıtımsal adaletten daha iyi bir yordayıcısı olduğunu göstermiştir (Colquitt,2012:528). Aynı şekilde, Cropanzano vd., (2002:341) yaptıkları çalışmada, etkileşimsel adaletin prosedürel adaletten farklı bir örgütsel adalet boyutu olduğu sonucuna varmışlardır. İşletmelerde verimliliği artırmak için gerekli olan unsurlardan birisi de beşeri ilişkilerin düzenli olmasıdır (Tortop,1987:252).

Örgütsel adaletin üçüncü bir boyutu olan etkileşimsel adalet, bireyin bir karar vericiden aldığı kişilerarası muamelenin adaletini ifade etmektedir. Bir otorite figürü, iki konuda; (a) çalışanlara karşı onurlu davrandığı ve (b) çalışanlara önemli bilgiler sağladığı ölçüde etkileşim açısından adildir. Bireyler, kişilerarası olarak adil bir şekilde muamele gördüklerinde, yöneticileriyle yüksek kaliteli ilişkiler kurma eğilimindedirler, daha

yararlı örgütsel vatandaşlık davranışları sergilerler ve daha yüksek iş performansı ortaya koyarlar (Schminke vd.,2000:295). Yapılan bir araştırmada, işe alım süreçlerinde hızlı geri bildirim alan adayların, geri bildirim almayanlara oranla, işe alınıp alınmamadan bağımsız olarak işe alım prosedürlerini daha adil buldukları görülmüştür (Folger ve Bies,1989:83).

Etkileşimsel adalet algılarının çalışanların tutum ve davranışları üzerinde yaygın etkileri olduğu görülmektedir ve bu konuyu ele almaya yönelik çabalar örgütsel sonuçlar için olumludur. Organizasyonda yüksek düzeyde etkileşimsel adalet varsa, çalışanların hem bireysel hem de kurumsal hedeflere ulaşmada önemli katkılar sağlayanlar olarak kendilerine saygı duyulduğunu hissetme olasılıklarının daha yüksek olmasını beklemek gayet mümkündür (Laschinger,2004:355).

İşletmelerde işe alım sırasında kişilerarası muameleye yönelik beklentilerin araştırılmasına dayanarak etkileşimsel adalet için dört kriter belirlenmiştir. Bunlar, gerekçelendirme (örn. kararların temelini açıklama), doğruluk, (örn. açık sözlü ve aldatmaya yönelik olmayan bir otorite figürü), saygı (örn. kaba olmaktan ziyade kibar olan) ve uygunluk (örn. uygunsuz ve önyargılı ifadelerden kaçınan) olarak sıralanmıştır (Colquitt,2001:390). Uygulamada bu dört kriter iki boyutta araştırılmıştır; açıklamalar ve duyarlılık. Daha da önemlisi, bu iki boyutun birbirinden bağımsız olduğu gösterilmiştir.

Adaletsizliğin kötü etkileri, adaletin en az bir bileşeni korunursa en azından kısmen hafifletilebilmektedir. Örneğin, bir organizasyonda, dağıtımsal ve prosedürel adaletsizlik, etkileşimsel adaleti yüksekse daha az olumsuz etkiye sahip olacaktır (Cropanzano vd.,2007:39). Yüksek düzeyde etkileşimsel adalet, çalışanların dağıtım ve/veya prosedürel adaletsizliklere karşı olumsuz tepkilerini azaltmaktadır (Greenberg,2009:258). Prosedür güvenceleri ve adil olmayan sonuçlar neticesinde etkileşimsel adalet göstergeleri belirli bir düzeyin altına düştüğünde organizasyonun veya yöneticinin bir misillemeyle karşılaşması çok olasıdır. Böyle bir durumda, karşılaşılan dağıtım adaletsizliğinin, düşük etkileşimsel adaletin yüksek prosedürel adaletle dengelenmediği veya düşük prosedürel adaletin yüksek etkileşimsel adaletle dengelenmediği, yani hem etkileşimsel hem de prosedür adaletinin düşük olduğu durumlarda misilleme faktörü çok güçlüdür (Skarlicki ve Folger,1997:436). Etkileşimsel adalet unsurlarıyla prosedürel ve dağıtım adaleti boyutlarına göre günlük çalışma hayatında daha çok karşılaşılmaktadır. Çalışanlar örgütsel alışverişleri, prosedürel veya dağıtım adaleti kriterlerini kullanmaktan ziyade etkileşim adaleti temelinde

değerlendirmektedir. Bu üç örgütsel adalet türü arasında neden düşük algılanan etkileşimsel adaletin işyerindeki şiddet davranışlarının en güçlü yordayıcısı olarak tanımlandığını açıklamaktadır (Le Roy vd.,2012:1343).

Etkileşimsel adalet örgütler açısından, diğer iki adalet boyutuna nazaran daha belirgin sonuçlar ortaya koymaktadır. Elde edilen sonuçlar, etkileşimsel adaletin diğer boyutlardan daha baskın biçimde, işten ayrılma düşüncesi, negatif duygular besleme ve iş performansı üzerinde güçlü etkileri olduğu sonucunu ortaya çıkarmaktadır (Stecher ve Rosse,2006:230). Elde edilen bu sonuçlar da etkileşimsel adaletin, örgütsel adaletin tam olarak ölçümlenebilmesi ve yorumlanabilmesi açısından gerekliliğini ortaya koymuştur.

İnsanlar kendilerine yeterince ve saygılı bir şekilde açıklama yapılmasını beklemekte ve bunun gerçekleşmediğine inandıklarında haksızlığa uğradıklarını hissetmektedirler. Bu duygular, sıklıkla ahlaki öfke ve haklı infial duygularını tetiklemekte, bazende bu duyguların kaynağına misilleme ile sonuçlanmaktadır (Greenberg,2009:257). Etkileşimsel adalet bir bireyin başka bir bireye sahip olduğu bilgiyi uygun bir şekilde paylaşması ve kaba veya acımasız sözlerden kaçınması durumudur. Diğer bir ifadeyle etkileşimsel adaletin iki boyutu bulunmaktadır. Bilgi adaleti olarak adlandırılan birinci kısım, bilginin doğru olup olmadığına atıfta bulunurken, kişiler arası adalet olarak adlandırılan ikinci kısım, birinin diğerine karşı gösterdiği saygı ve nezakete atıfta bulunur (Cropanzano vd.,2007: 38).

Etkileşimsel adalet, iki özel tip kişilerarası muamele olarak ortaya koymuştur. Bunlardan ilki, kişilerarası ikincisi ise bilgisel adalettir (Colquitt vd.,2001:426). Saygı ve uygunluk kurallarının gerekçelendirme ve doğruluk kurallarından farklı olduğu, saygı ve uygunluk kriterlerini kişilerarası adalet ve gerekçelendirme ve doğruluk kriterlerini de bilgi adaleti olarak ifade edilmiştir (Colquitt,2012:2). Colquitt (2001:390) etkileşimsel adaleti, kişilerarası (saygı ve uygunluk) ve bilgi (doğruluk ve gerekçelendirme) şeklinde iki boyutlu olarak incelemiştir. Kişilerarası örgütsel adalet modelleri, grup üyeleri arasındaki ilişkileri vurgulama eğilimindedir (Cropanzano ve Rupp,2003:6).

Bilgisel adalet, alınan bilginin doğruluğunu ve kalitesini ifade ederken, kişiler arası adalet, kişilerarası etkileşimlerin kalitesini (örn. saygı, uygunluk, doğruluk, gerekçelendirme) özellikle de hiyerarşik yapı arasındakileri tanımlar (Le Roy vd.,2012:1343). Özünde, kişilerarası ve bilgisel adaletin farklılaşması, iletişimin nezaket ve saygınlığının dürüstlük ve doğruluktan farklı olduğunu kabul etmektedir

(Colquitt,2012:4). Skarlicki ve Latham, (1996:162) yaptıkları araştırmada, bir takım sendika liderlerini çalışanlara yönelik açıklama ve özür sunmaları (bilgi adaleti) ve raporlarına nezaket ve saygıyla yaklaşmaları (kişilerarası adalet) konusunda eğitmiştir. Üç ay sonra çalışma grupları incelendiğinde, eğitimli liderlere rapor veren çalışanlar, eğitimsiz liderlere rapor veren çalışanlara göre daha yararlı vatandaşlık davranışları sergilemişlerdir.

Sonuç olarak etkileşimsel adalet yöneticilerin çalışanlara karşı Şeffaf, nazik ve net olması gerektiğini ortaya koymaktadır. Çalışanları ilgilendiren konularda bilgilendirilmeleri, yapılacak iş ve eylemlerin gerekçelerini düzgün bir Şekilde açıklamaları gerektiğini söylemektedir. Bu davranışların çalışanların örgütsel adalete olan inançlarını arttıracayı ve işe olan katkılarının ve iş performanslarının artacağı belirtilmektedir.

Ancak, karar vericiler en iyi çabalarına ve iyi niyetlerine rağmen, bazen ideal bir sürece ilişkin normlardan ve beklentilerden sapan prosedürleri yürürlüğe koymaktadırlar (Bies ve Shapiro,1987:201).

### **1.3.3.1. Kişilerarası Adalet**

Etkileşimsel adalet örgütsel adaletin sosyal yönünü temsil etmekte ve iki farklı yöne ayrılabilir; kişilerarası adalet ve bilgisel adalet. Kişilerarası adalet, yöneticiler tarafından dağıtım ve prosedürlerle ilgili alınan kararların, kuruluşun diğer üyelerine iletilirken gösterilen saygı anlamına gelmektedir. Bilgi adaleti ise, yöneticiler tarafından diğer örgüt üyelerine kararlar ve prosedürler hakkında bilgi verme ve açıklama açıklama yapma seviyesi ile ilgilenmektedir (Omar, 2009:146). Bir anlamda, etkileşimsel adalet, üç bileşenin en basiti olabilmektedir. Bir kişinin diğerine nasıl davrandığını ifade etmektedir. Bir kişi, bilgiyi uygun Şekilde paylaşırsa ve kaba veya zalimce sözlerden kaçınırsa, etkileşimsel olarak adildir (Cropanzno vd., 2007:38).

Etkileşimsel adaletin, saygı ve duyarlılık yönleri, dağıtım adaletinin kişilerarası yönleri olarak görülebilmektedir. Çünkü karar sonuçlarına verilen tepkileri değiştirdiğini yani duyarlılığın, insanların olumsuz bir sonuç hakkında daha iyi hissetmesini sağlayabileceğini ne sürmektedir. Ayrıca, etkileşimsel adaletin açıklama yönünün, prosedürlere ilişkin adaletin kişilerarası bir yönü olarak görülebileceğini, çünkü açıklamaların genellikle prosedürün yapısal yönlerini değerlendirmek için gereken bilgileri sağladığını ortaya koymaktadır (Colquitt,2001:386).



Kişilerarası adalet, prosedürlerin uygulanmasında veya sonuçların belirlenmesinde yer alan yöneticiler veya üçüncü şahıslar tarafından, çalışanlara, nezaket, haysiyet ve saygıyla muamele edilmesine denmektedir (Colquitt vd.,2001:427). Kişilerarası adalet, yöneticiler saygı ve uygunluk kuralına bağlı kaldıkları durumlarda desteklenmektedir. Yöneticiler astlarla saygılı ve nazik bir şekilde etkileşimde bulduklarında, çalışanlar daha yardımsever, arkadaş canlısı, empatik ve girişken davranışlar sonucunda daha az saldırgan davranışlar göstermektedir. Bu nedenle astlarına karşı olumsuz duygular hisseden yöneticilerin saygı ve uygunluk kurallarını ihlal etme olasılığının daha yüksek olacağı sonucu ortaya çıkmaktadır (Scott vd., 2007:1600).

Kişilerarası adalet, bireylere ne ölçüde saygı ve haysiyetle muamele edildiğini ifade eder. İlgili kişilere duyarlılık ve saygıyla davranılırsa muhtemelen daha olumlu olacakları için olumsuz algılanan karar sonuçlarına verilen tepkileri azaltacaktır (Laschinger,2004:355). Çalışanlara saygılı davranılırsa, prosedürlerin adil olduğunu varsaymaları muhtemeldir. Öte yandan, çalışanlar kendilerini manipüle edilmiş veya saygısız davranılmış hissederlerse, bu tür bir muamele uygulanan prosedürü şüpheli hale getirebilmektedir (Folger ve Bies,1989:85). İşten çıkarılma sırasında şirket yetkilileri tarafından kendilerine saygın bir şekilde muamele edildiğine inanan (yüksek kişilerarası adalet) ve fesih kararı ile ilgili aldıkları açıklamaların yeterli olduğuna (yüksek bilgi adaleti) inanan bireylerin önemli ölçüde daha az olduğu belirtilmektedir (Greenberg,2009:261). Yüzeysel açıklamalar alan bireylere göre, daha az hassas davranılan bireylerin, eski işverenlerine haksız fesih için dava açma eğiliminde olduğu görülmüştür.

### **1.3.3.2. Bilgisel Adalet**

Bilgisel adalet, prosedürlerin neden belirli bir şekilde kullanıldığına veya sonuçların neden belirli bir şekilde dağıtıldığına ilişkin bilgileri aktaran, insanlara sunulan açıklamalara denmektedir (Colquitt vd.,2001:426). Bilgisel adalet, bireylere kendilerini etkileyen kararların nasıl alındığına dair bilgi ve gerekçelerin ne ölçüde verildiğidir. Bu nedenle bilgisel adalet, kararların alındığı sürece tepkileri etkiler çünkü bu bilgi, bireylerin sürecin adaletini değerlendirmesinde yardımcı olmaktadır (Laschinger,2004:355). Örgütlerde çalışanlar, özellikle olumsuz sonuçlar içerdiğinde, kendilerini etkileyen bir karar için bir gerekçe beklemektedirler (Folger ve Bies,1989:84).

Kişilerarası adalet, olumsuz bir sonuç alınması durumunda bireyin algıladığı nezaket, haysiyet ve ilgi açısından ele alındığı hassasiyeti ifade ederken, bilgisel adalet,

otoritenin karar için yeterli bir açıklama ve mantık sunup sunmadığını ifade etmektedir. Kişilerarası adalet ve bilgisel adalet, olumsuz kararların nasıl iletildiği ile ilgili olarak organizasyonun değerlendirilmesi, sonuç memnuniyeti ve olumsuz sonuçlara daha az olumsuz tepkilerle olumlu bir ilişki içerisindedir (Patient ve Skarlicki,2010:556). Çalışanların, karar vericiler iletişimde dürüst olduklarında, dürüst olmadıkları duruma kıyasla, prosedürlerin adil olduğu sonucuna varma olasılıkları daha da yükselmektedir (Folger ve Bies,1989:84).

Adil olarak kabul edilen bir durumun, benzer koşullarda başkalarının nasıl muamele gördüğüyle ilgili karşılaştırmalardan daha çok evrensel standartlara bağlı olduğu belirtilmektedir. Bununla birlikte, kişilerarası ve bilgisel adalet algısı, evrensel adil muamele standartlarına göre belirlense bile, olumsuz haberlerin iletişimcisi tarafından kişilerarası ya da bilgisel adaletin kullanılıp kullanılmadığı, empatik kaygının hissedilip hissedilmediğine bağlı olabilmektedir (Patient ve Skarlicki,2010:573).

#### **1.4. Örgütsel Adaletin İlişki İçinde Olduğu Bazı Kavramlar**

Bireylerin algısı ve davranışları arasında güçlü bir ilişki vardır. Bireyler çalıştıkları organizasyondaki kişilerden, olaylardan ve organizasyondaki atmosferden etkilenir ve bunlara bağlı olarak çeşitli davranışlar göstermektedirler. Bu nedenle, örgüt personelinin örgüte ilişkin adalet algıları, kişinin davranışlarını etkileyen önemli bir faktördür (Özgan,2011:242).

Çalışanların adalet algıları, iş performansı, vatandaşlık davranışı, iş tatmini, denetçinin değerlendirilmesi, bağlılık ve anlaşmazlık çözme gibi önemli bireysel ve örgütsel sonuçlarla ilgilidir. Bununla birlikte çalışanların adaletsizlik algıları psikiyatrik bozukluklar, hastalıklar gibi olumsuz kişisel sorunlara ve düşük bağlılık, düşük memnuniyet ve düşük üretkenlik, zayıf işbirliği, uyumsuzluk, gerilim ve stres gibi olumsuz örgütsel sorunlara neden olmaktadır. Örgütsel adalet, etkileyici bir yönetim için gerekli olduğundan ve bir organizasyonda verimliliği artırmak ve başarısını tahmin etmek için anahtar bir değişkendir (Rajabi vd.,2017:206). Bu nedenle yöneticiler çalışanların adalet algılarını etkileyen faktörlere karşı duyarlı olmalıdır.

Yapılan çalışmalarda araştırmacılar örgütsel adaletin, motivasyon (Sökmen vd.,2013), performans (Sökmen, 2013; Doğan, 2018), örgütsel güven (İşcan ve Sayın, 2010), bağlılık (Yazıcıoğlu ve Topaloğlu, 2009; Karavardar, 2015), örgütsel özdeşleşme (Çetinkaya ve Çimenci, 2014), iş tatmini (Karavardar, 2015; Demet, 2022), örgütsel

vatandaşlık (Sökmen vd., 2015), örgütsel muhalefet (Kavak ve Kaygın,2018), kavramlarıyla pozitif yönde, işten ayrılma niyeti (Karavardar,2015), örgütsel yabancılaşma (Zengin ve Kaygın,2016), örgütsel sinisizm (Tokgöz,2011) ve üretkenlik karşıtı davranış (Işık ve Eraslan,2021) ile negatif yönde ilişkisi olduğu sonucuna varmışlardır.

Örgütsel adaletle ilişkili pek çok kavram bulunmaktadır. Bunlardan; güven, iş tatmini ve bağlılık kavramlarına kısaca değinilmesinde fayda görülmektedir.

#### **1.4.1. Örgütsel Güven**

Yapılan araştırmalar, çalışanların organizasyondaki adalet algılarından etkilenen tutumlarından birinin güven olduğunu göstermiştir. Güven örgütsel ilişkiler gibi tüm sosyal ilişkilerin temeli ve gereğidir. Güven, örgütsel performansı, prosedürleri ve yapıları sosyal veya örgütsel bağlamda etkilemekte, bu da onu çok karmaşık, çok boyutlu bir yapı haline getirmektedir. Bu nedenle etkili bir organizasyon oluşturmak için örgütsel güven esastır (Rajabi vd.,2017:206). Güven, bir bireyin diğer bir bireyin sözüne veya beyanına tutarlı bir şekilde güvenilebileceğine dair genelleştirilmiş beklentisi olarak ifade edilmektedir (Lewicki ve Bunker,1995:135). Birlikte çalışmak genellikle karşılıklı bağımlılığı içerir ve bu nedenle insanlar kişisel ve organizasyonel hedeflerine ulaşmak için çeşitli şekillerde başkalarına güvenmek zorundadır (Mayer vd.,1995:710).

Bir bireyin, bir olayın sonucuna ilişkin iyimser beklentisi olarak güven, akademik tanımların en eski ve en az karmaşık tanımlarından biridir (Hosmer,1995:382). Cook ve Wall (1980:39) güveni, kişinin diğer insanların sözlerine ve eylemlerine ne ölçüde iyi niyetler atfetmeye meyilli ve istekli olması ve inanması olarak tanımlamıştır. Bu isteklilik, kişinin diğerlerine karşı davranış şeklini belirleyecektir. Güveni, karşı tarafın güven için önemli olan belirli bir eylemi gerçekleştireceği beklentisine dayanarak izleme becerisine bakılmaksızın bir tarafın diğer tarafın eylemlerine karşı savunmasız olma istekliliği olarak tanımlamaktadır (Rajabi vd.,2017:206). Başka bir ifadeyle güven, bir bireyin veya grubun başka bir birey ve grubun niyet veya davranışlarına olan inancı ve bağlılığı, ahlaki kurallara dayalı, yapıcı ve adil davranış beklentilerini ve başkalarının haklarını düşünmek olarak ifade edilmektedir (Demircan ve Ceylan,2003:140). Genel olarak güven, bir kişinin davranışlarını kontrol edemediği başka bir kişinin eylemlerine karşı savunmasızlığını artırma isteği olarak tanımlanmaktadır (Hosmer,1995:383).

Örgütsel güven, bir örgüt içerisindeki üyelerin davranışlarını somut hale getirildiği durumlarda bir birlerine karşı sergiledikleri doğruluk, inanç, samimiyet ve sadakat gibi faktörleri ifade etmektedir (Güçer ve Demirdağ,2014:2). Güven tanımlarının hemen hepsinde inanç, isteklilik ve savunmasızlık anahtar kelimeleri sürekli olarak yer almaktadır (Rajabi vd.2017:206).

Örgütsel güvenin, çalışanların yöneticilere güveni, çalışanların birbirine güveni, çalışanların örgüt yapısına ve örgüt sistemine olan güveni gibi içsel boyutları da vardır. Çalışanların yöneticilerine olan güveni, örgüt yapısındaki bireylerin birbirlerine olan güvenleri çerçevesinde değerlendirilmekte ve iş arkadaşlarının nitelikli, adil, güvenilir olduğuna ve etik davranışlar sergileyeceğine dair inançlarının toplamı olarak ifade edilmektedir. Örgüte güven ise, çalışanların örgütün başarıyı sağlayacak şekilde yapılandırıldığına olan inancı olarak tanımlanmaktadır (Güçer ve Demirdağ,2014:2).

Çalışanlar örgütsel dağıtımın, prosedürlerin ve etkileşimlerin adil bir şekilde yürütüldüğünü algıarlarsa, üstlerine ve organizasyonlarına güven geliştirmek için daha istekli olacaklar ve bunun sonucunda artan iş tatmini, örgütsel bağlılık ve iş performansı gibi sonuçlar ortaya çıkacaktır (Bidarian ve Jafari,2012:1623). Örgütsel güven hem kişiler arası hem de kişisel olmayan güveni içermektedir. Kişilerarası güven, çalışanlar arasındaki güven ve çalışanlar ile yöneticileri arasındaki güven olarak ikiye ayrılmaktadır. Örgütsel güven, çalışanların örgütsel sistem ve işlevlere (kuruluşun rolleri, itibarı vb.) duydukları güveni içermektedir (Rajabi vd.,2017:206).

Çalışanlar tarafından örgütsel sonuçların dağılımlarının adil olduğu düşünüldüğünde çalışanlarda kuruma karşı daha yüksek güven seviyeleri ortaya çıkarmaktadır. Güvenin değerlendirilmesi yalnızca tahsislerin ve sonuçların adaletine ilişkin algılara değil, aynı zamanda bu tür kararlara varmak için kullanılan prosedürlere de bağlıdır (Saunders ve Thornhill,2003:362). Yöneticilerin, adil bir değerlendirme sürecini takip ettiğini düşünen çalışanların güvenlerinin olumlu değerlendirme eğiliminde olduğu ve istenmeyen çalışan davranışlarına yol açan kararlardan kaynaklanan güvensizlik gibi olumsuz tepkilerin etkisini hafifletmektedir.

Etkileşimsel adaletinde organizasyonların güvenilirliğine büyük katkısı bulunmaktadır. Çalışanlara doğru bilgi sağlanması ve nezaket ve saygı gösterilmesi onların güvenini artırmaktadır (Saygın ve Atalay,2022:305). Bununla birlikte, prosedürel adaletin yarattığı güven derecesi alınan kişilerarası muamelenin algılanan adaletiyle

değişebilmektedir. Bunun, alınan kararların açıklamaları ve gerekçeleri ile değişimin uygulanması sırasında etkilenenlere karşı duyarlılık ve yardımseverlik düzeyi ile ilgili iki temel unsurdan oluştuğu tespit edilmiştir (Saunders ve Thornhill,2003:362).

Genel olarak, çalışanlar bir organizasyondaki çalışma alanlarında örgütsel adaletin varlığını algıladıklarında ve onun doğrudan ve dolaylı olarak belirtilerini gözlemlediklerinde, bir sağduyu hissediyorlar ve bu sağduyuyu davranışlarında ve eylemlerinde gösterdikleri gibi diğer bireylere de aktarmaktadırlar. Organizasyon alanı bu sağduyu sayesinde daha sakin olarak algılanmakta ve bu sakinlik organizasyonda güven dolu bir ortam oluşturmaktadır (Bidarian ve Jafari,2012:1625). Örgütsel adaletin güven oluşturmada belirleyici bir faktör olduğu sonucuna varılmıştır (Özgan,2011:242).

Sonuç olarak, değişimin uygulandığı süreçler, etkilenenlerin aldıkları sonuçlar ve gördükleri muamele hakkındaki algılar, çalışanların kendilerini güvende mi yoksa güvensiz mi hissettiğini etkilemektedir (Saunders ve Thornhill,2003:360). Genel görüş olarak, bir organizasyon içindeki bireyler ve gruplar arasındaki güven duygusu, organizasyonun uzun vadeli istikrarı ve üyelerinin refahı açısından oldukça önemli bir bileşen olarak görülmektedir (Cook ve Wall,1980:39). Örgütsel güven, işbirliğini artırma, performans, amaç belirleme, takım ruhu oluşturma, liderlik, çalışan memnuniyeti ve örgütsel bağlılık gibi organizasyonel faaliyet ve süreçlere önemli katkı sağlamaktadır (İşcan ve Sayın,2010:202).

#### **1.4.2. Örgütsel Bağlılık**

Organizasyonun hedeflerine başarılı bir şekilde ulaşması için hem yöneticilere hem de kuruma güven ve bağlılık duymak gerekmektedir. Yöneticiye ve örgüte olan güven, örgüte bağlılığın öngörüsü durumundadır (Pillai vd.1999:905). Örgütsel bağlılık, bir bireyin kendisini örgütsel bir kişi olarak görme derecesini ifade etmekte ve bireyi organizasyona bağlayan psikolojik bir durum olarak tanımlanmaktadır. Örgütsel bağlılık, bir bireyin belirli bir organizasyonla özdeşleşmesinin ve bu organizasyona dâhil olmasının derecesidir (Einolander,2015:669). Örgütsel bağlılık, kişinin davranışları aracılığıyla faaliyetlerine ve organizasyona olan ilgisini güçlendiren inançlarına bağlı olması şeklinde ifade edilebilmektedir (Yazıcıoğlu ve Topaloğlu,2009:6).

Örgütsel bağlılık kavramı, bir kişinin kendisini istihdam eden örgütün özelliklerine karşı duygusal tepkilerini ifade etmektedir. Örgütün hedeflerine ve değerlerine bağlılık duyguları, bununla ilgili rolü ve kuruma katı bir araçsal değerden

ziyade kendi iyiliği için bağlılıkla ilgilidir. Örgütsel bağlılığın gelişimi üzerine üç bileşen ayırt edilmiştir. Bunlar kimlik; organizasyonla gurur duymak, katılım; kişinin iş rolünden ve yaptığı işlerden duyduğu memnuniyet ve sadakat; kalma arzusu olarak ifade edilmektedir (Cook ve Wall,1980:40). Örgütsel bağlılık, örgütün hedef ve değerleriyle yüksek düzeyde bir özdeşleşme, örgütün yararı için fazladan çaba sarf etme istekliliği ve örgüt üyeliğini sürdürmek için güçlü bir arzu olarak tanımlanmaktadır (Pillai vd.,1999:904). Baysal ve Paksoy (1999:8) ise örgütsel bağlılığı, bireyin örgüt çıkarlarını kendi çıkarlarının üstünde görmesi, örgütün amaç ve değerlerini benimsemesi, örgüt için yüksek seviyede çaba gösterme arzusunda olması ve örgütte kalma isteği olarak tanımlamışlardır.

Bağlılık, bir eylem yolunda ısrar etme niyetini ifade etmektedir. Bu nedenle organizasyonlar genellikle istikrar sağlamak ve yüksek maliyetleri azaltmak için çalışanlarında bağlılığı teşvik etmeye çalışırlar. Kararlı çalışanların daha çok çalışacağına ve kurumsal hedeflere ulaşmak için daha fazla çaba harcama olasılığının yüksek olduğuna inanılmaktadır. Yapılan araştırmalar tutarlı bir şekilde bağlılığın, maliyetlerde bir azalmaya gerçekten katkıda bulunduğunu göstermiştir (Meyer ve Allen,2004:2). Bağlılık, bireyleri tarafsız gözlemcilerin bakış açısından kendi kişisel çıkarlarına aykırı görünebilecek şekilde bağlı buldukları kurum lehine davranmaya yönlendirebilmektedir (Meyer ve Herscovitch,2001:301).

Örgütsel bağlılık genellikle bireylerin örgütten belirli ödüller veya sonuçlar karşılığında kendilerini örgüte bağladıkları bir değişim ilişkisine dayanmaktadır. Kendini yüksek düzeyde adanmış bireyler, olumlu değiş tokuş yoluyla, kurumsal amaç ve hedefler için güçlü bir beğeni geliştirmekte (çoğu durumda iyileştirilmiş performans ve daha düşük geri çekilme) ve örgütün başarıları için ciddi şekilde çalışmaktadırlar (Jamal,1984:17).

Meyer ve Allen (1991:67), üç bileşenli örgütsel bağlılık modelini önermişlerdir. Örgütsel bağlılığın belirlenen üç boyutu, duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatiftir. Bu üç yaklaşımda ortak olan görüş, bağlılığın (a) çalışanın örgütle ilişkisini karakterize eden ve (b) örgüt üyeliğini sürdürme veya devam ettirme kararı üzerinde etkileri olan psikolojik bir durum olduğu görüşüdür.

Duygusal bağlılık, çalışanın örgüte duygusal bağlılığını, örgütle özdeşleşmesini ve katılımını, devam bağlılığı, örgütten ayrılmayla ilgili maliyetlerin farkında olmayı,

normatif bağıllık ise istihdama devam etme zorunluluğu hissini yansıtmaktadır. Normatif bağıllığı yüksek olan çalışanlar, örgütte kalmaları gerektiğini düşünürler (Meyer ve Allen,1991:67).

Devam bağıllığı, çalışan devir hızı olarak da ifade edilmektedir. Bağıllık eksikliğinin çalışan devir hızı ile doğrudan bir ilişkisi olduğu ve dolayısıyla kurumun üretkenliği üzerinde olumsuz bir etkiye sahip olduğu belirtilmektedir (Einolander, 2015:669). Bireyin bir organizasyonda birkaç yıl çalıştıktan sonra, kaybedilemeyecek kadar maliyetli olan zaman, iş çabası ve kuruma özgü beceriler şeklide yatırımlar biriktirme eğilimindedir. Çalışanlar bu kazanımlarına bakarak kurumdan ayrılmaları halinde veya kalmaları halinde kazanıp kaybedeceklerini mukayese etmektedirler. Birey, başka herhangi bir alanda bir iş için rekabet etmek için gerekli becerilere sahip olmadığını hissettiğinde süreklilik taahhüdü geliştirme eğilimindedir ve sınırlı fırsatlar ve alternatifler nedeniyle kuruma daha fazla bağıllık geliştirmektedir (Malaysia,2016:20). Devam bağıllığı iki ana nedenden ötürü bir kuruluşta kalmaya devam eden üyeliğe atıfta bulunur: birincisi, ücret, emeklilik, sosyal haklar ve tesisler gibi kuruluştan ayrılmanın algılanan maliyetleri nedeniyle ve ikincisi, alternatif iş fırsatlarının bulunamaması nedeniyledir (Gautam vd.,2004:304).

Normatif bağıllık ise, çalışanın kendisine yatırım yapan kuruma karşı sorumluluk hissetmesi durumudur. Çalışanlar, işletmelerin, eğitimlerine ve gelişimlerine zaman ve para yatırdığında, kuruma hizmetlerini sunmaya devam etmek için ahlaki bir yükümlülükleri olduğunu düşünmektedir (Malaysia,2016:20). Başka bir ifade ile, istihdama devam etmek için içselleştirilmiş baskı veya yükümlülük duygusu hissetmektedirler (Gautam vd.,2004:304).

Duygusal bağıllığın, memnuniyet, refah, düşük ciro ve daha yüksek verimlilik açısından ve örgütsel sonuçlar için olumlu olduğu, normatif bağıllığın örgütsel sonuçlarla pozitif olarak ilişkili olduğu, ancak duygusal bağıllıktan çok daha düşük olduğu, devam bağıllığının ise çoğunlukla, organizasyon tarafından değer verilen performans ve diğer değişkenlerle olumsuz olarak algılandığı öne sürülmektedir (Gautam vd.,2004:304).

Örgütsel bağıllığı davranışsal ve tutumsal bağıllık olarak iki boyuta ayrılmaktadır. Davranışsal bağıllık, çalışanların bir örgütte bir süre çalıştıktan sonra bazı davranışlar geliştirmesi ve devamlılık arz eden bu davranışa bağlanması, tutumsal bağıllık ise, çalışanların işletme amaçları ile özdeşleşmeleri ve bu doğrultuda çalışma istek ve azmi

göstermeleri durumudur (Yazıcıoğlu ve Topaloğlu,2009:6). Bağlılık, işi oluşturan belirli görevleri yerine getirmek için iş katılımını ve motivasyonu aşmaktadır ve bir bütün olarak kuruluşa bağlılık duygusunu ve kurumsal üyelikle birlikte gelen daha genel rol gereksinimlerini yerine getirme arzusunu ifade etmektedir (Borman vd.,1987:1).

Genel olarak örgütsel bağlılık, organizasyonun hedeflerine ulaşmasında kritik öneme sahip faktörlerden biridir ve tüm örgütler çalışanlarının bağlılık düzeylerini artırmak istemektedirler. Bağlılığı yüksek seviyede olan bireyler problem çıkaran değil çözen yaklaşımlar ve davranışlar ortaya koymaktadır. Yapılan araştırmalarda örgüte bağlılığı yüksek olan çalışanların görevlerini tam olarak yapmada ve konulan hedeflere ulaşmada fazladan çaba harcadıkları, organizasyon ile olumlu ilişkiler geliştirdikleri ve uzun süre birlikteliklerini devam ettirdikleri ifade edilmektedir (Çöl,2004:5).

### **1.4.3. İş Tatmini**

TDK, tatmin kelimesini, kişinin bir şeye ulaşarak hoşnut olması, rahatlaması ve doyuma ulaşması olarak açıklamaktadır (TDK,2022:a.g.i.s.). İş tatmini ise, çalışanın belirli amaçlara veya ihtiyaçlara ulaşması olarak kavramsallaştırılabilmektedir (Kalleberg,1974:302). İş tatmininin en popüler tanımının, bireyin işinin veya iş deneyimlerinin değerlendirilmesinden kaynaklanan zevkli veya olumlu bir duygusal durum olduğu öne sürülmektedir (Judge ve Klinger,2000:107). İş tatmini, kişinin yaptığı işe yönelik olumlu duygu, düşünce ve tutumları olarak adlandırılmaktadır (Zencirkıran ve Keser,2018:103).

İş tatmini, çalışanları işlerinden memnun veya mutlu olduklarını kabul etmeye teşvik eden entegre bir psikolojik, fizyolojik ve çevresel koşullar kümesi olarak görülmektedir (Deng,2020:10). Akkoç vd., (2012:107) iş tatminini, işletmenin çalışanlardan beklentilerinin ve çalışanların işletmeden beklentilerinin birbiriyle uyduğu zaman gerçekleşen, çalışanların yaptıkları işten duydukları hoşnutluk, olarak ifade etmektedir.

Kişilerin ulaşmak istedikleri hedefler ile örgütün hedeflerinin uyumu, kişilerin örgütten bekledikleri kazançlar ile elde ettikleri kazançların karşılaştırılması, iş tatmini ile yakından ilişkilidir (İşcan ve Sayın,2010:198). Örgütsel verimlilik ile çalışan tutumu arasındaki ilişkiyi, Sosyal Değişim Teorisine göre açıklayarak, çalışanın iş tatmini duyması durumunda performansını artırmak suretiyle organizasyonun etkinliğini artırmasına yardımcı olacağı bildirilmektedir (Akkoç vd.,2012:108). Bununla birlikte iş



tatmininin performans bağıntısının verimlilikten ziyade örgütsel vatandaşlık davranışı olduğu da savunulan görüşlerden biridir (Organ,1988:296). Organizasyonların amaçlarına ulaşmasında, çalışanların içten gelen gönüllü çabalar göstermesi önemli bir unsurdur (Tortop,1987:252).

Literatür incelendiğinde genel olarak iş tatmini ile performans arasında fazla bir ilişki olmadığı sonucuna varılabilmektedir. Fakat bu alanda yapılan çalışmaların azlığı bu görüşün doğruluğunu tam olarak ortaya koyamamakta ve “asgari ilişki veya hiç ilişki yok” şeklinde etiketlenmektedir (Judge vd.,2001:376-377). Judge ve Klinger (2000:108) yaptıkları araştırmada, iş tatmini ile performans arasında yüksek ilişki olduğu sonucunu ortaya koymaktadırlar. Bu nedenle mutlu bir çalışanın üretken olma olasılığı mutsuz bir çalışana oranla daha yüksektir. Literatürde iş tatmininin belirleyicileri olarak belirtilen çok sayıda değişken olmasına karşın genel olarak üç tanesi üzerinde durulmaktadır. Bunlar; çalışanın mesleki durumu, eğitim durumu ve kazancıdır (Kalleberg,1974:303-304).

Tutumların davranışlara yol açtığı öncülünden yola çıkarak, bir tutum nesnesini olumlu bir şekilde algılayan kişiler, onu besleyen ve destekleyen davranışları gösterme eğilimindeyken, olumsuz algılayan kişiler, engelleyen veya karşı çıkan davranışlarda bulunma eğilimi göstermektedirler. Bu mantıktan yola çıkarak, işe yönelik tutumlar, işteki en merkezi davranış olan performansla ilişkilendirilmelidir (Judge vd.,2001:378).

Yöneticiler ve çalışanlar arasındaki ilişkide karşılıklı güven çalışanların iş tatminini büyük ölçüde etkilemektedir (Pillai vd.,1999:905). Prosedürel adaletin örgütsel bağlılık, dağıtım adaletinin ise iş tatmini için öngörücü olduğu belirtilmektedir (Greenberg,2009:259).

İş tatmini, çalışanların işten ayrılma niyetiyle olumsuz yönde ilişkilidir (Saeed vd.,2014:244). Çalışan devir hızının yüksek olmasının sebebi düşük iş tatminidir. Çalışan devir hızının düşük olması, çalışanların işten ayrılma niyetlerini azaltarak, organizasyonel performans artışını sağlayacağı ve yeni çalışanları işe alma ve yeniden eğitme maliyetlerini düşüreceği belirtilmektedir (Deng,2020:71).

Bir kişinin işini ne kadar olumlu değerlendirdiği konusunda pek çok olası etki vardır ve çok sayıda iş tatmini teorisi bu etkileri tasvir etmeye çalışmaktadır. Bununla birlikte yapılan bir dizi deneysel çalışmalar sonucu elde edilen kanıtlar, işin kendisinin iş tatminini sürekli olarak etkileyen tek bir açık niteliğini “işin bilişsel zorluğunu”

önermekte ve çoğu kişinin kendi iş tatminini geliştirmesinin en önemli yolunun, zihinsel olarak zorlayıcı işler aramak olduğu öne sürülmektedir (Judge ve Klinger,2000:107).



## BÖLÜM 2

### ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME

Bu bölümde örgütsel özdeşleşme kavramı üzerinde durulmuş ve örgütsel özdeşleşmenin tanımı ile kuramsal yaklaşımlar açıklanmıştır.

#### 2.1. Özdeşleşme Kavramı

Özdeşleşme kelimesinin kökeni “özdeş”tir. TDK özdeşi, “her türlü nitelik bakımından aynı olan, aralarında fark bulunmayan, bir ve aynı olan” olarak tanımlamaktadır (TDK,2022:a.g.i.s.). Özdeşleşme, bir kolektifin veya rolün tanımlayıcı özünü kendini tanımlayan olarak görmektir. Bir kişinin benlik kavramı algılanan örgütsel kimlikteki özniteliklerle aynı nitelikleri içerdiğinde özdeşleşme meydana gelmektedir. Özdeşleşme, ya kendine gönderme yapan kişinin kendine benzediği düşünülen bir kuruluş veya role yakınlık yoluyla ya da kendi kendini tanımlayan yani kişinin kuruluş veya role daha benzer hale gelmek için dönüştüğü, öykünme yoluyla meydana gelmektedir (Ashforth vd.,2008:329).

Özdeşleşme, kolektife, hedeflere bağlılığı ifade eden genellikle başkalarını içeren, sosyal olarak tanınan davranışlarda ortaya çıkmaktadır. Özdeşleşmeyi gösteren bu tür davranışlar, karar verme davranışlarını, çeşitli hedeflerin çıkarları dikkate alınarak yapılan eylemleri, bir kolektife devam eden üyeliği ve bir veya daha fazla hedefe yönelik vatandaşlık davranışlarını içerebilmektedir (Scott vd.,1998:305). Çalışanlar, büyük ölçüde, başka bir sosyal varlığa karşı sahip oldukları bağlanma türüne göre eylemlerini seçmektedirler (Walumbwa vd.,2009:1106).

Özdeşleşme, bireyin kendisini başka bir bireyle veya grupta aynılaştırması, birey veya grupta meydana gelen değişiklikleri tıpkı kendisinde meydana gelen değişiklikler gibi hissetmesi durumudur (Koçel,2020:471). Özdeşleşme önemlidir, çünkü özdeşleşme, insanların kendilerini başkalarına tanımladıkları, iletişim kurdukları ve o tanımla hayatlarını işyerinde veya özel hayatlarında yönlendirdikleri bir süreçtir. (Ashforth vd.,2008:334).

#### 2.2. Örgütsel Özdeşleşme

Özdeşleşme, başka bir kişiyle kurulan duygusal bir bağ olarak ifade edilmiş, daha sonra bu terim örgütsel özdeşleşme için uyarlanmıştır (Gautam, vd.,2004:302). Örgütsel özdeşleşme, organizasyonun bir üyesi olarak kendini tanımlamanın habercisi olarak

hizmet edebilecek örgütle algılanan benzerlik ve paylaşılan kader olarak tanımlanabilmektedir (Van Knippenberg ve Sleebos,2006:573). Başka bir ifade ile örgütsel özdeşleşme, belirli bir firma veya kuruma psikolojik dahil olma veya aidiyet duygusudur (Walumbwa vd.,2009:1107). Ashforth ve Mael (1989:21) örgütsel özdeşleşmeyi, örgütün tanımları ile benlik arasındaki bilişsel bir bağlantı olarak tanımlamaktadırlar. Çünkü organizasyondan uzakta çalışan, ancak yine de organizasyonla yüksek düzeyde özdeşleşmiş bir çalışan görmek çok mümkündür (Gautam vd.,2004:305).

Örgütsel özdeşleşme, çalışanların kendilerini çalıştıkları organizasyonla aynılaştırması, kurumun başarısını veya başarısızlığını kendi başarısı veya başarısızlığı gibi algılamasıdır (Koçel,2020:471). Örgütsel özdeşleşme, bireyin kendisini kategorize etme süreci olarak tanımlanmaktadır (Dutton vd.,1994:243). Başka bir ifade ile örgütsel özdeşleşme, bir kuruluşla algılanan bir birlik olma durumudur (Mael ve Ashforth,1992:103).

**Tablo 2.1.** Örgütsel özdeşleşme tanımları

Yazar	Tanım
Ashforth ve Mael (1989)	Gruba, başarı ve başarısızlık durumlarını da içeren, ait olma ya da birlik olma algılayışı
Dutton, Dukerich ve Harquail (1994)	Kişinin kendisi ile örgütü tanımlaması arasındaki bilişsel bağ
Dukerich, Golden ve Shortel (2002)	Kendi benlik bağlamının içeriğinin örgüt özellikleri ile bağlanma derecesi
Pratt (2000)	Örgütün kişinin benliğini tanımlaması hakkındaki bireysel inancı
Scott ve Lane (2000)	Psikolojik olarak örgütü kendinin bir parçası olarak hissetmek
Tajfel (1978)	Gruba üyeliğin idrak edilmesi ve üyeliğe yönelik duygusal bağlılık oluşması
Tajfel (1982)	Özdeşleşme için gerekli olan iki unsur; örgüt üyeliğinin farkında olmak (bilişsel), farkındalığın belirgin değerlerle ilişkilendirilmesi (değerlendirici)

**Kaynak:** Tüzün ve Çağlar, 2008:1016.

Örgütsel özdeşleşme, bireyin benliğini belirgin bir örgüt kimliği açısından tanımlaması durumudur (Tüzün ve Çağlar, 2008:1014). Örgütsel özdeşleşme, bir grubun

başarılarının ve başarısızlıklarının doğrudan ya da dolaylı deneyimlerini içeren bir grupla birlik ya da gruba ait olma algısıdır (Ashforth ve Mael,1989:34). Birey, organizasyonu ne kadar çok özdeşleşirse, organizasyonun çıkarları doğrultusunda hareket etme olasılığı o kadar artmaktadır. Özdeşleşme ile organizasyonun çıkarına hareket etme davranışı arasında pozitif bir ilişki bulunmaktadır (Tavares vd.,2016:36). Örgütsel kimlik açısından yüksek özdeşleşme, insanların örgütü sosyal değişim ilişkisinde diğer taraf olarak görme eğilimini azaltmakta, bireyler kendisini örgütün bir parçası olarak görmektedir.

Örgütsel özdeşleşmenin iş yerinde bir anlam, aidiyet ve kontrol duygusu geliştirmeye yardımcı olduğu da ileri sürülmektedir. Hem kuruluşlar hem de bireyler için bu sonuçlar göz önüne alındığında, örgütsel özdeşleşme tipik olarak akademisyenler ve uygulayıcılar tarafından bireylerin istihdam edilen kuruluşlara karşı arzu edilen bir bağlanma olarak görülmektedir (Kreiner ve Ashforth, 2004:2).

Son yıllarda örgütsel özdeşleşme konusunda artış meydana gelmesinin nedeni, makul düzeyde bağlanmanın (özdeşleşme, bağlılık, sadakat dahil) birey ve organizasyon için birçok olumlu sonuçla bağlantılı olmasından kaynaklanmaktadır. Bağlanma sürecini açıklamak için bağlanma biçimlerinden en yararlı olan özdeşleşmeye odaklanmak gerekmektedir. Bunun nedeni; (a) sadakat, özdeşleşmenin yalnızca bir boyutudur, (b) bağlılık, özdeşleşmeyle çok fazla örtüşmektedir, (c) kimlik ve iletişim, diğer bağlanma biçimlerine oranla çok daha fazla özdeşleşme ile bağlantılı olmuştur (Scott vd.,1998:298). Örgütsel özdeşleşme özel bir sosyal özdeşleşme biçimidir ve bireyin bir örgütle özdeşleştiği ölçüde, örgütün bireye bir kimlik duygusu sağladığı öne sürülmektedir. Böylelikle örgütsel özdeşleşme, tıpkı sosyal özdeşleşmenin tutumlar ve davranışlar için bir temel oluşturması gibi örgütsel tutum ve davranışlar için bir temel sağlamaktadır (Van Knippenberg ve Schie,2000:138).

Örgütsel özdeşleşme, bireyin örgütün bakış açısını ve hedeflerini kendisininmiş gibi algılamasını sağlayan örgütle bir birlik ve aidiyet duygusu uyandırmaktadır. Bu da iş motivasyonunu ve nihayetinde performansı güçlendirmektedir. Ek olarak kuruluşlarıyla güçlü bir şekilde özdeşleşen çalışanlar için benlik duyguları, kuruluşun kimliği açısından tanımlanmaktadır. Bu, örgütün diğer üyelerinin bir bireyin kendini tanımlamasında önemli bir rol oynadığı anlamına gelmektedir (Van Dick vd.,2006b:285). Örgüt üyelerinin, kendilerini en azından kısmen örgütün temsil ettiği düşünülen terimlerle tanımladıklarında örgütle özdeşleştikleri söylenmektedir. Benlik kavramı ve birlik algısının bu iması, özdeşleşmeyi kişi-örgüt uyumu ve örgütsel bağlılık gibi ilgili

yapılardan ayırmaktadır. Kişi belirli bir örgütle özdeşleşir ve ayrılmaya zorlanırsa derin bir varoluşsal kayıp hissetmektedir (Kreiner ve Ashforth,2004:2).

Bir sosyal kategori ile özdeşleşme, kategorinin ne kadar değerli olduğu ve kendi kendini kapsadığı, kalıcı bir benlik duygusuna katkıda bulunduğu ve kendilerini tanımlamak için bu sosyal kategoriyi kullanmaya hazır olma durumu, kişinin kendisini etkileyen önemli bir faktördür. Kişi, belirli bir organizasyonla güçlü bir şekilde özdeşleştiğinde, dünyayı ve onun içindeki yerini, o örgütün değerleri, ideolojisi ve kültürü ile tutarlı bir şekilde yorumlamaya daha hazır olacaktır (Haslam ve Ellemers,2005:53). Grubun göreceli boyutu da özdeşleşmenin önemli bir belirleyicisi konumundadır (Van Knippenberg ve Schie,2000:139). Büyük boyutlu gruplarla özdeşleşmenin, çok sayıda başka insanla aynılık anlamına geldiğinden, görece büyük gruplarla özdeşleşme, bireysel farklılığa yönelik bir tehdit oluşturmaktadır. Öte yandan daha küçük gruplarla özdeşleşme yeterli düzeyde bir ayırt edicilik sağlarken aynı zamanda kapsayıcılık ihtiyacını da karşıladığını belirtmektedirler.

Grup içi özdeşleşme, örgütün tümüyle özdeşleşmeden daha güçlü bir yapıya sahiptir (Tokgöz ve Seymen,2013:63). Olkkonen ve Lipponen (2006:202) örgütsel adalet algılarının, örgütsel özdeşleşmeye etkisini inceledikleri çalışmalarında, literatürdeki mevcut sınırlamaların aksine, organizasyonla bir bütün halinde özdeşleşmeyi ele almak yerine, özdeşleşmeyi grup ve departman (iş-birim) bazına da indirgeyerek özdeşleşmenin diğer bir odağı olarak önermektedir. Karmaşık organizasyonlar iç içe geçmiş ve birbiriyle kesişen kimlikler içerdiğinden, bireyler genellikle, organizasyonların içindeki gruplar, departmanlar ve alt birimler gibi birden çok yapıyla özdeşleşmektedirler. Birçok araştırmacı örgütsel özdeşleşmeye odaklanmış olsa da ekip, çalışma grubu, alt birim özdeşleşimi, yerel düzeyde sonuçları daha iyi tahmin etmektedir (Ashforth vd.,2008:360).

Özdeşleşme, bireylerin benlik duygusunu örgütteki üyeliklerine bağladığından, bireylerin işten ayrılma olasılığı daha düşük olmaktadır (Tavares vd.,2016:36). Olkkonen ve Lipponen (2006:206) örgütsel özdeşleşmenin, işten ayrılma niyetleriyle negatif bir şekilde ilişkili olduğunu ve örgüte yönelik fazladan rol davranışıyla pozitif olarak ilişkili olduğunu öne sürmüşlerdir. Aynı şekilde Turunç ve Çelik (2010:175) yaptıkları çalışmada, örgütsel özdeşleşmenin, işgörenlerin işten ayrılma niyetlerini olumsuz yönde ve anlamlı olarak etkilediğini öne sürmektedirler.

Yöneticiler, çalışanlarının kuruluşla özdeşleşmesini artırmaya çalıştıklarında, bunu özgün bir şekilde ve çalışanlarına içten bir özen göstererek yapmalıdırlar. Yöneticiler, çalışanlarının özdeşleşmesini, adanmış ve örnek grup üyeleri haline gelerek kazanmak zorundadırlar (Ulrich vd.,2007:41). Özdeşleşmenin olumlu sonuçları arasında artan motivasyon, daha yüksek iş performansı, iş memnuniyeti ve daha kaliteli karar verme ve olumlu çalışan etkileşimi ve tutumu yer almaktadır (Scott vd.,1998:323). Bir kuruluşla özdeşleşen üyelerin, kuruluşu karşı destekleyici davranış gösterme olasılığı daha yüksektir (Tüzün ve Çağlar,2009:285). Başka bir ifadeyle, birey bir grupta özdeşleştiğinde, grubun ihtiyaçlarını dar kişisel çıkarların üstüne koyma olasılığı daha yüksektir (Cropanzano ve Rupp,2003:7).

Örgütsel özdeşleşme, çalışanların kuruluşla ilişkisinin sosyal değişim süreçleri tarafından şekillendirilme derecesini etkilemektedir. Başka bir ifade ile çalışanların örgütsel muameleye karşılık verme eğilimi, kuruluşla ne kadar özdeşleştiklerine bağlı olacaktır. Özdeşleşme, bireylerin kuruluşla olan ilişkilerini sosyal değişim açısından daha az görmelerine yol açacak ve böylece değişim ilişkisinin algıları arasındaki ilişkiyi zayıflatacaktır (Tavares vd.,2016:34). Çalışanlar bir bütün olarak kuruluşla veya en yakın amirleriyle bir sosyal değişim ilişkisine sahip olabilirler. Çalışanlar ve bu iki odak arasındaki güçlü bir özdeşleşme ve karşılıklı destek duygusu, daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışı ve daha yüksek iş performansı gibi etkili iş davranışını teşvik etme eğilimindedir (Walumbwa vd.,2009:1108).

Özdeşleşmenin aşırı olması da çeşitli sorunları beraberinde getirmektedir. Bunlar; diğer üyelerde daha az yaratıcılığa yol açabilecek otomatik bir güven geliştirme, sorgulanabilir davranışlara müdahale için daha az ihtiyaç, şüphe gerektiğinde muhalefeti bastırma, örgütsel öğrenmeyi ve uyumu engelleme, örgütsel davranışın etikliğini sorgulayamama ve kuruluş adına etik olmayan davranışlarda bulunma olarak sıralanmaktadır (Ashforth vd.,2008:338). Kendisini aşırı tanımlamış bir birey, iş tarafından tamamen tüketilebilmekte veya kuruluşun hatalarını daha az görebilmekte veya bunları belirtmeye daha az istekli olabilmektedir (Kreiner ve Ashforth,2004:2).

### **2.3. Örgütsel Özdeşleşme ve Birey İlişkisi**

Çalışanlar genellikle sabahları bir organizasyona giren ve iş gününün sonunda ayrılan hedefler, değerler ve inançlar demetidir. Kimliklerini, benliklerini tanımlayan ve

aynı zamanda anlam sağlayan ve onları bir hedefe doğru çalışmaya iten motive eden değerler taşımaktadırlar (Guadalupe vd.,2020:193).

Örgütsel özdeşleşme, örgütsel vatandaşlık davranışının önemli bir öncülüdür (Van Dick vd.,2006b:285). Örgütsel özdeşleşme teorik olarak derin, pratik ve önemli bir yapıdır. Temelde alışanlar ve iş örgütleri arasındaki ilişkiyi dönüştürür, çünkü yüksek düzeyde özdeşleşmiş çalışanlar örgütsel üyeliklerini kim olduklarına dair algılarıyla bütünleştirirler. Bu dönüşüm, yüksek düzeyde tanımlanmış çalışanların iş performansını ve örgüte katkılarını artırmaktadır (Blader vd.,2017:19).

Örgütsel kimliğin gücü, üyelerinin kimliği özel veya benzersiz olarak algılama derecesini yansıtmaktadır (Cole ve Bruch,2006:587). Algılanan örgütsel kimliğin bireyin özdeşleşme düzeyini etkileme derecesi, öznel bir değerlendirme gerektiren bu görüntünün kişiye çekiciliğine bağlı bulunmaktadır. ekici algılanan kurumsal kimlik, üyenin kimliğini güçlendirmektedir. Algılanan örgütsel kimliğin çekiciliği ne kadar büyükse kişinin örgütsel özdeşleşmesi o kadar güçlü olmaktadır. Kendini tanımlama, süreklilik, kendini ayırt etme ve kendini geliştirme ile ilgili üç ilke örgütsel görüntünün çekiciliğini ve neden kimliğini güçlendirdiğini açıklamaktadır (Dutton vd.,1994:244). Geleneksel olarak grup oluşumuyla ilişkilendirilen faktörler kümesi (kişilerarası etkileşim, benzerlik, beğenme, yakınlık, paylaşılan hedefler veya tehdit, ortak geçmiş vb.) bireylerin bir grupta özdeşleşme derecesini etkileyebilmektedir (Ashforth ve Mael,1989:25). Bir iç grubun üyelerinin bir dış gruptan nefret edebilmesi veya hoşlanmaması için öncelikle nefret ettikleri, sevmedikleri veya ayrımcılık yaptıkları gruptan açıkça farklı olan bir gruba karşı aidiyet duymaları gerekmektedir (Tajfel,1974:66).

Ashforth ve Mael (1989) özdeşleşmenin üç ana öncülünü, örgütsel farklılık, çekicilik ve belirginlik olarak önermektedir (Sluss ve Ashforth,2008:811). Özdeşleşmenin önemli bir belirleyicisinin de örgüt ve üye arasındaki benzerlik olduğu öne sürülmektedir. Bireyler benzeştiklerini düşündükleri kişi ve gruplarla daha kolay ve yüksek seviyede özdeşleşmektedirler (Tüzün ve ağlar,2008:1018). İnsanlar genellikle zaman içinde ve durumlar karşısında benlik kavramlarının devamlılığını sürdürmek istemektedirler. Bir üyenin kendi kuruluşunun kimliğine ilişkin algısı, zamanla kendi benlik kavramında deneyimlediği sürekliliğe eklenmekte veya çıkarılmaktadır. İki argümanın, benlik kavramı ile algılanan örgütsel kimlik arasındaki benzerliğin sürekliliği artırdığı ve benliğin sürekliliğinin algılanan örgütsel kimliğini daha çekici hale getirerek bir üyenin kimliğini güçlendirdiği fikrini desteklemektedir (Dutton vd.,1994:244-245).



Birincisi, insanlar algılanan bir örgütsel kimliği, kendi kim olduklarına dair hisleriyle (yani benlik kavramıyla) eşleştğinde daha çekici bulmaktadırlar, çünkü bu tür bilgilerin işlenmesi anlaşılması daha kolaydır. Sosyal psikologlar, insanların kendileriyle ilgili bilgileri, kendileriyle ilgili olmayan bilgilerden daha farklı şekilde ilgilendiklerini, işlediklerini ve kendisiyle ilgili bilgileri, tanıma, işleme ve geri getirme kolaylığı, kendisiyle eşleşen örgütsel kimlikleri, kendisiyle eşleşmeyen örgütsel kimliklerden daha çekici kılmaktadır (Dutton vd.,1994:244-245). Bireyler, kimliklerinin göze çarpan yönlerine uygun etkinlikleri seçme eğilimindedir ve bu kimlikleri somutlaştıran kurumları desteklemektedirler. Bu nedenle, bir organizasyonla özdeşleşmenin ona olan desteği ve bağlılığı artırması mümkündür (Ashforth ve Mael,1989:25).

İkincisi, bir kişinin benlik kavramı, algılanan örgütsel kimliğe benzer olduğunda, kendini ifade etmek için kolay fırsatlar sağlaması üyeye çekici gelmektedir. İnsanlar, kendilerini daha fazla sergilemelerine ve benlik kavramlarında tam bir özellik ve değer yelpazesi oluşturmalarına izin verilen organizasyonları çekici bulmaktadır. Üyelerin kendilerini tanımlamak için kullandıkları öz nitelikleri ile örgütü tanımlamak için kullandıkları öz nitelikler arasındaki tutarlılık ne kadar yüksek olursa üyenin örgütsel özdeşleşmesi o denli güçlü olmaktadır (Dutton vd.,1994:244-245).

Sosyal Kimlik Teorisinde, gruplarla özdeşleşme eğilimini artıran faktörlerden birinin de, diğer gruplarla karşılaştırılabilir, grubun değerlerinin ve uygulamalarının özelliklerinin ayırt ediciliği olduğu sonucuna varılarak algılanan farklılık ile özdeşleşme arasında pozitif bir ilişki bulunmuştur (Ashforth ve Mael,1989:24). Sosyal Kimlik Teorileri, insanların kişilerarası ilişkilerde kendi ayırt edici özelliklerini vurgulamaya çalıştıklarını ileri sürmektedir. Örgüt üyeleri, örgüt kimlikleri onlara ayırt edici birtakım özellikler sağladığında örgütü çekici bulmakta bu da özdeşleşme eğilimlerini artırmaktadır (Dutton vd.,1994:244). Organizasyonlarının kendine özgü bir kültüre, stratejiye, yapıya ve diğer bazı ayırt edici özelliklere sahip olduğuna inanan üyeler, güçlü örgütsel özdeşleşme seviyeleri deneyimleyeceklerdir.

Gruplar arası karşılaştırma yoluyla sosyal kimliğin benlik saygısını etkilediği yönündeki bir önceki argümana dayanarak özdeşleşmeyi artıran bir diğer faktör de grubun prestijidir. Bireyler genellikle bilişsel olarak kendilerini bir kazananla özdeşleştirmek istemektedirler (Ashforth ve Mael,1989:25). Algılanan örgütsel bir imaj, bir üyenin özsaygısını ne kadar geliştirirse, örgütsel özdeşleşmesi o kadar güçlü olmaktadır. Üyeler kendilerini organizasyonu farklılaştıran özelliklerle giderek daha fazla

tanımladıkça ve örgütsel özdeşleşme güçlendikçe, örgüt kimliği giderek daha çekici görünmektedir (Dutton vd.,1994:247). Organizasyonlar, kurumsal kimlik duygularını güçlendiren ve bir bütün olarak organizasyonun olumlu bir imajını yaratan programları uygulayarak özdeşleşmeyi geliştirebilmektedirler (Gautam vd.,2004:31). İnsanlar ayrıca kendileri ve ait oldukları gruplar hakkında olumlu hissetmekten hoşlanmaktadırlar (Hogg,2000:248).

Bireyin örgütsel özdeşleşme düzeyi, örgüt dışındaki insanların örgütü nasıl gördüğü ile de ilişkilidir. Örgütün dış imajı ne kadar büyükse, çalışanlar o kadar güçlü örgütsel özdeşleşme gerçekleştirmektedirler. Bir örgütün yorumlanmış dış imajı çekici olarak değerlendirildiğinde, üyelerin örgütsel özdeşleşmesinin düzeyleri artmaktadır (Dutton vd.,1994:250). Sosyal kimliğin, grubun değerlerinin ve uygulamalarının ayırt ediciliği, grup saygınlığı, dış grupların öne çıkması ve onlarla rekabet ve grup oluşumunun geleneksel nedenleri dâhil olmak üzere özdeşleşmenin öncüllerini pekiştirmesi muhtemel görünmektedir. Birey grupla özdeşleşmeye başladığında, grubun değerleri ve uygulamaları daha belirgin hale gelmekte ve benzersiz ve ayırt edici olarak algılanmaktadır (Ashforth ve Mael,1989:25).

Algılanan örgütsel kimliğin çekiciliği, bir üyenin görev süresinin uzunluğuna ve kuruluşa maruz kalma yoğunluğuna göre değişmektedir. Örgütle fazla temas, üyenin kendisini bu sosyal grubun bir üyesi olarak sınıflandırmasına ve tanımlamasına yönelik algısal hazırlığını artırmaktadır (Dutton vd.,1994:248). Conway (2004:441) çalışmasında, henüz görev süresi kısa olan çalışanların, uzun olanlara göre örgüte yüksek duygusal bağlılık gösterme olasılıklarının düşük olduğunu ortaya koymuştur.

Bireyin, kuruluşla olan ilişkisinin diğer insanlar tarafından görünürlüğü ne kadar yüksekse, algılanan kurumsal kimliğin çekiciliği ile örgütsel kimliği arasındaki ilişki o ölçüde güçlü olmaktadır. Çalışanın örgütsel bağlantısının görünürlüğü, örgüt kimliğine yakışır hareket etme güdüsüne neden olabilmektedir (Dutton vd.,1994:252).

Dutton vd., (1994:248), kuruluşun algılanan kimliğinin çekiciliği, ne kadar büyükse kişinin onunla özdeşleşmesi o kadar güçlü olur tezini ileri sürmüşlerdir. Fakat Tüzün ve Çağlar (2009:290) çalışmalarında, kimlik çekiciliğinin tanımlama için yeterli bir koşul olmadığını belirtmişlerdir. Araştırmaya göre, çalışanların kuruluşla özdeşleşmesi ancak kuruluşun güvenilirliğini anladıklarında gerçekleşmektedir. Çalışma, örgüte duyulan güven duygusunun kimlik algısı ile özdeşleşme arasındaki ilişkiyi

kolaylaştırabileceğini göstermektedir. Çalışmalarında bu durumun kültürel farklılıklardan kaynaklanabileceğini belirtmişlerdir.

Örgütsel kimlik, bir üyenin benlik duygusu üzerinde hem olumlu hem de olumsuz etkilere sahip olabilmektedir. Burada tanımlandığı şekliyle örgütsel kimlik, örgütle ilişkide bir gurur anlamına gelmez ve özdeşleşmenin merkezinde olan bir özelliktir ve özdeşleşme için bir araç olarak kullanılmaktadır (Dutton vd.1994:242). Örgütsel kimlik bazı durumlarda üye için utanç kaynağı olabilmektedir.

#### **2.4. Örgütsel Özdeşleşme ve Örgüt İlişkisi**

Örgütsel özdeşleşme kavramının bireysel grup ve örgütsel düzeylerde önemli çıkarımları vardır. Özellikle örgütsel özdeşleşmenin örgütsel vatandaşlık davranışları ve iş performansı ile pozitif bir şekilde ilişkili olduğu, ciro niyetleri ve fiili devir ile olumsuz bir şekilde ilişkili olduğu bulunmuştur (Kreiner ve Ashforth,2004:2). Örgütler genellikle işçilerle psikolojik sözleşmeler oluşturmaktadırlar. İşverenler bu sözleşmeleri ihlal ettiğinde, çalışanlar bazen yararlı vatandaşlık davranışlarını engelleyerek yanıt vermektedirler (Rupp ve Cropanzano,2002:926).

Örgütsel özdeşleşme, bir bireyin kişisel kimliğinin, örgüt kimliğiyle psikolojik olarak iç içe geçtiği süreci ifade etmektedir (Cole ve Bruch,2006:585). Örgütsel özdeşleşmeyi, örgüt ve benlik tanımları arasındaki bilişsel bir bağlantı olarak tanımlamak, bağlılığa yönelik tutumsal yaklaşımlarla tutarlıdır. Bağlılık sürecinin bir parçası olarak, örgütsel kimlik düzeyi, insanların örgütü kendilerinin bir parçası olarak görmeye yaklaşma derecesini göstermektedir (Dutton vd.,1994:242).

Bireyin ve örgütün değerleri arasında yakın bir uyum, çalışanların bu ortamlardan memnuniyet duymalarına yol açacak, ayrıca örgütün amaç ve değerlerine güçlü bir inanç ve kabullenme, iş tatmini ile sonuçlanan benlik saygısı ve kendini geliştirme için bireysel ihtiyaçları karşılayacaktır. Örgütsel özdeşleşmenin çalışanları örgütsel vatandaşlık davranışları göstermeye teşvik edebileceği ikinci bir mekanizma, özdeşleşmenin örgütle birlik duygusunu ortaya çıkarmasıdır ki bu da bireyleri örgütün amaç ve hedeflerini kendileri gibi içselleştirmeye yönlendirerek, iş motivasyonunu ve nihayetinde performansı güçlendirmektedir (Van Dick vd.,2007:136-137). Örgütsel özdeşleşme, bireysel tatmini ve örgütsel etkinliği olumlu yönde etkilemektedir (Chaput vd.,2011:253).

Örgütsel özdeşleşme, sosyal özdeşleşmenin örgütlerde ele alınmasıyla ortaya çıkmış bir kavramdır. Sosyal özdeşleşme, bireyin bir gruba ait olma algısıdır (Çetinkaya

ve Çimenci,2014:247). Araştırmacılar ve uygulamacılar özdeşleşmeyi, bireyin örgütle arzu edilen bağı olarak görmüşlerdir. Bireyler bağlı buldukları örgütlerle aidiyet ihtiyacını gidermek, belirsizliği azaltmak için özdeşleşmektedirler. Örgütler ise üyelerinin özdeşleşme derecesini artırmak istemekteydiler çünkü yüksek seviyede bir özdeşleşmenin çalışanların iş performanslarına olumlu etkisi olacağını düşünmektedirler. Bu nedenle örgütsel özdeşleşmeyi sağlayan etkenleri anlamak, örgüte sağladığı faydalar açısından çok önemlidir. Örgütsel özdeşleşmenin örgütsel vatandaşlık ve iş performansı ile olumlu yönde, çalışan devir hızı ve işten ayrılma niyeti arasında ise olumsuz yönde bir ilişkisi bulunmaktadır (Tüzün ve Çağlar,2008:1012). Örgütsel özdeşleşme, iş tatmini, işe katılım, işten ayrılma niyetleri, örgütsel bağlılık, mesleki bağlanma, çalışma grubuna bağlanma, örgütsel vatandaşlık davranışları, örgütsel geri çekilme davranışları, performans ve rol içi ve fazladan rol gibi sayısız bireysel düzeydeki sonucu etkilemektedir (Sluss ve Ashforth,:2008:811).

Örgütsel özdeşleşmenin, örgütün ve üyelerinin refahı üzerindeki etkisi uzun zamandır kabul edilmektedir. Kurumsal devralmalar ve yeniden yapılanma nedeniyle çalışanların kendilerini özdeşleştirdikleri bir organizasyon tüketilirse veya yeni bir organizasyonla birleştirilirse varoluşsal bir kayba uğrayacakları hissi oluşmaktadır (Mael ve Ashforth,1992:104). Örgütsel birleşmeler, devralmalar ve yeniden yapılanma ile somutlaşan çalışan bağlılığına yönelik tehditler günlük örgütsel yaşamın bir parçası haline geldikçe, kuruluşla belirli bir düzeyde özdeşleşme sağlama yeteneği, kuruluşların ve üyelerin refahı için daha önemli hale gelmektedir. Özdeşleşme, çalışanların yabancılaşmasını engelleyebilmekte ve genel iş tatmini duyguları için önemli bir ön koşul olabilmektedir (Van Knippenberg ve Schie,2000:137).

## **2.5. Örgütsel Özdeşleşmenin Dayandığı Teoriler**

Özdeşleşme kavramı, Sosyal Kimlik Teorisinin ilkelerine dayanılarak açıklanmaya çalışılan bir sosyal davranış biçimidir (Gürlek ve Tuna,2018:39). Sosyal psikolojide sosyal kimlik kavramı, grubun gerçekliğinin ve onun sosyal biliş ve davranışa yaptığı ayırt edici katkının farkındalığından gelişmiştir. Buradaki ana fikir, grupların yalnızca kişisel benlik dışında, dünyanın dış özellikleri olmadığı, aynı zamanda üyeleri tarafından içselleştirilerek kişinin benlik duygusuna katkıda bulduklarıdır (Haslam ve Ellemers,2005:41). Bireylerin algıladıkları sosyal kimliklerinin gücü, iş tutumlarını ve davranışlarını etkilemektedir (Cole ve Bruch,2006:587). Sosyal Kimlik Teorisi, bu nedenle örgüt üyelerinin örgütleriyle özdeşleşmelerinin tutum ve davranışlarıyla

ilişkilendirileceğini öngörmektedir. Örgütleriyle özdeşleşen bireylerin, aidiyet, güvenlik veya kendini geliştirme ihtiyaçlarına hizmet ettiği, bunu takiben ihtiyaçlarının çoğunu karşıladığı ve bu nedenle daha yüksek bir iş tatmini algısı oluştuğu belirtilmektedir (Van Dick vd.,2006b:285).

Kıt kaynakları elde etme konusundaki karşıt grup çıkarları rekabeti teşvik etmekte ve pozitif olarak birbirine bağlı hedefler işbirliğini kolaylaştırmaktadır. Gruplar arası çatışan çıkarlar, rekabet yoluyla açık sosyal çatışmaya dönüşmektedir. Gruplar arası rekabetin de grup içi morali, bağlılığı ve işbirliğini arttırdığı görülmektedir. Bu nedenle grup çıkarlarının gerçek çatışmaları yalnızca düşmanlık yaratmaz, gruplar arası ilişkilerin yanı sıra özdeşleşmeyi ve gruba bağlanmayı da artırmaktadır (Tajfel ve Turner,2004:277). Sosyal kimlik, altta yatan benlik saygısı ihtiyacının motive ettiği iç grup ve dış grup arasında iç grup lehine değerlendirici farklılığı onaylamayı veya tesis etmeyi amaçlayan gruplar arası sosyal karşılaştırmalara dayanmaktadır (Hogg ve Terry,2000:122).

### **2.5.1. Sosyal Kimlik Teorisi**

Literatür araştırıldığında sosyal kimlik ve özdeşleşme kavramlarının tanımlanması açısından bir kararsızlık olduğu göze çarpmaktadır. Kimi araştırmacılar bu iki kavramı birlikte kullanırken (Ravasi ve Van Rekom,2003) bazı araştırmacılar (Ashforth ve Mael,1989; Dutton vd.,1994; Scott vd.,1998) ise örgütsel özdeşleşmenin kavram olarak sosyal kimlikten farklı ama ilişkili kavram olduğunu ortaya koymuşlardır. Kimlik, “*ben kimim*” ya da “*biz kimiz*” sorularına yanıt ararken, örgütsel özdeşleşme, örgütün başarılı ya da başarısız olması durumunda örgüte duyulan aidiyet ve birlik olma algısı şeklinde tanımlanmaktadır (Tüzün ve Çağlar,2008:1014-1015).

Sosyal kimlik, bir kişinin benlik kavramının duygusal, değerlendirici ve diğer psikolojik bağıntıları ile birlikte grup üyeliklerine dayanan yönlerini tanımlamaktadır (Turner ve Oakes,1986:240). Benlik kavramı, bir kişinin kendisi hakkında sahip olduğu bilgi olarak görülebilmektedir (Van Knippenberg vd.,2004:827). Sosyal Kimlik Kuramına göre birey kendini kısmen belirgin grup üyelikleri üzerinden tanımlamaktadır (Ashforth ve Mael,1989:34).

Örgütsel özdeşleşme çalışmasında Sosyal Kimlik Teorisi (SKT) perspektifini ortaya koyan Ashforth ve Mael (1989)'dir. Çalışmalarında, özdeşleşme kavramının bilişsel, davranışsal ve duygusal yönleri arasında ayırım yaparak kavramı rafine etmekte

ve özdeşleşmenin kendisiyle öncülleri ve sonuçları arasında ayırım yapmaktadırlar (Boroş,2008:3).

Paylaşılan grup üyeliğinin algılar, değerlendirmeler ve davranış üzerindeki etkisini anlamaya yönelik etkili bir yaklaşım, sosyal kimlik yaklaşımıdır. Bu yaklaşımın önemli varsayımı, bireylerin sosyal dünyayı sosyal kategoriler açısından algılamasıdır. Sosyal sınıflarda algılanan üyelik, bireylerin kendini tanımlamasına katkıda bulunmaktadır. İnsanlar kendilerini yalnızca bireysel özelliklerine göre ve kişilerarası ilişkilerine göre değil, aynı zamanda ait oldukları bir dış grubun özelliklerine göre de tanımlamaktadırlar (Giessner vd.,2008:6). Dolayısıyla, grup üyeliği insanların bilişlerini, duygularını ve davranışlarını şekillendirebilmektedir.

Tajfel ve Turner (1978), tarafından geliştirilen Sosyal Kimlik Kuramı, grup süreçlerini, grup üyeliğini ve gruplar arası ilişkileri ele alan bir sosyal psikoloji teorisidir. İnsanlar, gruplara ayrılma ve bağlı bulunduğu grubu diğer gruplardan üstün görme eğilimindedir. Üstün olduğunu düşündükleri grupları ile özdeşleşmeleri, sosyal kimlik kavramını ortaya çıkarmaktadır (Demirtaş,2003:123). Sosyal kimlik yaklaşımı, aynı zamanda sosyal grup üyeliklerinin bir bireyin algıları, duyguları ve davranışları üzerinde önemli etkileri olduğunu savunmaktadır. Daha spesifik olarak sosyal kimlik, kişinin grup üyeliğini uygun olarak kabul etme ve hissetme eğilimine yol açmaktadır (Olkonen ve Lipponen,2006:204). Kendimizi algılama şeklimiz, benliğimiz veya kimliğimiz, hissetme, düşünme ve davranış şeklimiz üstünde derin etkilere sahiptir (Van Knippenberg vd.,2004:827).

Tajfel (1974:69) sosyal kimliği, bireyin benlik kavramının bir sosyal gruba (veya gruplara) üyeliğine ilişkin bilgisiyle birlikte bu üyeliğe eklenen değer ve duygusal önemden türeyen parçası olarak tanımlamaktadır. Buna göre sosyal kimliğin üç boyutu ayırt edilebilmektedir. Bunlar; (1) belirli bir grubun üyesi olma bilgisi olan bilişsel bir bileşen; (2) o gruba duygusal bağlılık olan duygusal bir boyut; (3) bu gruba dışarıdan atanan değer çağrışımını tanımlayan bir değerlendirme yönüdür. Diğer araştırmacılar, davranışsal durumu temsil eden dördüncü bir bileşen eklemiştir (Gautam vd.,2004:302). Bu modele göre, birey öncelikle kendisini örgütün bir üyesi olarak algılamakta (bilişsel boyut), eğer bilişsel özdeşleşme gerçekleşirse, diğer boyutlarda oluşmakta ve birey kendisini duygusal, değerlendirici ve davranışsal açıdan örgüt ile tanımlamaya başlamaktadır. Boyutlar arasındaki ilişki şu şekilde ilerlemektedir; öncelikle kişi kendini bir örgütün üyesi olarak görmekte ve sonrasında örgütün dışarıdan olumlu

bir imaja sahip olduğunu gözlemler ise duygusal özdeşleşmesi artmaktadır (Gürlek ve Tuna,2018:44). Sonrasında örgüte yönelik duygusal tutum, davranışsal özdeşleşmeyi artırmaktadır.

Tajfel (1974:69) grubu, belirli bir zamanda özne için anlamlı olan ve biçimden ayırt edilmesi gereken bilişsel bir varlık olduğunu öne sürmektedir. Grup birçok insan arasındaki nesnel bir ilişkiyi ifade etmektedir. Grup, kendilerini aynı sosyal grubun üyeleri olarak algılayan, kendilerinin bu ortak tanımında bazı duygusal katılımları paylaşan ve gruplarının değerlendirilmesi konusunda bir dereceye kadar sosyal fikir birliğine ulaşan bireyler topluluğu olarak açıklanabilmektedir (Tajfel ve Turner,2004:283). Grupların, üyelerinin eylemlerini kısıtladığı ve yönlendirdiği bilinmektedir (Abrams vd.,1990:98). Bir grup, yalnızca çevrede karşılaştırılabilecek başka gruplar olduğunda, ortak özelliklere veya ortak bir kadere sahip olarak algılanması halinde bir grup olarak kabul edilebilmektedir (Tajfel,1974:72).

Sosyal Kimlik Teorisi, bireyin toplumdaki yerini oluşturma ve tanımlama konusunda farklı bir yeteneğe sahiptir. Esasen, bir grup üyeliği açısından sınıflandırıldıktan ve kendilerini bu sosyal sınıfa göre tanımladıktan sonra, bireylerin bir karşılaştırma yaparak iç grubunu dış gruplardan pozitif olarak farklılaştırarak pozitif bir benlik saygısı elde etmeye veya sürdürmeye çalıştıkları öne sürülmektedir. Üyeler kendi gruplarını diğer gruba kıyasla kayırarak olumlu bir ayırt edicilik elde etmeye çalışmaktadırlar (Haslam ve Ellemers,2005:43). Bazen bir birey kendi grubunu diğer bazı gruplara olduğundan daha fazla benzeştirebilmektedir. Bu genellikle benzeşmek istenen grupların bazı açılardan “üstün” veya “daha iyi” olarak kabul edildiğinde böyledir. Bu aynı zamanda, kendi grubunun, sosyal kimliğe katkıda bulunma işlevini yeterince yerine getiremediği anlamına gelmektedir (Tajfel,1974:72).

Sosyal kimlik, bireyin zihninin içinde sosyal olarak yapılandırılmış bir alandır ve toplumun psikolojik veya öznel süreçlerinin önemli bir unsurudur. Grubun hedeflerine ulaşmak için üyelerinin psikolojisini oluşturduğu bir mekanizmadır (Turner ve Oakes,1986:250). Sosyal Kimlik Teorisine göre birey, kendisini kısmen göze çarpan grup üyelikleri açısından tanımlamaktadır. Özdeşleşme, bir grubun birliği veya bir gruba ait olma algısıdır, grubun başarı ve başarısızlıklarının doğrudan veya dolaylı deneyimini içermektedir. Özdeşleşme bireyi kimliğe uygun faaliyetlerde bulunmaya ve bunlardan tatmin olmaya, kendisini grubun bir örneği olarak görmeye teşvik etmektedir (Ashforth ve Mael,1989:34).

Sosyal kimlikle ilgili karışıklığa çözüm olması açısından bazı ilkeler belirlenmiştir (Boroş,2008:3). Birincisi, özdeşleşme; herhangi bir belirli davranış veya duygusal durumla ille de ilişkili olmayan algısal bir bilişsel yapı olarak görülmektedir. Özdeşleşmeyi tanımlamak için, bir bireyin grubun hedeflerine yönelik çaba harcamasına gerek yoktur; daha ziyade, bir bireyin kendisini yalnızca psikolojik olarak grubun kaderiyle iç içe geçmiş olarak algılaması gerekmektedir. İkincisi, sosyal / grup kimliği, grubun başarılarını ve başarısızlıklarını kişisel olarak deneyimlemek olarak görülmektedir (Ashforth ve Mael, 1989:21). Üçüncüsü, içselleştirme, grubun tutumlarını veya değerlerini kişinin kendi davranışının yol gösterici ilkeleri olarak kabul etmesi anlamına gelmektedir. Son olarak, bir gruba özdeşleşme, çünkü kişi kendini kısmen sosyal referans açısından tanımlamaktadır (Boroş,2008:3).

Sosyal kimlik, bir bireyin benlik kavramının bir sosyal gruba (veya gruplara) üyeliğine ilişkin bilgisinden ve bu üyeliğe eklenen değer ve duygusal önemden kaynaklanan bir parçası olarak ifade edilirken; kişisel kimlik, bir kişinin benzersiz benlik duygusu, özellikleri, yetenekleri ve ilgi alanları gibi kendine özgü özelliklerin bütünü olarak görülmektedir. Sosyal kimlikler üyeler tarafından paylaşılmakta ve gruplar arasında ayırım yapmaktadır, oysa kişisel kimlikler bireye özgüdür ve bireyler arasında ayırım yapmaktadır (Ashforth vd.,2008:327-334). Grup davranışının benliğin yapısındaki nitel değişikliklerle ilişkili olduğu öne sürülmektedir. Bir birey olarak, kim olduğu (ve dolayısıyla ne yaptığı ve ne yapmak istediği) kişinin kendine özgü kişisel nitelikleri açısından tanımlanmaktadır, ancak bir grup üyesi olarak benlik, aynı sosyal sınıfı temsil ettiği düşünülen başkalarıyla paylaşılan klişeleşmiş niteliklerle (örn. hedefler, değerler) tanımlanmaktadır (Haslam ve Ellemers, 2005:49). Benlik kavramı, bir kişinin kendisi hakkında sahip olduğu bilgi olarak görülebilmektedir (Van Knippenberg vd.,2004:827).

Kimlik, özellikle genel anlamda, merkezi, ayırt edici ve kalıcı özellikleri içermektedir. Her kimlik, kim olduğumuza, nasıl hareket edeceğimize ve bizim için neyin önemli olduğuna dair belirli normlara ve diğer fikirlere gönderme yapmaktadır (Scott vd.,1998:303). Sosyal kimlik yaklaşımı insanların sıklıkla aynı anda birden çok özdeşleşme hissettiğini ve bir gruba özdeşleşmenin bir diğeriyle özdeşleşmeyi dışlamak zorunda olmadığını varsaymaktadır (Olkkonen ve Lipponen,2006:204).

Sosyal kimliğin çözümlenmesinde yani bireyin bir grubun üyesi olması ile ilgili üç psikolojik süreçten bahsedilmektedir. Bunlar; sosyal sınıflandırma, sosyal karşılaştırma ve sosyal özdeşleşme olarak ifade edilmektedir (Tüzün ve Çağlar,2008:1013).



- 1- *Sosyal Sınıflandırma*: Tajfel (1974:69) sosyal sınıflandırmayı, bir bireyin eylemleri, niyetleri, tutumları ve inanç sistemleri açısından eşdeğer olan gruplar halinde sosyal nesnelere veya olayları bir araya getirme süreci şeklinde ele almaktadır. Kavram, diğerlerini sistematik olarak sınıflandırmanın ve bir benliği sosyal çevrede konumlandırmanın ilgili amaçlarına hizmet etmek olarak da tanımlanmaktadır (Ravasi ve Van Rekom,2003:120). Başka bir ifade ile sosyal sınıflandırma, bireylerin sosyal çevreyi anlamlandırmak için kendisini ve diğer bireyleri sınıflandırmasını ifade etmektedir. Sosyal sınıflandırma, sadece benzerlik ve farklılıklar sonucunda bireylerin sosyal çevreyi sınıflandırmasına değil, aynı zamanda kendilerini ve diğerlerini tanımlamalarına fırsat vermekte ve bireylerin kendilerini bir sosyal grup içerisinde konumlandırmalarını sağlamaktadır (Gürlek ve Tuna,2018:41). Başka bir ifade ile sosyal sınıflandırma, bireyin sosyal bilgiyi örgütlemesine yardım eden bilişsel bir araçtır (Tüzün ve Çağlar,2008:1013). Dolayısıyla sosyal sınıflandırma, bireyin toplumdaki kendi yerini oluşturan ve tanımlayan bir yönelim sistemi olarak düşünülmelidir (Tajfel,1974:69).
- 2- *Sosyal Özdeşleşme*: Bireyin kendisini sınıflandırdığı örgütün kimliğini benimsemesini ve bu kimlik ile özdeşleşmesini ifade etmektedir. Özdeşleşme, benzerliklerin veya farklılıkların sonucunda meydana gelmektedir. Kişinin tutum ve değerleri ile grup üyelerinin tutum ve değerleri arasındaki uyum ve benzerlik özdeşleşmeyi artırmaktadır (Gürlek ve Tuna,2018:41). Sosyal özdeşleşme, kişinin bir gruba birlik olma ya da aidiyet algısıdır (Ashforth ve Mael,1989:20). Kişi kendini bir grubun üyesi olarak ne kadar çok kavrar, yani kişi gruba ne kadar çok özdeşleşirse, kişinin tutumları ve davranışları bu grup üyesi tarafından o kadar yönetilebilmektedir (Van Knippenberg vd.,2002:234).
- 3- *Sosyal Karşılaştırma*: Bireyin özdeşleştiği grubu diğer gruplarla karşılaştırmasını sağlamaktadır (Tüzün ve Çağlar,2008:1013). Gruplar arası karşılaştırma sürecinde, bireyler olumlu benlik saygısına ulaşmak için dış kesimler tarafından olumlu olarak değerlendirilen sosyal gruplar içinde kendini konumlandırmaya çalışmaktadırlar. Olumlu ayırt edici özellikler grup üyeleri için olumlu bir sosyal kimliğe işaret ederken, grubun sosyal kimliğinin bireyi tatmin etmemesi sonucunda, üyenin sona erdirilmesi muhtemeldir (Gürlek ve Tuna,2018:42). Birey aidiyeti bitene kadar, grubuna yönelik

olumsuz tarafları değil olumlu tarafları vurgulamaktadır. Bu iç grup kayırmacılığının temel nedeni; kişinin grubuna yapılacak kötü değerlendirmelerin, kendisini de ilgilendirdiğini düşünmesinden kaynaklanmaktadır.

Sosyal Kimlik Kuramı'na göre benlik kavramı, yetenekler ve ilgi alanları gibi kendine özgü özellikleri içeren kişisel bir kimlik ve göze çarpan grup sınıflandırmalarını kapsayan bir sosyal kimlikten oluşmaktadır. Bireyler kendilerini ve diğerlerini buldukları sosyal çevre içinde çeşitli sosyal gruplara ayırma eğilimindedir (Tüzün ve Çağlar,2008:1013). Sınıflandırma, bireylerin sosyal çevreyi düzenlemelerini ve kendilerini ve başkalarını onun içinde konumlandırmalarını sağlamaktadır. Kişi, kendisini grubun kaderiyle psikolojik olarak iç içe geçmiş, ortak bir kaderi paylaşan ve grubun başarı veya başarısızlıklarını deneyimleyen biri olarak algılamaktadır (Mael ve Ashforth,1992:105). Bu teorik bağlamda özdeşleşme, kimliğin ortaya çıkma sürecidir. Özdeşleşme, kişiler ve gruplar arasındaki bağlantıların şekillendirilmesini, sürdürülmesini ve değiştirilmesini temsil etmektedir (Scott vd.,1998:304). Gautam vd., (2004:303) örgütleriyle özdeşleşen çalışanların, örgütün imajında ve değerlerinde yeniden oluşturulan öz imaja sahip olduklarını belirtmektedir.

Sosyal psikolojinin en önemli sorusu bireyle grup arasındaki ilişkidir. Bireyler grup içindeyken farklı davranışlar sergilerler, çünkü gruplarda bireysel davranışları etkileyen alışılmadık bireyler arası etmenler bulunmaktadır (Demirtaş,2003:124-126). Sosyal kimlik kavramı bir sosyal-psikolojik etkileşim mekanizmasını temsil etmektedir. Kavram, bireyin benlik kavramının duygusal, değerlendirici ve diğer psikolojik bağıntıları ile birlikte grup üyeliklerine dayanan yönlerini tanımlamaktadır (Turner ve Oakes,1986:237).

Sosyal bağlamda bir bireyin kendini tanımlamasının sorunları, sosyal kimlik kavramı açısından ifade edilebilmektedir. Toplum içinde bir bireyin, tatmin edici bir kavram ya da imajı elde etmek için çabaladığı varsayılmaktadır (Tajfel,1974:68). Sosyal Kimlik Teorisi, örgütsel özdeşleşmeye tutarlılık kazandırarak örgütsel davranışa verimli uygulamalar önerebilmektedir. Sosyal Kimlik Teorisine göre insanlar kendilerini ve diğerlerini örgütsel üyelik, dini bağlılık, cinsiyet ve yaş gibi çeşitli sosyal kategorilere ayırma eğilimindedirler (Ashforth ve Mael,1989:21).

Sosyal kimliğin sosyal bağlamlara yakınlaşmaya duyarlılığı, Sosyal Kimlik Teorisinin ve bunun içindeki kendini sınıflandırma teorisinin merkezi bir özelliğidir. Belirsizliğin azaltılması ve kendini geliştirme güdüleriyle yönetilen bilişsel sistem, sosyal sınıflandırmayı sosyal bağlamın özellikleriyle eşleştirir ve sosyal bağlamı ve kişinin içindeki yerini sübjektif olarak en anlamlı kılan sınıflandırmayı aktif kullanıma sokar yani dikkat çekici hale getirmektedir. Özellikle sınıf erişilebilirliği ile sınıf uyumu arasında bir etkileşim vardır. Böylece insanlar erişilebilir sınıflardan yararlanmakta ve sosyal alana ne kadar uygun olduklarını araştırmaktadırlar (Hogg ve Terry,2000:125).

Sosyal Kimlik Teorisi literatürü büyük olasılıkla gruplarla özdeşleşme eğilimini artıran, işletmelerle doğrudan alakalı birkaç faktör önermektedir (Ashforth ve Mael,1989:24-25).

- Birincisi, grubun değerlerinin ve uygulamalarının karşılaştırılabilir diğer gruplardan ayırt edilebiliyor olması.
- Özdeşleşmeyi artıran ikinci faktör, grubun prestijidir.
- Üçüncüsü, özdeşleşmenin dış grupların belirginliği ile ilişkili olması muhtemeldir.
- Son olarak, geleneksel olarak grup oluşumuyla ilişkilendirilen bir dizi faktör (kişiler arası etkileşim, benzerlik, sevmeye, yakınlık, paylaşılan hedefler, tehdit veya hedefler, ortak tarih vb.) bireylerin bir gruba özdeşleşme derecesini etkileyebilmektedir.

Sosyal Kimlik Teorisi literatürü, kuruluşlarla ilgili üç genel sonuç ortaya koymaktadır. Birincisi, bireyler kişisel benliklerine uygun kurumları seçme eğilimindedir. İkincisi, sosyal kimliğin grup içi bütünlüğünü, işbirliğini ve grubun olumlu değerlendirmelerini etkilemesi ve üçüncüsü, sosyal kimliğin, grubun değerlerinin ve uygulamalarının ayırt ediciliği, grup saygınlığı, grupların öne çıkması ve dış gruplarla rekabet olmak üzere özdeşleşmenin öncüllerini pekiştirmesi muhtemeldir (Ashforth ve Mael,1989:26).

### **2.5.1.1. Örgütsel Kimlik**

Dutton vd. (1994) sosyal kimliği organizasyonel ortamlara uyarlamışlardır (Hogg ve Terry,2000:122). Örgütsel kimlik, bir üyenin kendisini örgütü tanımladığına inandığı aynı niteliklerle tanımlama derecesi olarak tanımlanmaktadır. Güçlü örgütsel kimlik, 1) kişinin örgütsel kimliği diğer kimliklerden daha belirgin olduğunda ve 2) kendi benlik

kavramının örgütü bir sosyal grup olarak tanımladığına inandığı aynı özelliklerin çoğuna sahip olması durumunda ortaya çıkmaktadır (Boroş,2008:4). Örgütsel kimlik, bireylerin benlik duygusunu örgütteki üyeliklerine bağladığından, bireylerin işten ayrılma olasılığı daha düşüktür. Çalışanların benlik duygusu, örgüte ne derece bağlıysa, çalışanlar tarafından işten ayrılma gerçekleştirilmesi daha az muhtemel bir eylem olmaktadır (Tavares vd.,2016:36).

Örgütsel kimlik belirli bir sosyal kimlik biçimidir. Bazı araştırmacılar tarafından geniş anlamlarda (ırk, din vb.) kullanılmasının ardından terim, örgütsel kimlik için uyarlanmıştır (Gautam vd.,2004:302). Örgütsel kimlik düzeyi, insanların örgütü, kendilerinin bir parçası olarak görmeye gelme derecesi olarak tanımlanmaktadır (Dutton vd.,1994:242). Örgütsel kimliğin bir kavram olarak iki kullanımı vardır. Birincisi, bilim adamları tarafından, organizasyonel kimliğin bilimsel kavramı olarak organizasyonların belirli yönlerini tanımlamak ve karakterize etmek için; ikinci olarak, kuruluşların kendilerine özgü bir özellik olarak kullandıkları bir kavramdır (Albert ve Whetten,1985:264). Örgütsel kimlik, bir kuruluşun merkezi karakterinin (Örn. değerleri, uygulamaları, hizmetleri, ürünleri, yapısı vb.) sahip olduğunu iddia ettiği ayırt edici niteliklerin ve kimliğinin kalıcı tezahürünün üçlü bir bileşenidir.

Örgütsel kimlik, bireyin kendisini belirli bir örgütteki üyelikleri açısından tanımladığı belirli bir sosyal kimlik biçimidir (Mael ve Ashforth,1992:105). Kimlikler organizasyonu, grubu veya kişiyi konumlandırmaktadır. Kimlik ve tanımlamanın diğer bir etkisi, bu yapıların bütünleştirici ve üretken bir kapasiteye sahip olmasından kaynaklanmaktadır (Albert vd.,2000:13). Örgütle özdeşleşmek için kişinin örgütün bir üyesi olarak kimliğine sahip olması gerekmektedir (Haslam ve Ellemers,2005:70). Organizasyonlar, güç, statü ve prestij farklılıkları ile karakterize edilen karmaşık gruplar arası ilişkiler ağlarında bulunan dahili olarak yapılandırılmış gruplardır. Bireyler, kimliklerinin ve benlik duygularının bir kısmını değişik derecelerde üyesi oldukları organizasyonlardan veya çalışma gruplarından almaktadırlar (Hogg ve Terry,2000:121). Aslında birçok insan için örgütsel kimlikleri, yaş, cinsiyet, ırk veya milliyete dayalı atfedilen kimliklerden daha yaygın ve önemli olabilmektedir.

Örgütsel kimlik, üyelerin örgütün tanımlayıcı özelliklerini kendileri için tanımlayıcı özellikler olarak benimsediğinde ortaya çıkan psikolojik bir bağlanma biçimidir (Dutton vd.,1994:242). Geleneksel örgütsel biçimler ortadan kalktıkça, hiyerarşilerin düzleşmesi, ekip çalışması ve yetkilendirmede büyüme vb. organizasyonlar

daha da organik hale gelmektedir. Organizasyonlar, üyelerinin beyinlerine ve kalplerine giderek daha fazla güvenmek zorundadır. Bu nedenle dışsallaştırılmış bir bürokratik yapı yerine, örgütün neyi temsil ettiğine ve nereye gitmek istediğine dair içselleştirilmiş bir bilişsel yapıya sahip olmak daha önemli görülmektedir. Örgütün kimliğinin açık bir algısı, bir kimlik duygusu, zorlu sularda gezinmek için bir dümen vazifesi görmektedir (Albert vd.,2000:13). Kimlikler, bireylerin sosyal manzara duygusuna sahip olacağı şekilde varlıkları konumlandırmakta ve tanımlama bireyi ilgili kimliklere yerleştirmektedir. Toplumlar ve kuruluşlar daha çalkantılı hale geldikçe ve birey-organizasyon ilişkileri zayıfladıkça, bireylerin bir tür iş temelli tanımlamaya olan arzusu artacaktır (Ashforth vd.,2008:326). Bunun nedeni geleneksel modellerin giderek güvenilmez hale gelmesindedir.

Organizasyonlar, üye ile örgüt arasında hissedilen derin çatışmaların bir sonucunu temsil ettiği için örgüt kimliğinin tanınmamasını istememektedirler. Kişisel kimliği çok yüksek olan çalışanların hem cirosu hem de işte tutulması kuruluş için zararlı olarak görülmektedir (Kreiner ve Ashforth,2004:3).

Tajfel'in (1978), Sosyal Kimlik Teorisini ortaya atmasından ve ölümünden bir süre sonra, öğrencisi ve meslektaşı Turner vd. (1987), tarafından sosyal kimliğin eksik yönlerini tamamlamak adına Kendini Sınıflandırma Teorisi ortaya atılmıştır.

### **2.5.2. Kendini Sınıflandırma Teorisi**

Kendini Sınıflandırma Teorisi (KST), algılayanların hem birey hem de grup üyesi olduğunu kabul eden, insanların kendilerini bireysel ve grup varlıkları olarak nasıl ve ne zaman tanımlayacaklarını ve bunun sonuçlarını açıklayan ve bu değişkenliğin benlik algısındaki etkisini inceleyen benliğin doğasına ilişkin bir teoridir (Turner ve Reynolds,2012:1).

Kendini Sınıflandırma Teorisi sosyal kimlik hakkındaki fikirlerden yola çıkarak geliştirilmiştir. Sosyal Kimlik Teorisi'nin bir gelişimi olarak veya daha doğrusu sosyal kimlik etkileri üreten sosyal bilişsel süreçleri detaylandıran benlik kavramı ile grup davranışı arasındaki ilişkinin genişletilmiş bir bileşeni olarak görülmektedir (Hogg ve Terry,2000:123). Sosyal Kimlik Teorisi, yalnızca sosyal ayrımcılık, sosyal sınıflandırma, sosyal karşılaştırma ve sadece sosyal psikolojiyle ilgili değil, aynı zamanda sosyal yapı ve sosyal davranış stratejisiyle ilgili bir dizi konuyu gündeme getirmektedir. Teorinin bu zenginliğine rağmen sosyal kimliğin doğası, işleyişi ve amacına ilişkin ele almadığı bazı

temel sorular bulunmaktadır (Haslam ve Ellemers,2005:48). Sosyal kimlik hangi işlevlere hizmet eder, onu öne çıkaran nedir ve sonuçları nelerdir, Kendini Sınıflandırma Teorisinin amacı bu sorulara cevap vermektir.

Kendini Sınıflandırma Teorisi, Sosyal Kimlik Teorisi gibi minimal grup çalışmaları ile başlamıştır. Bireylerin, kendileriyle aynı grupta bulunanlara (iç grup), diğer grubun üyelerine (dış grup) kıyasla daha fazla kaynak tahsisi ve iki grup arasındaki tahsis farkını maksimize edecek şekilde hareket ettikleri görülmüştür (Turner ve Reynolds,2012:3). Gruplar arası bu ayrımcılık, kendi grubunu kayırmaya yol açmakla birlikte son derece katı ve kalıcı kalıpyargıların oluşmasına neden olmaktadır (Demirtaş,2003:136).

Sosyal Kimlik Teorisi ve Sosyal Sınıflandırma Teorisi, kendi kendini sınıflandırmanın ve grup davranışlarının ortaya çıkması için iki ön koşul tanımlamaktadır. Bunlar; tanımlama ve kategorinin belirginliğidir. Tanımlama, bireyin belirli bir kategoriye girmesi ve kendisini tanımlaması manasına gelmektedir. Kategorinin belirginliği kavramı ise önerilen süreçleri durumsal etkilerle birleştirmektedir. Belirginlik bir yandan kişinin bilişsel hafızasındaki bir kategorinin erişilebilirliğine diğer yandan kategorinin duruma uygunluğuna bağlıdır (Van Dick vd.,2006b:286).

Kendini Sınıflandırma Teorisi, bireylerin kendilerini üç soyutlama düzeyinde kategorize edebileceklerini varsaymaktadır; alt düzeyde (kendini diğer bireylerle karşılaştıran) bireysel bir kişi olarak, orta düzeyde belirli bir grubun üyesi olarak (daha sonra ilgili gruplarla karşılaştırılır) veya bir insan olarak en üst düzeyde (Van Dick vd.,2006b:286). Burada en önemli konu, tüm soyutlama düzeylerindeki öz kategorilerin eşit derecede gerçek benliğinin bir yansıması olduğu görülmektedir. Hiçbir kendini sınıflandırma düzeyi, doğası gereği bir diğerinden daha uygun veya yararlı değildir ve bu nedenle hiçbir, hiçbir şekilde kişinin kim veya ne olduğu konusunda daha doğru veya daha temel değildir (Haslam ve Ellemers,2005:50).

Kendini Sınıflandırma Teorisi ile Sosyal Kimlik Teorisi arasında bir uyumsuzluk bulunmamaktadır ancak Kendini Sınıflandırma Teorisi daha ziyade genişletilmiş bir Sosyal Kimlik Teorisinin önemli ve güçlü bir bileşeni olarak görülmektedir (Hogg ve Terry,2000:123). Kendini Sınıflandırma Teorisinin, Sosyal Kimlik Teorisinden ayrıldığı nokta; SKT, gruplar arası ilişkilerin bilişsel, motivasyonel ve sosyo-tarihsel düşüncelerin etkileşimi tarafından yönetildiğini savunurken; KST, grup içi sosyal kimlikleri ele almış

ve yorumlamıştır. Bununla birlikte, KST ve SKT aynı varsayım ve yöntemlerin çoğunu paylaşmakta ve aynı bakış açısıyla ortaya çıkmıştır (Hornsey,2008:207). Kendini Sınıflandırma Teorisi, Sosyal Kimlik Teorisinden daha geniş bir bilişsel gündeme ve daha açıklayıcı bir kapsama sahiptir. Çünkü sosyal yapı ve gruplar arası ilişkileri konu edinmemektedir (Haslam ve Ellemers,2005:48).

Kendini Sınıflandırma Teorisi, sosyal sınıflandırma sürecinin işleyişini grup davranışının bilişsel temeli olarak belirtmektedir. Kendinin ve diğerlerinin iç grup ve dış grup olarak sınıflandırılması, hedefin ilgili iç grup veya dış grup modeline (prototip) algılanan benzerliğini vurgulamaktadır. Hedefler artık benzersiz bireyler olarak değil, ilgili modelin somutlaşmışları olarak temsil edilmekte ve bir duyarsızlaştırma süreci oluşmaktadır. Kendini sınıflandırmanın sosyal sınıflandırması, benliği iç grup örneğine bilişsel olarak katmakta ve böylece benlik kavramını kişiliksizleştirmektedir (Hogg ve Terry,2000:123). Benliğin bu dönüşümü, grup olgusunun altında yatan süreçtir, çünkü öz algı ve davranışı bağlamsal olarak ilgili iç grup modeliyle uyumlu hale getirilmektedir.

Turner (1982) sosyal kimliğin devreye girmesinin, kişiliksizleşme sürecini başlattığını savunmuştur (Haslam ve Ellmers,2005:48). Kişiliksizleşme, bireylerin benzersiz olmaktan çıkıp öznel olarak toplumun örnekleri ya da temsilcileri ya da onları oluşturan tarihsel, kültürel ve politik-ideolojik güçlerin ve hareketlerin yaşayan, öz-farkında olan somutlaşma haline geldiği süreçtir (Turner ve Oakes,1986:249). Duyarsızlaşma, basitçe kendini kavramsallaştırmadaki değişikliği ve başkalarının algısının temelini ifade edmektedir (Hogg ve Terry,2000:123).

Kendini Sınıflandırma Teorisi, benliğin kalıcı kişilik yapısıyla eşitlenmemesi gerektiğini, çünkü benliğin her zaman kişilik veya bireysel farklılıklar açısından deneyimlenmediğini savunmaktadır. Teori, kişisel kimlik (kişisel benlik) ve sosyal kimlik (kolektif benlik) arasında bir ayrım yapmaktadır. Kişisel kimlik, diğer iç grup üyeleriyle kişiler arası karşılaştırmalar yaptığında öne çıkan niteliklere “ben” ve “ben değil” sınıflandırmasına atıfta bulunurken, sosyal kimlik ise, “biz” ve “onlar” sınıflandırmasında bulunmaktadır (Onorato ve Turner,2004:260).

Sosyal Kimlik Teorisi ve Kendini Sınıflandırma Teorisine göre bir grupla özdeşleşmenin temel nedeni, kişinin kolektif özgüven duygusunun artmasıdır. İnsanların kendini geliştirme arzusu çok güçlüdür. Kişiler, kendilerini bir sosyal kategoriye

tanımladıktan sonra, gruplarını karşılaştırdıkları dış gruplardan pozitif olarak farklılaştırarak pozitif öz saygı elde etmeye çalışmaktadırlar (Ashforth vd.,2008:335).

## **2.6. Özdeşleşme ve Bağlılık İlişkisi**

Özdeşleşmenin yapısı, örgütsel bağlılık, sadakat, kişi-örgüt uyumu, psikolojik sahiplenme yapılarıyla aşağı yukarı örtüşmektedir. Özdeşleşme bunlar içinde en çok örgütsel bağlılıkla karıştırılmaktadır. Bağlılık, bir bireyin belirli bir organizasyonla özdeşleşmesinin ve katılımının göreceli gücü olarak tanımlanabilmektedir. Bağlılık organizasyona karşı olumlu bir tavır temsil edmekte, organizasyon ve kendisi ayrı varlıklar olarak kalmaktadırlar. Buna karşılık özdeşleşme, kişinin kendi kendini kavramasını ima eden, organizasyonla algılanan bir birliktir (Ashforth vd.,2008:333).

Örgütsel bağlılık genellikle, “kuruluşundan ne kadar memnunum” ile ilişkilendirilmektedir. Örgütsel özdeşleşme ise, “kuruluşumla ilişkili olarak kendimi nasıl algılıyorum” sorusuyla ilişkilidir. Bu kavramsal farklılıklar göz önünde bulundurulduğunda özdeşleşme ve bağlılık ölçütlerinin güçlü bir şekilde ilişkili olmasına rağmen ayrıştığını göstermektedir (Ashforth vd.,2008:333). Özdeşleşme ile bağlılık arasında yüksek oranda ilişki olması, bunların aynı yapı oldukları anlamına gelmemektedir (Cole ve Bruch,2006:591).

Özdeşleşme ve bağlılık arasındaki temel fark birey ve örgüt arasındaki zımnî ilişkide yatmakta, özdeşleşme psikolojik birliği yansıtırken, bağlılık ayrı psikolojik varlıklar arasındaki bir ilişkiyi yansıtmaktadır. Özdeşleşme, örgütsel üyeliğin kendini tanımlayan yönlerini yansıtırken, bağlılık daha çok birey ve örgüt arasındaki sosyal değişim süreçlerine odaklanmaktadır (Van Knippenberg ve Sleebos,2006:571).

Örgütsel özdeşleşme uzun zamandır örgütsel davranışla ilgili literatürde kritik bir yapı olarak kabul edilmekte ve hem bireyin hem de örgütün etkinliğini etkilemektedir (Ashforth ve Mael,1989:20). Bununla birlikte akademisyenler örgütsel özdeşleşmeyi, örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık gibi kavramlarla karıştırmıştır. Bu karışıklığı çözmek için, Ashforth ve Mael (1989) örgütsel özdeşleşme kavramını Sosyal Kimlik Teorisine dayalı olarak yeniden kavramsallaştırmışlardır. Bunun sonucunda örgütsel özdeşleşmeyi, bireyin kendisini üyesi olduğu organizasyon(lar) açısından tanımlaması bir organizasyonla birlik olma veya aidiyet algısı, olarak ifade etmişlerdir (Mael ve Ashforth,1992:104). Örgütsel özdeşleşme, bireyin, üyesi olduğu örgütün, algılanan çıkarlarını en iyi destekleyen alternatifi seçmeyi arzu etmesi, olarak da ifade edilmektedir



(Scott vd.,1998:299). Bağlılık, bireyi, bir hedefe ve bu hedefle ilgili bir eylem tarzına bağlayan bir güç olarak tanımlanırken, özdeşleşme, bir çalışanın bir gruptaki üyeliği açısından kendi kendini tanımlaması olarak ifade edilebilmektedir (Van Dick vd.,2006a:547).

Özdeşleşme, algılanan benzerlik ve organizasyonla paylaşılan kader temelinde şarta bağlıyken, bağlılık, birey ile organizasyon arasındaki değişime dayalı (maddiyat gibi) faktörler nedeniyle gelişmektedir. Son olarak bir bağlılık duygusu geliştirmek için, birey ve iş arkadaşları, yöneticiler ve dolayısıyla organizasyon arasında fiili bir alışveriş ve yakınlık olmalıdır. Fakat sosyal kimlik yaklaşımı açısından bakıldığında, tek başına ve organizasyondan uzakta çalışan, ancak yine de organizasyonla yüksek düzeyde özdeşleşmiş bir çalışan çok mümkün görünmektedir (Gautam vd.,2004:305).

Cole ve Bruch (2006:599) yaptıkları çalışma sonucunda, üst düzey yöneticiler için örgütsel bağlılık en güçlü şekilde işten ayrılma niyetiyle ilişkiliyken, işçiler için kimlik belirleme en önemli belirleyici olarak ortaya çıkmıştır. Araştırmanın bulguları, güçlü bir örgütsel kimlik, örgütsel özdeşleşme ve bağlılığın devir niyetlerini benzersiz şekilde etkilediğini göstermiştir. Özdeşleşme ve bağlılık kavramsal olarak farklı yapılar olsa da ikisi de bir organizasyona bir dereceye kadar bağlılığı temsil etmektedir (Carmeli vd.,2007:986).

## BÖLÜM 3

### İŞ PERFORMANSI

Bu bölümde araştırmanın değişkenlerinden biri olan iş performansı üzerinde durulmuştur. Bölüm, iş performansının tanımı, boyutları ve performans değerlendirme yöntemlerini içermektedir.

Performans sözcüğü, genel olarak ortaya konulan çalışmanın başarı derecesini tanımlamak için kullanılmaktadır. Günümüzde bir sporcunun ortaya koyduğu çabanın derecesini veya bir sanatçının icra ettiği sanat eserinin başarı derecesini tanımlamak veya gündelik hayatımızdaki herhangi bir çalışmayı tanımlamak için dahi kullanılabilir. Bu çalışmada genel olarak organizasyonların istihdam ettikleri çalışanların, organizasyona kattıkları faydayı niteleyen iş performansı üzerinde durulmaktadır.

#### 3.1. Performans Kavramı

Performansın Türkçe karşılığı, verim gücü ve elde edilen başarı şeklinde ifade edilirken, genel manada, bir görevi veya işi etkin ve verimli bir şekilde yerine getirebilme olarak açıklanmaktadır (Saruhan ve Yıldız,2014:313). Performans genel manada, amaçlı ve planlanmış bir etkinlik sonucunda elde edileni, nitel ya da nicel olarak belirleyen bir kavramdır (Özdevecioğlu ve Kanıgür,2009:57). Üzüm ve Uçkun (2018:255) performansı, bir işin belirlenen standartlara uygun olarak yerine getirebilme becerisi olarak tanımlamışlardır.

Türk Dil Kurumu performans sözcüğünü, “*başarım*” olarak tanımlamıştır (TDK,2022:a.g.i.s.). İngilizce “*performance*” olarak bilinen kelimenin kökeni Fransızca, “*parformer*”dan gelmektedir. Fransızcada “*parformer*” sözcüğü “*usulüne göre yapmak, icra etmek, gereğini yerine getirmek*” fiilinden alıntıdır. Fransızca sözcük İngilizce “*to perform*” icra etmek, yerine getirmek fiilinden türetilmiştir (Etimoloji Türkçe,2022:a.g.i.s.).

Performans en basit ifadeyle verimliliğin ölçülmesidir. Bu ölçüm işletme için yapılırsa kurumsal performans, çalışanlar için yapılırsa işgören performansı olarak nitelendirilmektedir (Özdevecioğlu ve Kanıgür,2009:57).

### 3.2. İş Performansı

Modern kuruluşlar, rekabetçi kalabilmek ve mevcut ihtiyaçlarını karşılamak için çalışanların iş performansını sürdürme ve artırma çabası içindedirler (Walumbwa vd.,2009:1103). İş performansı, endüstriyel organizasyon psikolojisi, örgütsel davranış ve genel olarak insan kaynakları yönetimi (personel seçimi, eğitimi ve performans değerlendirmesi) ve özel olarak personel seçiminde birçok teoride yaygın olarak kullanılan önemli bir yapıdır (Viswesvaran,1993:1).

Campbell vd. (1990:314) performansı, organizasyonun amaçlarıyla ilgili bireylerin yaptığı gözlemlenebilir davranışlar olarak tanımlamakta ve performansı oluşturan davranışların temsil ettikleri performans düzeyine göre ölçeklendirilebileceğini belirtmektedir. Jamal (1984:2) iş performansını, bir bireyin kendisine verilen görevi/hedefi başarıyla yerine getirebildiği, mevcut kaynakların makul kullanımının normal kısıtlamasına tabi olduğu bir faaliyet olarak tanımlamıştır. Başka bir ifade ile iş performansı, bireyin belirli bir süre boyunca yürüttüğü ayrı davranışsal bölümlerin organizasyonu için toplam beklenen değer olarak tanımlanabilmektedir (Motowidlo ve Kell,2012:92). Genel olarak iş performansı, bireyin iş tanımında belirtilen görevleri yerine getirmedeki yeterliliği olarak tanımlanmaktadır (Griffin vd.,2007:327).

İş performansı, değerlendirilebilir davranışlar (hem görsel olarak gözlemlenebilir hem de gözlemlenemez) ve kuruluşun hedefleriyle ilgili sonuçlardır (Viswesvaran,1993:2). Başka bir ifadeyle iş performansı, çalışanın yapmakla yükümlü olduğu işle ilgili sorumluluklarını nasıl yerine getirdiği ve yerine getirdiği görevlerin organizasyon tarafından önceden belirlenen hedeflere ulaşip ulaşmadığının derecesi olarak görülebilmektedir. Bir organizasyonun hedeflerine ulaşmasındaki başarısı çalışanlarının gösterdiği performansla ilişkili olduğundan hangi faktörlerin performans üzerinde etkisi olduğu son derece önemlidir (Tuna,2020:1387). İş organizasyonları, yüksek düzeyde üretkenlik, verimlilik, etkinlik ve iş tatmini elde etmek için insan kaynaklarının iş performansını optimize etmeye çalışmaktadırlar. Performans, kesinlikle, verimlilik veya üretkenlik gibi göstergelerle de karıştırılmamalıdır. Her ikisi de çıktının girdiye oranını ifade eder ve belirli bir performans düzeyine ulaşmanın maliyetini düşünmek mümkün olsa da, bu bizi ilgilendirmemektedir (Campbell ve Wiernik,2015:49).

Performans, hedeflere ve sonuçlara ulaşma düzeyini ayrıntılı bir şekilde ortaya koyan mali ve mali olmayan göstergeler olarak tanımlanmaktadır (Deng,2020:11). Performans organizasyonun amaçlarına ulaşma derecesini ve çalışanların bu amaçlara ulaşmadaki katkısını değerlendirmede çok önemli bir faktördür (Özdevecioğlu ve Kanıgür,2009:54). Performans, kuruluşa ve duruma özgü kısıtlamalar dâhilinde belirtilen hedeflere zamanında ulaşılmasına yol açan nedensel model(ler) in bileşenlerini iyi bir şekilde kullanmak ve yönetmekle ilgilidir. Bu nedenle performans duruma ve karar alıcıya özeldir (Lebas,1995:29).

Her sosyal sistem, grup hedeflerine ulaşmak ve bireysel ihtiyaçları karşılamak için kullanılan ödülleri ve kaynakları içermektedir. Sistemin üyeleri bu kaynaklar ve ödüllere ilgili olarak farklı roller üstlenmektedirler. Bazı bireyler, diğer bireyler alıcı iken, bunları dağıtan paylaştırıcılar olarak hizmet etmektedirler (Leventhal,1976:92). Küresel bir ekonomide rekabet avantajı elde etmek için kuruluşlar, toplam kalite yönetimi, çalışan katılımı, iş zenginleştirme, beceriye dayalı ödeme, özerk çalışma ekipleri ve kazanç paylaşımı gibi programlar oluşturmaktadır. Bunların ve diğer birçok müdahalenin amacı, çalışanın işteki davranışını etkileyerek firma performansını artırmaktır (Welbourne vd.,1998:540). Çalışanların performansını artırma konusunda pek çok faktör rol oynamaktadır. İş performansının artırılmasında, ekonomik motivasyonun yanı sıra sosyal motivasyonun da önemli bir yeri bulunmaktadır (Turunç ve Çelik,2010:164).

Birbirine bağımlı sistemlerde, bir bireyin davranışı yalnızca o bireyin etkinliği üzerinde değil, aynı zamanda gruplar ekipler ve bir bütün olarak organizasyon dahil olmak üzere diğerlerinin etkinliği üzerinde de bir etkiye sahiptir (Griffin vd.,2007:330). Kuruluşlar hedeflerine ulaşmak, uzmanlaştıkları ürünleri sunmak ve neticesinde rekabet avantajı elde etmek için yüksek performanslı çalışanlara ihtiyaç duymaktadırlar. Performans çalışan içinde önemlidir zira görevlerini yerine getirmek, yüksek başarımlı göstermek, ustalık ve gurur duyguları ile bir tatmin kaynağı sağlarken, yüksek başarımlı denetçiler tarafından tanınırsa çalışan mali veya diğer faydalarla ödüllendirilmektedir (Sonnentag ve Frese,2002:4). Yüksek performansı teşvik etmekle ilgilenen bir yönetici genellikle katkı kuralına uymaktadır. Daha iyi performans gösterenlere daha fazlası verilmektedir (Leventhal,1980:42).

İş performansı, bir çalışanın iş gereksinimleri ile ilgili çeşitli işleri yapma becerisi olarak ifade edilebilmektedir. İş performansı ve işten ayrılma niyeti birbiriyle doğrudan ilişkilidir ve önemli olumsuz ilişki göstermektedir. Yüksek iş performansı çalışanları

cesaretlendirmekte ve ödüle götürmektedir. Bu nedenle işten ayrılma niyeti azalmakta, düşük iş performansı ise istihdamın fayda elde etmek için yeterince verimli olmadığını göstermekte ve örgütten ayrılmaya yol açmaktadır (Saeed vd.,2014:243). Çalışan memnuniyeti ile iş bırakmayı düşünme sıklığı arasında yüksek negatif korelasyonlar bulunmaktadır (Mobley,1977:239). Memnuniyetsizlik, çalışanlarda iş bırakma düşüncelerini uyandırmaktadır. Böylece bu düşünceler, işten ayrılma kararlarının oluşumunu, iş arama ve işten ayrılmanın beklenen faydasının değerlendirilmesini teşvik etmektedir. Alternatifler bulduktan sonra, iş arayan çalışanlar alternatifleri mevcut konularıyla karşılaştırmakta ve daha üstün alternatifler elde edenler istifa etmektedir (Hom ve Griffeth,1991:350).

İş performansı, örgütsel psikoloji ve örgütsel davranışın en önemli bağımlı değişkenidir (Campbell ve Wiernik,2015:47). Davranış, performans ve sonuçlar aynı şey demek değildir. Davranış insanların yaptığı eylemlerdir, performans ise, insanların yaptıklarının beklenen kurumsal değeridir. Sonuçlar, örgütsel etkililiğe katkıda bulunan veya onu azaltan şekillerde, insanların yaptıklarıyla değişen şeylerin durumları veya koşullarıdır. Bu nedenle sonuçlar, bir bireyin davranışının bir kuruluşun hedeflerine ulaşmasına yardımcı olduğu veya engellediği yoldur, bu da bireysel performansı değerlendirirken sonuçlara odaklanmayı çekici kılmaktadır (Motowidlo ve Kell,2012:92).

İş performansı, örgütsel performans ve bireysel performans olarak iki kategoriye ayrılmaktadır (Sözen ve Fayganoğlu,2022:40). Örgütsel performans, örgütün sahip olduğu tüm çalışanlarının toplam performansını ifade ederken, bireysel performans her bir çalışanın ortaya koyduğu performansı ifade etmektedir. Bu açıdan bakıldığında her bir bireyin performansındaki artış veya azalış örgütün toplam performansına olumlu veya olumsuz yansıtılabilmektedir.

Örgütsel performans, bir organizasyonun finansal hedeflerinin yanı sıra pazar odaklı hedeflerine ne kadar iyi ulaştığını ifade etmektedir (Lakhal,2009:638). Örgütsel performans, firma çıktılarının üç spesifik alanını; (a) finansal performans (karlılık vb.), (b) ürün pazar performansı (satışlar, pazar payı vb.) ve (c) hissedar getirisini (ekonomik katma değer vb.) kapsamaktadır (Richard vd.,2009:722).

Bireysel performans, bir bütün olarak bir organizasyon ve içinde çalışan bireyler için son derece önemlidir. Performans çok boyutlu ve dinamik bir kavramdır, hem

davranış hem de sonuç boyutunu içermektedir (Sonnentag ve Frese,2002:3). Özkan (2017:60), performansın bu iki yönünün deneye dayalı olarak ilişkilendirilse de birbiriyle tam anlamıyla örtüşen yapılar olmadığını, çünkü çıktı yönünün bireyin davranışları dışında faktörlere de bağlı olduğunu belirtmiştir.

Performansı kavramsallaştırırken kişinin bir eylem (yani davranışsal) yönü ile performansın bir sonuç yönü arasında ayırım yapılması gerekmektedir. Davranışsal yön, bir bireyin iş durumunda ne yaptığını (örn. araba parçalarını monte etmek) ifade eder. Her davranış performans kavramı altında toplanamamakta yalnızca örgütsel hedeflerle ilgili olan davranışlar dâhil edilebilmektedir (Sonnentag ve Frese,2002:5). Dolayısıyla performans, eylemin kendisiyle değil, yargılayıcı ve değerlendirici süreçlerle tanımlanmakta ve yalnızca ölçeklenebilen yani ölçülebilen eylemlerin performansı oluşturduğu kabul edilmektedir.

Bireysel iş performansı, değerlendirilebilir davranışlar olarak tanımlansa da davranışlar ve sonuçlar arasındaki farkın birçok durumda kesin olmadığı vurgulanmaktadır. Davranışlar ve sonuçlar arasındaki bu farklılığı vurgulamanın nedeni, bir bireyin bunlar üzerinde sahip olduğu iddia edilen kontroldür. Argüman, bireysel iş performansının yapısının, bireyin kontrolünün ötesinde olanı içermemesidir (Viswesvaran,2002:113). McCloy vd., (1994:493) performansın, davranış veya eylemin sonucu olmadığını, performansın eylemin kendisi olduğunu ve çok boyutlu bir yapı olduğunu öne sürmektedirler. Charles-Pauvers vd., (2007:99), işletme tarafından verilen amaçlara ulaşmama, çalışanın kontrolünün tamamen dışındaysa, çalışanın başarılı olarak kabul edilmesi gerektiğini belirtmektedirler.

Performans, organizasyonun önem verdiği ve çalışanlarından beklediği davranışlar olarak ifade edilmektedir. Bu tanımda, nihai olarak kabul edilen, toplu sonuçlara bireysel katkının parçası ve yönüdür. Ayrıca bu tanım, tatmin edici olmayan sonuçlara sahip ancak enerjisini, mevcudiyetini ve hedeflere ulaşmak için becerilerini maksimum düzeyde veren bir kişi fikrini kabul etmektedir (Charles-Pauvers vd.,2007:99).

Tunçer (2013:89) performans değerlendirmeyi, insan kaynakları yönetiminin önemli işlevlerinden birisi olarak görmektedir. Performans değerlendirme, çalışanların, örgütsel amaçlar doğrultusunda ve belirli bir dönem içerisinde elde ettikleri sonuçların

değerlendirilmesi ve çeşitli alanlarda (terfi, maaş artışı, prim vb.) kullanılması olarak tanımlanmaktadır.

Performansı etkili bir şekilde değerlendirmek için doğru bilgi gereklidir ancak yeterli değildir. Performans değerlendirmesinin bireye iletilme şekli ve uzun vadeli planlamada nasıl kullanıldığı, çalışan performansının iyileştirilmesi için eşit derecede önemlidir. Genelde bu adımların hafife alınması adaletsizlik algılarının kaynağı olabilmekte, yönetici ve çalışan arasında yanlış anlamalara neden olabilmekte ve iş tatminsizliğine yol açabilmektedir (Rotundo,2009:92).

Bireysel iş performansını değerlendirmek için kullanılan yöntemler genel olarak (1) kurumsal kayıtlar ve (2) öznel değerlendirmeler olarak sınıflandırılabilir. Kurumsal kayıtlar, insan yargısına bağlı olan öznel değerlendirmelerin aksine daha 'nesnel' olarak kabul edilmektedir. Öznel değerlendirmeler, ölçüt referanslı (örn. derecelendirmeler) veya norm referanslı (örn. sıralamalar) olabilmektedir (Viswesvaran,2002:111). Kurumsal kayıtlar, gözlemlenebilmekte, sayılabilmekte, farklı sonuçlara odaklanarak, öznel değerlendirmelerin ön yargılı etkilerinin üstesinden gelebilmekte ancak kriter kirliliği ve kriter eksikliğinden etkilenebilmektedir.

Yapılan araştırmalar, performans değerlendirmesinin genellikle ücret ve maaş artışı, performans hakkında geri bildirim ve çalışanların güçlü ve zayıf yönlerini tespit etmek için kullanıldığını göstermektedir (Özgen vd.,2005:229). Bingöl (2003:280-281) performans değerlemesinin, kurumun performans beklentilerini açığa çıkarmak ve tanımlamak, çalışanların eğitim ve gelişim ihtiyaçlarını belirlemek, finansal ödülleri belirlemek, terfileri belirlemek kariyer danışmanlığı sağlamak, iletişimi kolaylaştırmak, çalışanları motive etmek, denetleme ve kültürel değişiklikleri gerçekleştirme amacıyla kullanıldığını belirtmiştir.

Performans değerlendirme sonuçlarının kullanımları idari, geri bildirim ve araştırma amaçlı olmak üzere üç ana kategoriye ayrılmaktadır (Viswesvaran,2002:111). İdari kullanım, maaş tahsisi, terfiler ve işten çıkarma gibi idari kararlar için, geri bildirim, bireylere güçlü ve zayıf yönlerini tanımlayarak geri bildirim sağlamak için ve son olarak, bir seçim tekniğinin doğrulanması veya bir eğitim programının etkinliğinin değerlendirilmesi gibi araştırma amacıyla da gereklidir.

### 3.3. İş Performansını Etkileyen Unsurlar

Çalışan performansını etkileyen pek çok unsur bulunmaktadır. Bu unsurların varlığı veya yokluğu çalışan performansları arasında farklılıklara neden olabilmektedir (Saruhan ve Yıldız,2014:313-314). Bu unsurlar şu şekilde sıralanabilmektedir:

**Bireysel Unsurlar:** Kişinin cinsiyeti, yaşı gibi demografik özellikler, inanç, değer, tutum, ilgi, motivasyon gibi psikolojik özellikler, tecrübe, kişisel bilgi, kişilik özellikleri, beceri ve yetenekleri gibi kişisel özellikler performansı etkileyen bireysel farklılıklar olarak değerlendirilmektedir (Saruhan ve Yıldız,2014:313-314). Çalışanların, çalışma hayatı içinde edindikleri tüm bilgi ve duygular, onların yaptıkları işe ve işletme ya da organizasyona yönelik tutumlarını belirlemektedir (Tekeli ve Paşaoğlu,2012:179-180).

Bununla birlikte, bireylerin iş performansını etkileyen değişkenler, sabit ve akışkan olarak iki kategoride tanımlanabilmektedir. Akışkan değişkenler, bir kişinin donanımındaki deneyimlerinin bir işlevi olarak değişmesi muhtemel olanlardır. Sabit değişkenler, zaman içinde nispeten sabit kalması muhtemel olanlardır (Murphy ve Kroeker,1988:15-16).

İş performansını etkileme olasılığı en yüksek olan akışkan değişkenler, eğitim, deneyim, motivasyonken, sabit değişkenler ise, bilişsel yetenek, bilgi işleme yeteneği ve kişiliktir (Murphy ve Kroeker,1988:15-16).

**Örgütsel Unsurlar:** Çalışanların, işe yönelik beklentilerinin işletme tarafından karşılanıp karşılanmadığı, işe yönelik davranış ve tutumlarının belirlenmesinde en önemli faktördür (Bükülmez,2013:19). Yönetim politikaları, işletme stratejileri, çalışma koşulları, örgüt yapısı, iletişim, insan kaynakları politikaları gibi örgütsel farklılıklarda performans üzerinde etkili bir diğer unsurdur. İşletme yönetimi çalışanına fiziksel, maddi, beşeri vb. imkânları sağlamamışsa, düşük performansta büyük pay sahibi olacaktır. Çalışanların işini iyi yapabilmesi, ancak işletme yönetiminin çalışana gerekli olanakları sağlaması ile mümkün olabilmektedir. Bu nedenle performans değerlendirme sisteminin, işyerine uygun tasarlanması büyük önem arz etmektedir (Saruhan ve Yıldız,2014:313-314).

Örgütlerdeki çalışan davranışlarını etkileyen önemli unsurlardan birisi de strestir. Örgütsel stres, örgütten kaynaklanan nedenlerden dolayı çalışanlar üzerinde gerilime, psikolojik, zihinsel ve fiziksel zorlanmaya neden olmaktadır. İşletmelerin örgütsel



stresten kaynaklı kayıplar yaşadığı bunun maliyet artışına neden olduğu ve işletmelerin karlılıklarını etkilediği ileri sürülmektedir (Zencirkıran ve Keser,2018:131). Örgütsel stres kaynakları genel olarak, fiziksel çevre, işin özellikleri, rol belirsizliği, aşırı yüksek veya düşük iş yükü, iş güvencesizliği ve örgütsel adalet olarak ifade edilebilmektedir.

Murphy ve Kroeker (1988:18) çalışanların görev performansını artırmada, örgütlerin üzerine önemli görevler düştüğünü belirterek, bunları; (1) çalışanlara yeteneklerini göstermeleri için yeterli motivasyonu sağlamak, (2) görevlerini yerine getirebilmeleri için gerekli malzeme ve kaynakları temin etmek ve (3) standartların kullanımını destekleyen, onaylanmış prosedürlere sahip olmak olarak sıralamaktadır.

Çalışanların performansını artırmada en az görev performansı kadar önemli olan diğer boyut ise bağlamsal performanstır. Bağlamsal performans çalışanların, görev tanımlarında olmayan isteğe bağlı davranışlar olarak tanımlanmakta ve örgütsel vatandaşlık davranışları ile sıklıkla birlikte kullanılmaktadır. Mallick vd. (2014:9), örgütlerin insan kaynakları uygulamalarının örgütsel vatandaşlık davranışı ile iş performansı arasındaki ilişkiyi önemli ölçüde yumuşattığını bulmuştur.

Örgütsel vatandaşlık davranışını (ÖVD) teşvik etmede adalet algıları önemli bir rol üstlenmektedir. Çalışanlar örgütlerinin sunduğu adil muameleye karşılık vermek için vatandaşlık davranışları sergilemektedirler. Özellikle usul adaletinin örgütsel vatandaşlık davranışlarını öngörmesinin nedeni, çalışanların örgütleri tarafından değer verildiği algılarını etkilemesidir. Moorman vd. (1998:351), prosedürel adaletin ÖVD'yi öngörmesinin bir nedeninin, çalışanların örgütleri tarafından değer verildiği algılarını etkileyebileceğini öne sürmüştür. Örgütün verdiği bu değer, algılanan örgütsel destek olarak ifade edilmektedir. Örgütsel destek algısı, kuruluşun, çalışanların genel katkılarına ne ölçüde değer verdiği ve onların iyiliğini önemseydiği ile ilgili genel bir algı olarak tanımlanmaktadır (Moorman vd.,1998:351).

Çalışanlar genellikle örgütle olan ilişkilerini en yakın amirleriyle olan ilişkileri üzerinden değerlendirerek bir sonuca varmaktadırlar. Lider-üye ilişkisi sonucunda oluşan algı, üyelerin davranışlarına yansiyarak, görev performansı ve bağlamsal performans seviyelerini belirlemektedir (Moorman vd.,1998:351). Yüksek kaliteli bir değişim ilişkisine sahip çalışanların kendilerini örgüte daha bağlı hissetmeleri muhtemeldir, çünkü liderleri iş performanslarını kolaylaştırmakta ancak karşılığında yüksek iş performansı beklemektedir (Breevart vd.,2015:755).

Örgütlerdeki rol belirsizliği ile performans arasında negatif doğrusal bir ilişki bulunmaktadır. Birey, yaptığı işin görevlerinden ve yükümlülüklerinden emin olmadığında veya kuruluştaki farklı kişilerden çelişkili mesajlar aldığıda, bireyin işte daha iyi veya orta derecede performans göstermesi imkânsız hale gelmektedir (Jamal,1984:14-15).

Al Omari ve Okasheh, (2017:15544) yaptıkları araştırmada, çalışma ortamının iş performansına etkisini ortaya koymuşlardır. Bulgular, gürültü, ofis mobilyaları, havalandırma ve ışık gibi faktörlerden oluşan durumsal kısıtların, iş performansını olumsuz etkileyen başlıca çalışma ortamı koşulları olduğunu ve daha fazla dikkat edilmesi gerektiğini ortaya koymuştur. İşverenlerin, çalışma ortamlarını iyileştirerek çalışanları motive edecek girişimlerde bulunmaları, çalışanların motive edecek, iş performanslarını artıracak ve organizasyonun istenen sonuç ve hedeflere ulaşmasını sağlayacaktır.

**Dış Çevre Unsurları:** Bu unsurlar, işletmenin kontrolü altında olmayan, işletmenin uyması gereken ve değiştirilmeleri işletmeye bağlı olmayan koşulları ifade etmektedir (Bükülmez,2013:37). Dış çevre unsurlarının neler olduğunu, işletmeden beklentilerinin neler olduğunu, işletmenin bunlara karşılık ne tür hazırlık içerisinde olduğunu bilmek yöneticilerin asli görevidir.

İnsan kaynakları yönetimin doğrudan veya dolaylı olarak etki eden tüm dışsal unsurlar dış çevrenin kapsamına girmektedir. Organizasyonu yakından ilgilendiren gelişmesine ve varlığını devam etmesine etki eden ve organizasyonun kontrol ve yetkisinin dışında bulunan unsurları ifade etmektedir (Bingöl,2003:52-53). Bu unsurları, ulusal ve küresel boyutta ekonomik, politik ve sosyo-kültürel etkenler şeklinde sıralamak mümkündür. Performans değerlendirme yönteminin dönemsel farklılıklara uyumlu olması gerekmektedir (Saruhan ve Yıldız,2014:313-314). Özellikle vergi yasaları, iş yasaları, gibi maliyet ve ekonomi temelli uygulamalarda yaşanacak değişimlerde performans değerlendirme yönteminin güncellenmesi gerekmektedir.

### **3.4. İş Performansının Boyutları**

Araştırmacılar, iş performansının sadece belirli görevlerin yerine getirilmesinden daha fazlası olduğunu ve daha geniş bir dizi önemli organizasyonel faaliyetleri içerdiğini kabul etmektedir (Arvey ve Murphy,1998:141). Yüksek performansa yol açan İK politikalarını ve uygulamalarını etkileyen tüm farklı faktörleri modellemeye çalışmak

imkânsız değilse de son derece karmaşık bir iştir. Özetle, yapılan tüm istatistiksel çalışmaların insan yönetimi uygulamaları ile örgütsel performans arasındaki ilişkiyi ne ölçüde kanıtladığı tartışma konusu olmaya devam etmektedir (Torrington vd.,2008:258).

İş performansı olarak işaret edilebilecek ve etiketlenebilecek tek bir sonuç, tek bir faktör veya herhangi bir şey yoktur. İş performansı gerçekten çok boyutlu bir kavramdır (Campbell vd.,1990:314). Bu zamana kadar yapılan çalışmalarda araştırmacılar tarafından iş performansı alanyazında çok farklı boyutlarda incelenmiş ve üstünde mutabık kalınan bir boyut sayısı bulunmamaktadır (Griffin vd.,2007:327). Bu alandaki mevcut araştırmadan elde edilen sonuç, her bir performans boyutunun karmaşık bir şekilde belirlendiği (ortak olarak yetenek ve kişilik) ve iş performansının belirli bir boyutunun yegâne sebebini veya öncülünü belirtmenin imkânsız olduğudur (Viswesvaran ve Ones,2000:224).

Herhangi bir eylem değil, yalnızca kurumsal hedeflerle ilgili eylemler performansı oluşturduğundan, bir bireyin performansının kurumun hedeflerini karşılama derecesini değerlendirmek için kriterlere ihtiyaç vardır. Performansın sonuç bölümü dikkate alınmadan bu tür kriterlerin oluşturulması çok mümkün görünmemektedir (Sonnentag ve Frese,2002:5). Performansın çok boyutlu olduğunu söylemek, belirli bir çalışanla ilgili bir karar (örn. seçme, terfi, zam vb.) almak için, bireyin katkılarının yalnızca bir boyutunu kullanmayı engellemektedir (Campbell vd.,1990:315).

İşler arasında uygulanmak üzere geliştirilmiş belirli, bağımsız boyutları varsayan iş performansı modelleri, başlıca üç geniş boyut etrafında gruplandırılabilir. Bunlar; görev performansı, örgütsel vatandaşlık davranışı ve üretkenlik karşıtı davranışlardır (Viswesvaran ve Ones,2000:218).

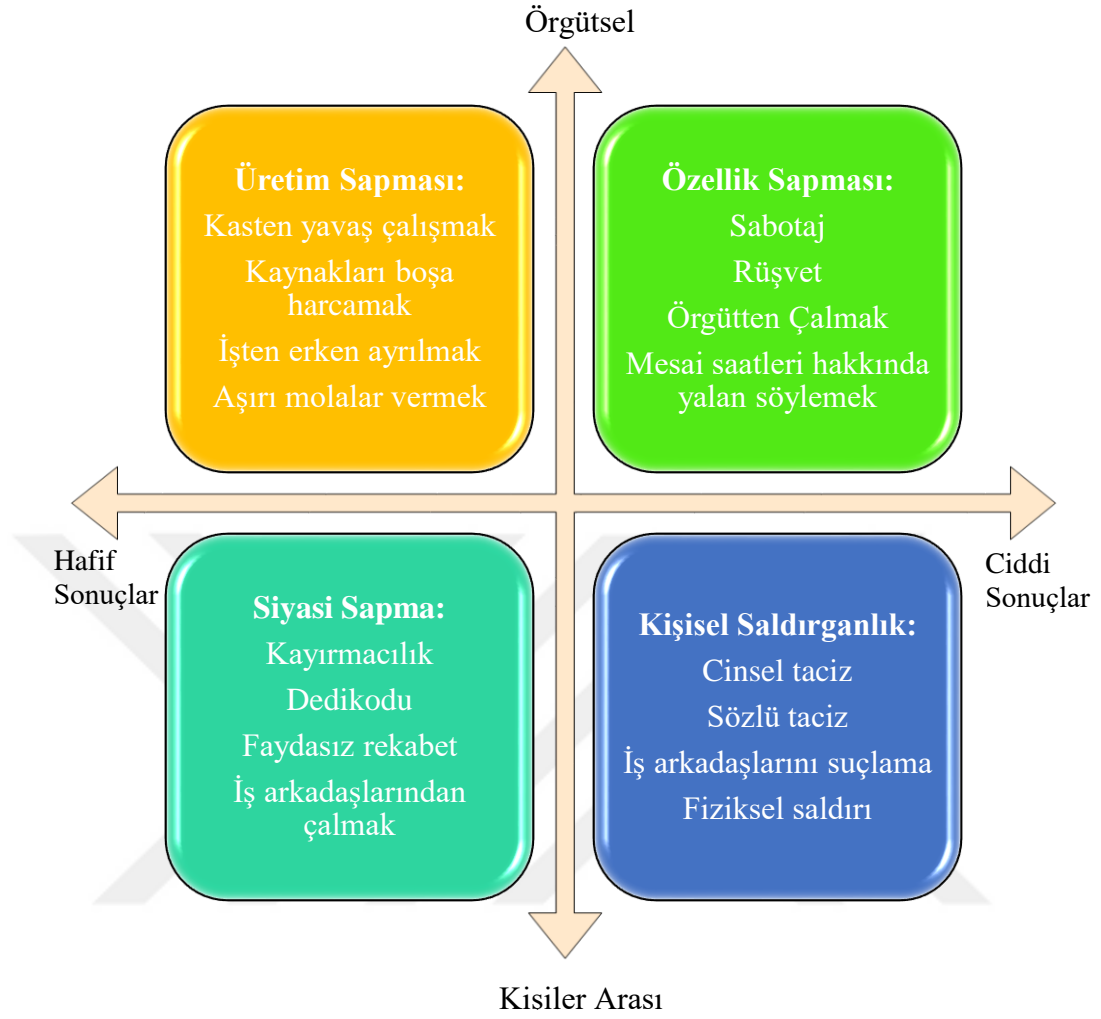
İş performansı genel olarak görev performansı ile eşitlenmektedir. Diğer bir deyişle, iş performansının, bir dizi mesleki standartta yer alan görevleri yerine getirmede görevlinin başarısı açısından yeterince tanımlanabileceği varsayılmaktadır (Murphy ve Kroeker,1988:2).

Örgütsel vatandaşlık davranışı; resmi ödül sistemi tarafından doğrudan veya açık bir şekilde tanınmayan, isteğe bağlı olan ve toplu olarak çalışanların etkin işleyişini destekleyen bireysel davranışlar, olarak tanımlanmaktadır. İyi vatandaşlık davranışı, özgecilik (örneğin, örgütle ilgili bir görev veya problemde başka bir kişiye yardım etme), vicdanlılık (örneğin, gereken minimum seviyelerin çok ötesinde rol davranışlarını yerine

getirme), sportmenlik (örneğin, küçük şikâyetlerden kaçınma) ve nezaket (örneğin, bir sorunu önlemek için çaba sarf etmek veya bir sorunu hafifletmek için önceden adımlar atmak) ile karakterize edilmektedir (Organ,1988:295).

Örgütsel etkinlik için negatif değeri olan üretkenlik dışı davranışların da iş performansının farklı boyutlarını oluşturduğu öne sürülmüştür. Örgütsel olarak sapkın davranış bir araştırma konusu haline gelmiştir. Robinson ve Bennett (1995:556) sapkın davranışı, önemli örgütsel normları ihlal eden ve bunu yaparken bir örgütün, üyelerinin veya her ikisinin refahını tehdit eden gönüllü davranış olarak tanımlamaktadır. İnsanlar kendilerini iyi hissettiklerinde, toplum yanlısı davranışlarda bulunma olasılıkları daha yüksektir; aynı şekilde, insanlar hoş olmayan bir duygusal durumda olduklarında, toplum yanlısı davranışlarda bulunma eğiliminde azalma göstermektedirler (Organ,1988:296).

Çalışan performansı ve örgütsel vatandaşlık davranışları organizasyonun hedeflerine ulaşmasında olumlu bir etki meydana getirirken, üretkenliği düşürücü davranışlarda bunun tersi bir etki oluşturmaktadır. Bu tip üretkenlik karşıtı davranışlar, örgütün hedeflere ulaşımını istemli olarak engellemeye yönelik çalışan davranışları olarak tanımlanmaktadır (Acar,2013:198). Robinson ve Bennett (1995:556) çok boyutlu bir ölçekleme çalışmasında, örgütlerdeki sapkın davranışların iki süreklilik boyunca değiştiğini bulmuşlardır. Bunlar; (1) örgütsel/kişiler arası ve (2) ciddi/küçük. Bu iki boyutu aşan sonuçta ortaya çıkan tipoloji, aşağıdaki dört kategoriye üretti; (1) mülkiyet sapması (kuruluşa yönelik ciddi sapma), (2) üretim sapması (kuruluşa yönelik küçük sapma), (3) kişisel saldırganlık (diğer bireylere yönelik ciddi sapmalar) ve (4) siyasi sapma (diğer bireylere yönelik küçük sapma) (Viswesvaran ve Ones,2000:218).



**Şekil 3.1.** Üretkenlik Karşıtı Davranışların Tipolojisi

**Kaynak:** Robinson ve Bennett,1995:565.

Üretkenlik karşıtı iş davranışı, kuruluşun veya üyelerinin refahına zarar veren kasıtlı bir eylemdir (sapma olarak da adlandırılır) (Rotundo,2009:86). Bu davranışlar, asosyal davranış, sldırganlık, sapkınlık, misilleme, intikam, suç işleme, cinsel ve psikolojik taciz olarak birkaç şekilde görülebilmektedir (Seçer ve Seçer,2007:150).

### 3.5. İş Performansı Modelleri

Bu bölümde çağdaş iş performansı modelleri gözden geçirilmektedir. Görev performansı, bağlamsal performans, örgütsel vatandaşlık davranışları, verimsizlik ve örgütsel sapma arasındaki bağlantılara işaret edilmektedir. Performans değerlendirme, geri bildirim ve hatta liyakat ödeme sistemleri, çalışan performans bilgilerini kullanmaktadır. Kısacası, iş performansı, iş psikolojisinin çoğunun merkezinde yer alan

bir yapıdır. Bu nedenle, bu yapının neyi gerektirdiğini bilmek önemlidir (Viswesvaran ve Ones,2000:216-217).

### **3.5.1. Borman ve Motowidlo Modeli**

Borman ve Motowidlo (1997:99), iş performansının yapısını, görev ve bağlamsal performansı içeren bir yapı olarak tanımlamaktadır. Kısaca, görev performansı, önceden belirlenmiş faaliyetlerin gerçekleştirilmesine odaklanırken, bağlamsal performans, diğer tüm yardımcı ve üretken davranışları hesaba katmaktadır (Viswesvaran ve Ones,2000:221).

İş performansının sıradan görünümü tipik olarak görev performansı etrafında dönmektedir. Ancak ayrı bir iş performansı yapısı olan bağlamsal performans görmezden gelinmemelidir. Bağlamsal performans, başkalarına işlerinde yardım etme, kuruluşu destekleme ve ek iş veya sorumluluk için gönüllü olma gibi faaliyetleri içermektedir (Borman vd.,2001:52). Motowidlo ve Van Scotter (1994:479), yaptıkları çalışmada, görev performansı ile bağlamsal performans arasında ayırım yapmanın faydalı olduğuna dair kanıtlar bulmuşlardır. Çalışmalarının en açık sonucu olarak, denetçiler tarafından değerlendirildiği gibi performansın tek boyutlu olmamasıdır ve en az iki boyutun, görev performansı ve bağlamsal performansın ayırt edilmesi gerekmektedir. Farklı davranış kalıplarını içerirler, farklı öncülleri vardır ve denetçilerin bir bireyin organizasyon için genel değeri hakkındaki yargılarına bağımsız olarak katkıda bulunurlar (Motowidlo ve Van Scooter,1994:479).

Borman vd., (1987:1), görev performansı ve bağlamsal performans ayırımını ABD ordusu görevde yükselme programı için yaptıkları bir çalışmada kullanmışlardır. Asker etkinliğini sadece görev performansı ile değil, daha geniş bir iş performansı anlayışıyla ele almaya çalışmışlardır. İyi bir asker olmanın, işi teknik olarak yetkin bir şekilde yapmaktan daha fazlası anlamına geldiğini öne sürmüşlerdir. Görev performansı, geleneksel yetenek kavramıdır ve çalışanların belirli bir görevi ne kadar iyi yerine getirdiği ve tamamladığı ile ilişkilidir. Bağlamsal performans gelince, iş performansı için eşit derecede önemli olan belirli görevlerle ilgili olmayan performans yönlerini ölçmektedir (Chiu,2005:82).

Görev performansı, çalışanların, doğrudan teknolojik sürecinin bir bölümünü uygulayarak ya da dolaylı olarak gerekli malzeme ve hizmetleri sağlayarak organizasyonun teknik çekirdeğine katkıda bulunan faaliyetleri gerçekleştirme etkinliği

olarak tanımlanabilmektedir (Bormon ve Motowidlo,1997:99). Görev performansı, organizasyonun veya işin ‘teknik çekirdeği’, kaynakları ekonomik değişim için ürünlere dönüştürmekle doğrudan veya dolaylı faaliyetler olarak tanımlanabilmektedir. Görev faaliyetleri bilgi, beceri ve yeteneklere bağlıdır ve rolleri önceden belirlenmektedir. Bu faaliyetler genellikle resmi iş tanımlarına dâhil edilmektedir. Bu nedenle görev performansı, çalışanların resmi olarak tanınan ve kuruluşun teknik özüne doğrudan veya dolaylı olarak katkıda bulunan faaliyetlerde yeterlilik gösterme derecesi olarak tanımlanmaktadır (Poropat,2002:4).

Bağlamsal performans, örgütsel vatandaşlık davranışı ve extra-rol davranış kavramları birbirine benzer yapılar olduğu için literatürde zaman zaman birbirlerinin yerine kullanılmışlardır. Bunun sebebi, bu kavramların iş tanımlarında yer almayan, gönüllülüğe dayanan fazladan rol davranışları içeriyor olmasıdır. Gerçekte 1990’lı yıllarda ortaya konulan bağlamsal performans araştırmaları, 1980’li yıllarda çalışılan örgütsel vatandaşlık araştırmalarının uyumsuz yapısal bulgularını yorumlamak için yapılan bir girişimdir (Özdevecioğlu ve Kanıgür,2009:58). Bağlamsal performansın, genel performans derecelendirmelerine görev performansı kadar katkıda bulunduğu ve müşteri memnuniyeti ve karlılık gibi kurumsal sonuçlar üzerinde önemli nedensel etkileri olduğu görülmektedir (Poropat,2002:1). Bir bireyin örgütsel bir rol üstlenmek için gerekli olan bilgi ve becerileri edindiği süreçlerin bir kısmı elbette işe özgüdür. Ancak, bir organizasyon üyesi olarak etkin bir şekilde çalışmak için gerekli olan, işe özgü olmayan birçok başka bilgi ve beceri de vardır. Bu tür bireysel değişiklikler, organizasyonun misyonunu gerçekleştirmek ve sorunsuz bir şekilde koordine edilmesini sağlamak için çok önemlidir (Borman vd.1987:2).

Beş boyutlu bir bağlamsal performans modeli önerilmektedir; (1) kendi görevlerini başarılı bir şekilde tamamlamak için gerektiğinde coşku ve fazladan çabayla ısrar etmek, (2) resmi olarak kendi işinin bir parçası olmayan görev faaliyetlerini yürütmek için gönüllü olmak, (3) başkalarına yardımcı olmak ve onlarla işbirliği yapmak, (4) organizasyonel kural ve prosedürleri takip etmek ve (5) örgütsel amaçları onaylamak, desteklemek ve savunmak (Motowidlo ve Van Scotter,1994:476).

### **3.5.2. Campbell’in İki Genel Faktörlü Modeli**

Campbell vd., (1990:314) iki genel faktörlü modeli, iki ana tip iş performansı bileşeni varsaymıştır. Birincisi, belirli bir işe özgü bileşenlerden oluşmaktadır. Yani, bu

tür bileşenlerin ölçüleri, diğer işler için gerekli olmayan belirli teknik yeterliliği, beceriyi veya belirli iş davranışlarını yansıtmaktadır. İkincisi, her iş için aynı şekilde tanımlanan ve ölçülen bileşenleri içermektedir. Bunlarda işe özgü olmayan, ekip çalışmasına katkı, sürekli kendini geliştirme, organizasyonun norm ve geleneklerine destek ve zorluklar karşısında azim gibi işe özgü olmayan şeyleri içermektedir (Campbell vd.,1990:314).

Bu model, görev yeterliliğini içerdiği için örgütsel etkinliğe katkıda bulunan performans davranışları ile örgütsel etkinliğe başka şekillerde katkıda bulunan performans davranışları arasında önemli bir ayrım ortaya koymaktadır (Motowidlo ve Van Scotter,1994:476).

İş performansının davranışsal özelliklerinin daha iyi anlaşılmasını sağlayacak, iş performansının başlıca psikolojik belirleyicilerini tanımlamayı mümkün kılan sekiz davranışsal boyut belirlenmiştir (Charles-Pauvers vd.,2007:100). Bu sekiz faktör evrensel, genel ve bağımsız olacaktır. Evrensel çünkü herhangi bir organizasyonda veya işletmede görülebilmektedirler. Genel çünkü içerikleri her şirketin kısıtlamalarına ve özelliklerine göre, işlerin doğasına, işletmenin iç organizasyonuna ve pazar kısıtlamalarına göre değişebilmektedir. Bağımsız çünkü hepsi bir arada bir şirketteki her işe uygun değildir.

İş performansının bu sekiz boyutu veya davranışsal özellikleri; işe özgü görevlerdeki beceriler, işe özgü olmayan görevlerdeki beceriler, yazılı ve sözlü iletişim, işyerindeki çabalar, disiplinli olmak, ekibin ve meslektaşlarının performansına yardımcı olmak, denetlemek ve yönetim veya idare olarak sıralanmaktadır (Campbell ve Wiernik,2015:50).

İşe özgü görev yeterliliği, bir işe bağlı olan ve kendisine özgü olan temel ve teknik gereksinimlerle ilgili görevlerde ustalaşmak için bireyin geliştirdiği yetenekler olarak tanımlanırken, işe özgü olmayan görev yeterliliği ise belirli bir işe özgü olmayan ancak organizasyonun tüm üyelerinden beklenen görevleri ifade etmek için kullanılmaktadır (Viswesvaran,1993:40). Çaba göstermek, görevi tamamlamak için bireylerin tutarlılığını veya azim ve yoğunluğunu yakalarken, kişisel disiplinin sürdürülmesi, işyerinde olumsuz davranışlardan (kural ihlalleri gibi) kaçınılması anlamına gelmektedir (Charles-Pauvers vd.,2007:100). Yönetim veya idare, denetimden farklıdır, çünkü birincisi, denetim veya liderlik rollerinden farklı olan organizasyonu yönetmeye yönelik performans davranışlarını içermektedir. Yazılı ve sözlü iletişim, bir görevlinin konunun



doğruluğundan bağımsız olarak iletişim kurma (yazılı veya sözlü) yeterliliğine atıfta bulunan iş performansının bu bileşenini yansıtmaktadır (Viswesvaran ve Ones,2000:220).

Performansın gizli yapısını genel düzeyde tanımlamak için bu sekiz boyut yeterlidir, bununla birlikte, bu sekiz boyutun belirginliğinin veya öneminin meslek grupları arasında farklılık gösterdiğine işaret etmektedir (Viswesvaran ve Ones,2000:220). Modelin en açık anlamı, denetçiler tarafından değerlendirildiği üzere performansın tek boyutlu olmadığıdır. En az iki boyut, görev performansı ve bağlamsal performans ayırt edilmeye değerdir. Farklı davranış kalıplarını içermektedirler, farklı öncülleri vardır ve bir bireyin kuruluş için genel değeri hakkında denetçilerin yargılarına bağımsız olarak katkıda bulunmaktadır (Motowidlo ve Van Scotter,1994:479).

Campbell vd., (1990:314) performans ve performans sonuçları arasında bir ayırım yapılması gerektiğini belirtmiştir. Örn. bir yönetici mükemmel performans davranışları sergilediği halde kârlar yükselmeyebilmektedir.

### **3.5.3. Viswesvaran Genel Faktör Modeli**

Viswesvaran (1996), en yaygın performans ölçümlerinin altında yatan genel bir faktör olduğunu, ancak aynı zamanda göreve özgü ve vicdan odaklı faktörler dâhil olmak üzere önemli alt faktörlerin de olduğunu öne sürmüştür (Arvey ve Murphy,1998:146). Viswesvaran vd. (1993:146), iş performansı derecelendirmelerinin güvenilirliğine ilişkin meta analiz çalışmasında, iş performansının on popüler bileşen boyutunun tüm iş performansı alanını kapsamlı bir şekilde temsil ettiğini belirlemiştir. Bunlar; üretkenlik, kalite, liderlik, iletişim yeterliliği, idari yeterlilik, çaba, kişiler arası yeterlilik, iş bilgisi, yetki ile uyum veya yetki kabulü ve genel iş performansıdır (Cheng vd.,2007:593).

Genel iş performansı, genel etkinliği, genel iş itibarını veya derecelendirilen tüm bireysel boyutların toplamını kapsamaktadır. İş performansı veya üretkenlik, üretilen iş hacminin miktar derecelendirmelerini veya derecelendirmelerini içermektedir. Çaba, bir bireyin iyi bir iş yapmak için çabalarken harcadığı iş miktarıyla ilgilidir. Kişilerarası yetkinlik, bir bireyin başkalarıyla ne kadar iyi geçindiğinin, idari yetkinlik, bireyin bir kuruluştaki farklı rollerin koordinasyonunu ele almada sergilediği yeterliliğin bir derecelendirme ölçüsüdür (Viswesvaran ve Ones,2000:221). Kalite, işin ne kadar iyi yapıldığının, iş bilgisi, bireyin gösterdiği uzmanlığın, iletişim yetkinliği ise, bir bireyin ne kadar iyi iletişim kurduğunun ölçüsüdür. Liderlik, çalışanlardan başarılı bir şekilde

ekstra performans elde ve otoriteye uygunluk veya otoritenin kabulü, bireyin kurallar ve düzenlemeler hakkındaki bakış açısının ölçüsü niteliğindedir

İş performansının yapısına ilişkin yapılan son araştırmalar, denetçilerin çalışanları derecelendirirken, çalışanın çıktısına veya verimliliğine ek olarak örgütsel vatandaşlık davranışları da dahil olmak üzere birçok faktörü dikkate aldığını göstermektedir (Ones vd.,1993:681).

#### **3.5.4. Diğer Bazı Modeller**

Bernardin ve Beatty (1984) iş performansını, belirli bir süre boyunca belirli bir iş fonksiyonu veya faaliyette üretilen sonuçların kaydı olarak tanımlamaktadır. Bir kişinin iş performansı bir takım yetenek, motivasyon ve durumsal kısıtlamaların kombinasyonuna bağlı olsa da yalnızca bazı sonuçlar açısından ölçülebilmektedir. Araştırmacılar daha sonra iş performansının boyutları konusunu ele almışlardır. Her iş fonksiyonu altı boyut açısından değerlendirilebilmektedir. Bunlar; kalite, miktar, zaman, maliyet-etkililik, denetim ihtiyacı ve kişiler arası etkidir. Bunlardan bazıları tüm iş faaliyetleri ile ilgili olamayabilmektedir (Bernardin ve Beatty,1984:Akt. Viswesvaran,2002:114).

Hanna ve Brusoe (1997:73) çalışmalarında, iş performansını değerlendirmek için liderlik, kişisel davranış, iletişim becerileri, iş kalitesi, sorunlarla başa çıkma yeteneği, sorumluluk devri, iş etiği, insiyatif, sorumluluk, başkalarıyla çalışma becerisi ve iş bilgisi gibi 26 kriter belirlemiştir.

Dainty vd. (2003) çalışmalarında, üstün ve ortalama performans gösterenleri ayırt etmeye yardımcı olan on iki yetkinlik bulmuşlardır. Bu yetkinlikler; başarı yönelimi, insiyatif, bilgi arama, müşterinin ihtiyaçlarına odaklanma, etki ve etkileme, yönlendirme, takım çalışması ve işbirliği, ekip liderliği, analitik düşünme, kavramsal düşünme, özdenetim ve esnekliktir (Cheng vd.,2007:593).

Literatürde iş performansı çeşitli boyut ve ölçülerde kullanılırken, çok sayıda çalışmada “rol içi” ve “ rol dışı” sınıflandırması kullanılmaktadır (Schlaegel vd.,2022:1566). Rol içi perfromans, tipik olarak resmi iş tanımlarında belirlenen görev odaklı roller ve davranışlar olarak tanımlanırken, rol dışı perfromans, görev perfromanslarında özel olarak belirtilmemiş, gerekli olmayan ve bireyin gönüllülük esasına dayanan faaliyet ve davranışlar olarak tanımlanmaktadır. Görev ve bağlamsal

performans arasında ayırım yapmak, organizasyonu oluşturduğu varsayılan sosyal ve teknik sistemlerle paralellik göstermektedir (Viswesvaran ve Ones,2000:217).

### **3.6. İş Performansı Değerlendirme**

Bir işveren, bir işçinin ne yaptığını, işi ne kadar iyi yaptığını, işçinin ne yapması gerektiğini ve işçinin ne yapmak istediğini nasıl bilebilir? Günümüzde tüm sektörlerdeki şirketler bu sorulara çalışanlarıyla birlikte iş performans değerlendirmeleri yaparak cevap vermektedir (Hanna ve Brusoe,1997:66).

Performans değerlendirme, insan kaynakları (İK) yönetiminin önemli işlevlerinden birisidir. Çalışanların, örgütsel amaçlar doğrultusunda ve belirli bir dönem içerisinde elde ettikleri sonuçların değerlendirilmesi ve çeşitli alanlarda (terfi, maaş artışı, prim vb.) kullanılması olarak tanımlanmaktadır (Tunçer,2013:89). Kıt kaynakların çalışanlar arasında liyakat esasına göre tahsisine ilişkin ücretlendirme, terfi ve diğer kararlar için, ilgili kriter, çalışanın kuruluşun etkin işleyişine yaptığı performans katkısıdır (Folger vd.,1992:159). Başka bir ifadeyle, çalışanın yaptığı işte sağladığı başarı ve gelişme yeteneğinin sistematik değerlemesidir (Sabuncuoğlu,2013:184).

Performans değerlendirme, genellikle bir bireyin hem mevcut etkililiği hem de ilerleme potansiyelleri açısından işteki performansının değerlendirilmesi ve geliştirilmesini içeren çeşitli süreçlere uygulanan terimdir (Fletcher ve Perry,2002:127). Başka bir ifadeyle, performans değerlendirme, çalışanların mevcut performanslarının ve gelecekteki potansiyellerinin belirli kıstaslara göre değerlendirilmesidir. Performans değerlendirme sonuçlarının maaş zamları, terfiler, eğitim ve geliştirme programları gibi insan kaynakları kararlarında önemli rol oynamasından ötürü son yıllarda sıklıkla çalışılan bir konu olmuştur (Gürbüz ve Yüksel,2008:178).

Performans değerlendirme ile ilgili olarak alan yazında pek çok tanım bulunmaktadır. Bu tanımlar biçim olarak farklılıklar gösterse de içerik ve amaç bakımından benzerlikler göstermektedir. Genel olarak performans değerlendirme; bir amirin veya otoritenin, önceden belirlenmiş standartlarla, işgörenin işteki performansını karşılaştırması veya ölçmesi şeklinde yapılan değerlendirmelere denmektedir (Bayram,2006:49). Performans değerlendirme kararları için mümkün olduğunca doğru bir şekilde kanıt toplama ihtiyacı her zaman mevcuttur (Folger vd.,1992:171). İşgörenlerin, performanslarının işletme veya otorite tarafından doğru değerlendirildiğine olan inançları performanslarını daha yukarıya taşımak için motivasyon sağlayacaktır. Çalışanların

performans değerlendirme sürecine dâhil edilmeleri, değerlendirmeye ve değerlendiriciye olan güvenlerini arttıracaktır.

Performans değerlendirme bilgileri genellikle tek bir amaç yerine birden çok amaç için kullanılmaktadır. Performans değerlendirmenin temel amaçları, çalışanlara performansları hakkında geri bildirimde bulunmak, çalışanların gelişim ihtiyaçlarını belirlemek, terfi ve ödüllendirme kararları vermek, terfi düşürme ve işten çıkarma kararları vermek ve organizasyonun seçme ve yerleştirme kararları hakkındaki bilgilerini geliştirmektir (Chiu,2005:84).

Performans değerlendirmede başka bir ikilemede değerlendirmenin birey bazında mı yoksa ekip bazında mı yapılması gerektiği hususudur. Münferit çalışma gerektiren işlerde bireysel performans ölçümü yapılabilirken, daha çok ekip çalışmasına dayalı işlerde bireysel ölçüm yapmanın gerçekçi bir dayanağı bulunmamaktadır (Özdemir,2007:29). Ayrıca bireysel bazda hedefler olsa dahi, işlerin birbiriyle bağımlı olması performansı etkileyen bir başka unsur olarak ortaya çıkmaktadır.

Performans değerlendirme süreçlerinin önemli bir unsuru da değerlendirmenin kimler tarafından yapılacağıdır. Değerlendirmenin doğru kişiler tarafından yapılması değerlendirmenin başarıya ulaşmasında çok önemli bir yere sahiptir (Özdemir,2007:72). Bazı çevrelerce değerlendirmenin değerlemeye tabi tutulan kişi tarafından yapılmasının sağlıklı sonuçlar doğurmayacağı düşünülmektedir (Ertan,2008:54). Bununla birlikte, yaygın olarak kullanılan üstler tarafından değerlendirmeye bir alternatif veya ek olarak ciddi katkı yapacağı, üstler tarafından değerlendirilme ve kişisel değerlendirmeler arasındaki farklılıkları ve benzerlikleri ortaya koyması bakımından önemlidir (Baird,1977:291). Performansı doğru bir şekilde değerlendirmek için puanlayıcıların yeterli beceri, bilgi ve motivasyona sahip olması gerekmektedir (Folger vd.,1992:133).

Değerlendirmeyi yapacak kişi ya da kişilerin çalışanı doğru değerlendirebilecek yeterli gözlem ve performanslarına yönelik yeterli bulgulara sahip olup olmadığı üzerinde durulması gereken bir başka unsurdur (Özdemir,2007:72). Bununla birlikte değerlendirmenin kişisel ilişkilerden ve duygusal değerlendirmelerden uzak objektif ölçütlerle yapılması, ölçümün amacına ulaşmasına katkı sağlayacaktır.

Çalışanların performanslarının değerlendirilmesinde çoğunlukla üstlerin astlarını değerlendirdiği yöntem kullanılmaktadır. Bununla birlikte kullanılan yöntemler şu şekilde sıralanmaktadır; (1) üstler tarafından değerlendirilme, (2) kişisel değerlendirme,

(3) astlar tarafından değerlendirilme, (4) müşteriler tarafından değerlendirilme ve (5) mesai arkadaşları tarafından değerlendirilme (Ertan,2008:54). Bu yöntemler tek tek kullanılabilirdiği gibi birkaçının veya hepsinin bir arada kullanıldığı performans değerlendirme yöntemleri de bulunmaktadır.

### **3.6.1. İş Performansı Değerlendirme Yöntemleri**

Gelişen ve değişen yönetim anlayışı her alanda olduğu gibi performans değerlendirme alanında da bazı gelişmelere neden olmuştur. Kurumlar uzun yıllar performans değerlendirme konusunda finansal verilerin baz alındığı ölçütleri kullanmışlardır. Artık günümüzde bunun tek başına yeterli olmadığı düşünülmektedir (Güner ve Memiş,2007:307). İşletmelerin değerleri burada çok yararlıdır çünkü çalışanlara tercih edilen eylem ve davranışları işaret ederler ve çalışanların işlerini nasıl yapmaları gerektiğini netleştirirler. Genel olarak, dürüst olmak, çeşitliliğe ve ekip çalışmasına saygılı bir ortamda kaliteli ürünler üretmek (veya kaliteli hizmetler sunmak) bu tür değerlere örnek olarak gösterilebilmektedir. Bu nedenle, doğru performans bilgisi elde etmenin ilk adımı, bir firmanın stratejisi ve değerleri doğrultusunda iş performansını tanımlamak ve bu bilgiyi tüm paydaşlara iletmektir (Rotundo,2009:87). Her kurumun kendine özgü yapısı ve özelliklere sahip olması, kurumun kendine has bir performans değerlendirme yöntemi uygulamasını gerektirmektedir. Bu sebeple çalışanların performanslarını değerlendirmek için farklı yöntemler geliştirilmiştir (Güner ve Memiş,2007:307). Bu yöntemler, kurumun yapısına, kurumun amacına, çalışanın beklentilerine, teknolojik faktörlere, terfilere ve çevreye göre değişiklik gösterebilmektedir (Kıngır ve Taşkiran,2006:201-202). Bir işletmede başarılı olan bir yöntem diğer bir işletmede istenen başarıyı veremeyebilmektedir. Uygulandığı her işletmede başarılı sonuçlar veren bir performans değerlendirme yönteminden bahsetmek mümkün değildir. Bunun nedeni performans değerlendirilmesinde uygulanacak her yöntemin kendine özgü olumlu ve olumsuz taraflarının bulunmasıdır (Özgen vd.,2005:238).

Kıngır ve Taşkiran (2006:201-202) performans değerlendirme sürecinde atılması gereken ilk adımın, sistemin amaç ve hedeflerinin ne olacağını tespit edilmesi, daha sonra değerlendirme kriterleri ve standartların belirlenmesi, çalışan performansının değerlendirilmesi ve incelenmesi, değerlendirmenin işlenmesi ve çalışana geri bildirimde bulunulması şeklinde sıralamaktadır.

Başlıca performans değerlendirme yöntemlerini şu şekilde sıralamak mümkündür;

**Grafik Değerleme Yöntemi:** Performans değerlendirmede kullanılacak en yaygın ve en basit değerlendirme ölçeklerinden biridir. Bu yöntemde, çalışanlar bir listede alt alta yazılmakta ve karşılıklarına “çok yetersiz”den başlayıp “çok iyi”ye doğru puanlar verilmektedir (Sabuncuoğlu,2013:201). Ölçekler belirli nitelikler ve her bir nitelik için derece kolonlarına sahip bir grafik veya çizelge sağlamaktadır. Buda değerlendiriciye değerlendirme yapabilmesi için form sağlamış olmakta ve değerlendirici elindeki formda bulunan niteliklere göre değerlendireceği kişiyi değerlendirmiş olmaktadır (Bingöl,2003:290).

**İkili Karşılaştırma Yöntemi:** Bu yöntemde aynı grup içinde bulunan bireyler birbirleriyle kıyaslanarak değerlemeye tabi tutulmaktadır (Özgen vd.,2005:247). Bu yöntem uygulanması en kolay, en az maliyetli ve en az zaman alan yöntemdir. Genellikle az sayıda çalışanı olan kurumlar için uygulanma şansına sahiptir. Bu yöntemde göre çalışanlar ikişer ikişer karşılaştırılarak değerlendirilmekte ve oy alan çalışan bir diğer çalışanla değerlendirmeye girmektedir. Tüm çalışanlarla değerlendirildikten sonra en yüksek skora sahip çalışan birinci olmaktadır. Her çalışanın kendine özgü güçlü ve zayıf yönleri olabileceği vurgusu yapılmaktadır (Sabuncuoğlu,2013:199-200). Çalışan kendisinin hangi ölçütlere göre değerlendirildiğini bilmemektedir. Bu nedenle zayıf yönlerini bilmemekte ve geliştirmesi gereken yönlerinin farkına varamamaktadır.

**Kritik Olay Yöntemi:** Çalışanın bir üst amiri tarafından değerlendirme dönemi boyunca kritik olaylar karşısında sergilediği olumlu veya olumsuz davranışlar gözlemlenmektedir. Çalışan kurumun performansını artırdığı bir davranış veya tersi davranışlar hemen not edilmektedir. Dönem sonunda bu notlara bakılarak çalışanın genel performans değerlendirmesi yapılmaktadır (Saruhan ve Yıldız,2014:321). Özgen vd., (2005:244) bu yöntemin, çalışanlara geri bildirim sağlaması konusunda faydalı olduğunu fakat, kritik olayların kayıtlarının zamanında yapılma güçlüğü ve ve astların sürekli izlendiği endişesi olumsuz yönleri olarak ortaya çıkmaktadır.

**Zorunlu Dağılım Yöntemi:** Bu yöntem özellikle işçilere uygulanan bir yöntem olarak karşımıza çıkmaktadır. Değerlendiricilerin, çalışanları öznel yargılarla değerlendirme ölçeğinin herhangi bir yerinde kümeleşmesine engel olmak için tasarlanmıştır (Bingöl,2003:293). Değerlemeyi yapan kişilerin genellikle yüksek dereceleme eğilimlerinin değerlendirme sonuçlarında tutarsızlıklara sebep olduğu görülmüş ve öznel

değerlendirme hatalarını azaltmak için düzenlenmiştir (Saruhan ve Yıldız,2014:320). Değerlemeyi yapan kişiden değerlendirme yaptığı kişiyi önceden belirlenmiş gruplara yerleştirmesi istenir ama her grubun bir kapasitesi bulunmaktadır.

**Kontrol Listesi Yöntemi:** Bu yöntem kritik olay yönteminin geliştirilmiş bir modeli gibidir. Değerlemeyi yapan amir, çalışanın performans ve özelliklerini belirten bilgileri işaretleyerek çalışanın toplam puanını hesaplamaktadır (Özgen vd.,2005:244). Değerlemeyi yapan kişiden, listede bulunan pek çok kriterden çalışana uyanların karşısına “tik” atması veya “evet” yazması, uymayanların boş bırakılması veya olumsuz ibare “hayır” koyması istenmektedir. Değerleme bittikten sonra uzmanlarla birlikte inceleme yapılmaktadır. Her kriter için puanlama yoluyla da yapılabilmektedir (Sabuncuoğlu,2013:215). Listeleri hazırlamak zor ve zaman alıcıdır, her bölüm için farklı liste oluşturma gerekmektedir.

**Yerinde İnceleme ve Gözlem Yöntemi:** Bu yöntem, değerlendirme yapan amirlere performans değerlendirme konusunda çok büyük ölçüde ihtiyaç duydukları katkıyı sağlamaktadır. İnsan kaynaklarından gelen bir uzman, amire her bir çalışanın performansı hakkında detaylı bilgiler sormakta ve daha sonra değerlendirme raporlarını hazırlamak için bölümüne dönmektedir. İsmi de İK uzmanının yerinden kalkıp ilgili bölümün amiriyle görüşüp çalışanları hakkında bilgi toplamasından almaktadır (Bingöl,2003:290). Hazırlanan raporlar amire sunulmakta ve düzeltme varsa yapılmakta ve kesinleştirilmektedir.

**Takım Bazlı Performans Değerlendirme Yöntemi:** Son zamanlarda işletmeler, rekabet üstünlüğü sağlamak, personelin yaratıcı özelliklerinden faydalanabilmek ve rekabette üstünlük sağlamak için takım çalışmasına önem vermektedir (Bingöl,2003:298). Bu yöntemde önemli husus hem takımın hem personelin performansı ayrı ayrı değerlendirilmelidir. Uygulamada kişilerin performansının bir kısmı işle ilgiliyken bir kısmı da davranışlarla ilgili faktörlerdir. Takım çalışmalarında bu davranışlar performans tanımlamada yer almaktadır (Sabuncuoğlu,2013:210).

Takım bazlı performans değerlendirmesinde üç kriter kullanılmaktadır.

Tüm takımca başarılan, süreç kalitesini baz alan süreç geliştirme miktarı. Bu kriter, çıktılarla, sonuçlarla, müşteri memnuniyetiyle, süreç ölçümüyle ölçülmektedir (Bingöl,2003:299). Bu ölçüler derecelendirilmekte ve tek bir puan haline getirilerek takımın her üyesine paylaştırılmaktadır.

İkincisi, takımın süreç geliştirme çabalarına bireyin katkısı. Çalışanın katkıları; takım toplantılarında ya da bireyin kendisi tarafından yapılacak süreç analizini vb. içermektedir (Sabuncuoğlu,2013:210). Yapılan birey katkılarının takım performansına yansımış olması gerekmektedir.

Üçüncüsü, süreç geliştirmek ve takıma katkıda bulunmak için birey tarafından geliştirilen yeteneklerin seviyesi. Bu kriter, personelin süreç iyileştirmek için geliştirilmeye çalışılan yeteneklere harcanan çabaların amir tarafından değerlendirmesinden oluşmaktadır (Bingöl,2003:299). Bu değerlendirmenin amacı kişinin teknik seviyesinin artmasının farkına varılıp, ödüllendirilmesidir.

**360 Derece Geri Bildirimle Performans Değerleme:** Bu yöntem çalışanın sahip olması gereken yetkinliklerin; çalışma arkadaşları, müşterileri, astları, amiri ve hatta kendisi tarafından değerlendirildiği, farklı kaynaklardan bilgi sağlayan kişisel ve örgütsel gelişime fırsat tanıyan stratejik bir araçtır. 360 derece geri bildirimle performans değerlendirme, diğer değerlendirme yöntemlerinin eksikliğini kapatabilecek ve verimliliği sağlayabilecek bir yöntemdir (Saruhan ve Yıldız,2014:325). Bu şekilde daha adil, daha güvenilir ve daha objektif bir değerlendirme yapılmış olmaktadır.

### **3.7. Örgütsel Adalet, Örgütsel Özdeşleşme ve İş Performansı Arasındaki İlişkiye Yönelik Alanyazın Taraması**

Örgütsel adalet, çalışanların istihdam edildikleri organizasyonla özdeşleşmelerini sağlayarak iş performanslarını artırmaktadır. Bu alanda yapılan çalışmalar (Walumbwa vd.,2009; Altaş ve Çekmecelioğlu, 2015; Yu vd.,2022; Karadirek ve Genç,2022; Amalina vd.,2022), bu tezi doğrular nitelikte bulgulara ulaşmıştır.

Çetinkaya ve Çimenci, (2014); Koçak, (2019); Ateş, (2015) yaptıkları araştırma sonuçlarında örgütsel adalet ve örgütsel özdeşleşme arasında pozitif bir ilişki olduğu sonucunu ortaya koymuşlardır. Koçak, (2019) çalışmasında, örgütsel adaletin boyutlarından dağıtımsal adalet ile örgütsel özdeşleşme arasında anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşırken, prosedür ve etkileşim adaleti boyutları ile örgütsel özdeşleşme arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki tespit edememiştir. Hızarcıoğlu ve Güney, (2022) çalışmalarında, ekileşimsel ve dağıtımsal adaletin örgütsel özdeşleşme üzerinde pozitif yönde etkilediği sonucuna ulaşmışlardır.

Olkkonen ve Lipponen, (2006:205) çalışmalarında, organizasyon odaklı prosedür ve dağıtım adaletinin, örgütsel özdeşleşme ile pozitif yönde, denetçi (amir, grup) odaklı



etkileşimsel adaletin ise, iş-birim özdeşimi ile pozitif yönde ilişkili olduğu sonucunu bulmuşlardır. Mastersson vd., (2000:738), çalışanların yöneticileriyle olan ilişkilerinin, kişisel karşılaşmalarda gördükleri muameleyle belirleneceğini öne sürerek, etkileşimsel adaletin, lider-üye değişim ilişkilerinin bu belirlemedeki önemine vurgu yapmışlardır. Walumbwa vd., (2009:1118) araştırmalarında, örgütsel özdeşleşmenin prosedürel ve dağıtım adaletiyle ilişkili olduğunu, etkileşimsel (kişilerarası ve bilgisel) adaletin ise, lider-üye değişimiyle ilişkili olduğunu öne sürmüşlerdir.

Prosedürel adalet, bireylerin davranışlarını etkiler çünkü adalet yargıları, bir çalışanın bir kuruluşun kendisine değer verdiğine inanma derecesini etkilemektedir (Moorman vd.,1998:352). Kısacası, yüksek prosedürel adalet, çalışanlara işverenlerinin güvenilir olduğuna dair bir sinyal işlevi gördüğünden, yüksek prosedür adaleti, çalışanların olumsuz sonuçlara olumsuz tepki verme eğilimlerini azaltmaktadır (Siegel vd.,2005:14).

Konovsky ve Cropanzano (1991:704-705), yaptıkları çalışmada, prosedürel adalet algısının, işgörenlerin işten ayrılma niyetleriyle negatif, işgören performansı ile pozitif ilişkisi olduğunu bulmuşlardır. Prosedür adaletinin çalışan performansı ile ilgili olduğuna dair kanıtlar, çalışan performansının tahminini ve kontrolünü geliştirir ve çalışan performansını anlamamanın önemini vurgulamaktadır. Prosedürel adalet algıları ve işten ayrılma niyetleri için ortaya konan sonuçlar da benzer öneme sahiptir.

Motivasyon araştırmaları, bireylerin adil ödüllerin (ve cezaların) görev performansı ile yakından bağlantılı olduğuna inandıklarında yeteneklerine göre performans gösterdiğini ileri sürmektedir (Murphy ve Kroeker,1988:18). Sökmen vd. (2013:17) yaptıkları çalışmada, işgörenlerin, organizasyonun adil davrandığına ilişkin inançlarının yükümlülüklerini yerine getirmede belirleyici bir rol üstlendiğini ortaya koymuşlardır. İşgörenlerin örgütsel adalet algılarının motivasyonlarına ve performanslarına olumlu etkisi olduğu görülmüştür. McCloy vd. (1994:494) yaptıkları çalışmada, çalışanların işletmedeki bir durumu adaletsiz algılamaları sonucunda performanslarının olumsuz etkileneceğini ve çaba düzeylerinin azalacağını öne sürmüşlerdir.

Birlikte ele alındığında, hem kurumsal hem de denetim düzeyinde adaletin dikkate alınması, hem performans iyileştirmelerini hem de artan gönüllü öğrenme davranışını gözlemlediğimiz için önemli faydalar sağlamaktadır. Bu bulgular, adaletin sosyal

mübadele modelinde daha fazla iyileştirmeyi teşvik etmektedir. Walumbwa vd., (2009:1119) bulgularında, dağıtım adaletinin daha önce kabul edilenden daha büyük bir rol oynadığını göstermektedir. Ayrıca, özdeşleşme olarak işlevsel hale getirildiğinde örgütsel bir ilişkinin performansı iyileştirdiği ortaya konmaktadır.

Yapılan bazı araştırmalarda (Masterson vd.,2000; Cropanzano vd.,2002), iş performansının, örgüt-işgören ilişkileri ile değil, yönetici-işgören ilişkileri ile ilgili olduğu öne sürülmektedir. Bu nedenle sadece etkileşimsel adalet ile iş performansı arasında ilişki olduğunu öngörmektedirler (Cohen-Charash ve Spector,2001:285-286). Amirlerini güvenilir olarak gören çalışanların, amirlerini daha az güvenilir olarak gören çalışanlara göre daha iyi performans gösterdiğini, daha sık örgütsel vatandaşlık davranışlarına katıldığını ve verimsiz davranışlardan kaçındığını göstermiştir (Colquitt vd.,2007:918).

Prosedürel adaletin örgütle özdeşleşmeyi öngörmesi gerektiği, bireylerin örgütler veya hükümetler gibi sosyal kurumlarla özdeşleştiklerinde daha olumlu tepkiler aldıklarını ve kurallara uyma olasılıklarının arttığı belirtilmektedir (Walumbwa vd.,2009:1109). Adil prosedürlerin kullanılması uzun vadede adil muamele beklentileri oluşturduğundan, prosedür adaleti çalışan bağlılığı ile ilişkilidir. Bu adil muamele beklentileri, kuruluşa ve liderlerine yönelik genel bir olumlu saygı ve bağlılık duygusuna yol açmaktadır (Konovsky ve Cropanzano,1991:699). İnsanlar prosedürleri adil olarak algıladıklarında, dağıtım adaleti düşük olsa bile kızgınlıkları düşük seviyede kalmaktadır (McFarlin ve Sweeney,1992:628). Gilliland (1994:700) yaptığı çalışmada, işe alım sürecinde olumsuz yanıt alan bireylerin, seçim sürecine dair kendilerine yapılan bilgilendirmeden sonra bazı olumsuz tepkileri azalttığını ortaya koymaktadır.

Olkonen ve Lipponen (2006:204) çalışmalarında, örgütsel adalet algılarının üyelere ilettiği olumlu sosyal kimliğin, özdeşleşmeyi arttırdığını bulmuşlardır. Dolayısıyla, örgütsel adalet algılarının örgütsel özdeşleşme ile olumlu bir şekilde ilişkilendirilmesi gerektiği makul görünmektedir. Dağıtıcı ve prosedürel adalet, organizasyonla özdeşleşmeyi artırırken, kişilerarası ve bilgisel adalet, üst ve ast arasındaki ilişkiyi geliştirmektedir. Birlikte ele alındığında hem kurumsal hem de denetim düzeyinde adaletin dikkate alınması, hem performans iyileştirmelerine hem de artan gönüllü öğrenme davranışları için önemli faydalar sağlamaktadır (Walumbwa vd.,2009:1119).

Tüzün ve Çağlar (2008:1023), yaptıkları çalışmada, etkileşimsel adaletin özdeşleşmeyi artırdığını öne sürmüşlerdir. Etkileşimsel adaletin, örgüt üyelerinin örgütün kimliğiyle ilgili düşüncelerini ortaya çıkaracağını ve bununda özdeşleşmeye olumlu etkisi olacağını belirtmişlerdir. Örgütlerdeki iletişim bozukluğu veya yetersiz iletişim, çatışma ortamının oluşmasına zemin hazırlarken performans düşüşüne de neden olabilmektedir (Özmutaf, 2007:51). Carmeli vd., (2007:986) yaptıkları çalışmada, belirli bir organizasyonla özdeşleşen çalışanların bu organizasyon için ellerinden gelenin en iyisini yapma eğiliminde oldukları ve dolayısıyla nispeten daha yüksek bir performans düzeyi ve kalitesi sergiledikleri fikrini doğrulamaktadır.

Örgütsel adalet algısının boyutları ile örgütsel özdeşleşme arasında pozitif bir ilişkiye işaret edilmektedir. Bununla birlikte örgütsel özdeşleşme ve örgütsel adalet ile iş bırakma niyetleri arasında da negatif bir ilişki bulunmaktadır (Başar ve Sığırı,2015:55). Çalışanların örgütsel tahsislerin ve sonuçların dağıtılmasıyla ilgili kararların adil bir şekilde alındığına yönelik algısı, örgütsel özdeşleşmeyi artırmaktadır. Çalışanların, kendilerini etkileyen kararların alınma şekline yönelik prosedürel adalet algıları da aynı şekilde örgütsel özdeşleşmeyle olumlu bir ilişki içerisinde (Koçak,2019:1006-1007).

Örgütsel adalet, daha fazla özdeşleşme ve daha kaliteli ast-üst ilişkileri doğurur. Bunun sonucunda gönüllü öğrenme davranışı ve performansta artış meydana gelmekte ve kuruluşlara rekabet avantajı sağlamaktadır (Walumbwa vd.,2009:1118). Efraty ve Wolfe (1988:106) örgütsel özdeşleşmenin, çalışanların duygusal tepkilerini ve performanslarını etkilediğini ileri sürmüştür. Araştırmacılar yaptıkları çalışmada, örgütsel özdeşleşmenin görev katılımı, çaba yatırımı ve performans etkinliği ile olumlu yönde bir ilişkisi olduğunu bulmuşlardır.

## BÖLÜM 4

### ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Bu bölümde; araştırmanın modeli, evren ve örnekleme, verilerin toplanması ve analiz edilmesi konularına yer verilmiştir.

#### 4.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Lojistik kavramı, 20. yüzyılın başından itibaren literatürde kendisine yer bulmaya başlamış ve zamanla önemini artırarak pek çok akademik çalışmada ele alınmıştır (Türkoğlu ve Duran,2019:86). Dünyanın çeşitli yerlerinde yaşanan sanayi devrimi ve küreselleşme sonucu önemi gün geçtikçe artan lojistik, günümüzde, işletmelerin başarısı için titizlikle yönetilmesi gereken çok önemli bir faaliyet kolu haline gelmiştir. Ülkelerin ve dolayısıyla işletmelerin rekabet üstünlüğü elde etmesinde çok önemli bir yer tutmaktadır (Gülenç ve Karagöz,2008:73). Lojistik işletmelerinin rekabet koşullarında verimliliği ve etkinliği sağlamasında, teknolojik gelişmelerle birlikte adil muamele gören, motive olmuş bireylerin etkisi de azımsanmayacak bir yer tutmaktadır (Özkanlısoy ve Saygılı,2020:2085). Lojistik sektöründe, özellikle operasyonel faaliyetler içermesi nedeni ile diğer iş kollarına nazaran daha fazla kalifiye personel ihtiyacı doğmaktadır. Bu çalışmanın, işletmelerin çalışan performanslarını geliştirmeye yönelik uygulamalarına yardımcı olmasını ümit edilmektedir. Bir işletmenin performans değerlendirme sistemi çalışanlar tarafından doğru ve adil olarak algılandığında, çalışanların motivasyonu ve gelişimi için pratik bir araç olmaktadır. Çalışanlar kötü bir performans değerlendirmesi almaktan hoşlanmazlar, ancak prosedürlerin ve sosyal etkileşimlerin adil olduğunu algıladıkları, kötü değerlendirilmede bulunan amirlerine ve örgüte yönelik tepkili tutum ve davranış göstermekten kaçınmaktadırlar (Thurston ve Mcnall,2010:201-202). Örgütlerinden adil muamele gören çalışanlar, performanslarını artırma, örgütsel vatandaşlık davranışları sergileme ve üretkenlik karşıtı davranışlardan kaçınma eğilimi göstermektedirler (Colquitt vd.,2012:1).

Örgütlerinden adil muamele gören bireyler, kendilerini örgütün değerli üyeleri olarak algılamakta, bu da hem örgüte saygı ve örgütle gurur duymaya hem de örgütle güçlü bir özdeşleşmeye yol açmaktadır. Organizasyonu kendi benlik kavramlarının bir parçası olarak gören bireyler organizasyonun mükemmel olduğunu görmek için içsel olarak motive olmaktadır (Eib,2015:13). Sonuç olarak, bireyler örgütün başarısı için daha çok çalışmakta ve extra rol davranışları sergilemektedirler. Örgütsel özdeşleşme,

çalışanların bireysel çalışmalarının kapsamını aşan, örgütün başarı ve başarısızlığını paylaşımlarına izin vermektedir. Örgütleriyle özdeşleşen çalışanların örgütlerini destekleyici tutum ve davranışları bir noktada kendi benliklerine yapmış oldukları bir katkıdır (Allen vd.,2016:5). Örgütsel özdeşleşmenin olumlu sonuçları arasında daha yüksek iş performansı, artan iş motivasyonu, daha doğru ve kaliteli bireysel kararlar alma ve çalışanlar arası olumlu etkileşim bulunmaktadır.

Bu çalışmanın amacı Mersin lojistik sektörü çalışanlarının örgütsel adalet algılarının iş performansına etkisinde örgütsel özdeşleşmenin aracılık rolünü araştırmaktır. Çalışmada ortaya konulmak istenen olgu, işgörenlerin bakış açısıyla, bağlı buldukları kurumlarından algıladıkları adalet algısı ve özdeşleşme düzeylerinin, çalışan performansına etkisidir. Kurumlar için hayati önem taşıyan çalışan performansını, örgütsel adalet ve özdeşleşme değişkenlerinin ne ölçüde ve ne yönde etkilediğini ortaya koyarak lojistik işletmelerin farkındalığına katkıda bulunmak istenmektedir. Yapılan literatür taramasında, lojistik sektörü için böyle bir çalışmaya rastlanmamıştır. Çalışmanın, literatürdeki bu boşluğu doldurmaya yardımcı olması hedeflenmektedir.

#### **4.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi**

Evren araştırmaya konu olması olası bütün katılımcıların yer aldığı topluluğa verilen addır (Coşkun vd.,2017:139). Başka bir ifade ile evren, araştırma sonuçlarının genellendiği ve içerisinden araştırma örnekleminin seçildiği büyük gruptur (Gürbüz ve Şahin,2016:127). Araştırmanın evrenini Mersin ili özel sektör lojistik çalışanları oluşturmaktadır. Mersin Türkiye'deki dört büyük lojistik kentten biri olması hasebiyle ulusal ve uluslararası pek çok lojistik firmanın şube veya temsilciliklerini bünyesinde barındırmaktadır. Mersin Ticaret ve Sanayi Odası'na (MTSO) kayıtlı 2532 lojistik firması bulunmaktadır (MTSO,2022: a.g.i.s).

Bazı araştırma soruları yönetilebilir bir boyutta yani tüm araştırma evrenine ulaşımın kolay olduğu durumlarda tüm popülasyondan veri toplamak mümkündür. Ancak bu çalışmada tüm evrenden veri toplamanın yüksek maliyetli olması, zaman tasarrufu sağlamaması ve pratik olmaması nedeniyle tüm araştırma soruları için bir örneklem seçme yoluna gidilmiştir. Örneklem, bir araştırma için seçildikleri büyük grubun (evren) sahip olduğu özellikleri en iyi temsil edebileceği düşünülen daha az sayıda elemandan oluşan grubun oluşturulması süreci olarak tanımlanmaktadır (Coşkun vd.,2017:140). Bir başka ifadeyle örneklemi, belirli bir evrendeki birimler arasından sistematik bir şekilde

seçilen ve evreni temsil ettiği kabul edilen daha küçük gruplar olarak tanımlamak mümkündür (Gürbüz ve Şahin,2016:127).

Araştırmanın pandemi dönemine denk gelmesi nedeniyle anketler online olarak dağıtılmış ve 433 adet geri dönüş sağlanmıştır. Dağıtım yapılırken tüm lojistik faaliyetleri içermesi adına değişik lojistik faaliyetleri içinde bulunan firmalardan ankete katılmaları talep edilmiş ve değişik alanlardaki lojistik faaliyetlerin araştırmaya olabildiğince homojen katılımı sağlanmaya çalışılmıştır. Evrenin 100.000 ve üzeri olması durumunda 384 örneklem sayısının yeterli olacağı belirtilmektedir (Coşkun vd.,2017:144). Örneklere ulaşmada kolayda örneklem metodu tercih edilmiştir. Kolayda örneklem, oldukça sık kullanılan bir örneklem metodu olup, anket sorularına cevap veren herkesin örneğe dâhil edilmesi şeklinde tanımlanmaktadır. Araştırmayı yapan kimse ihtiyaç duyduğu örneklem sayısına ulaşmaya kadar en kolay ve rahat ulaşılır deneklerden örnek toplamaya çalışmaktadır (Gürbüz ve Şahin,2016:134).

### **4.3. Araştırmanın Veri Toplama Yöntemi**

Araştırmada birincil ve ikincil veri kaynaklarından yararlanılmıştır. Araştırmanın literatür kısmı için daha önce yapılmış çalışmalar (tezler, makaleler, kitaplar, kurumlara ait internet siteleri vd. yazılı kaynaklar) taranmıştır.

Araştırma nicel bir araştırma olarak düşünülmüş ve veri toplama aracı olarak anket yöntemi kullanılmıştır. Anket, katılımcıların belirli bir konuda tutum, davranış ve düşüncelerini daha önce belirlenmiş bir yapı ve sırada oluşturulmuş sorulara dayalı olarak elde etmeyi sağlamaktadır. Anketler en fazla kullanılan veri toplama yöntemi olma özelliği taşımaktadır (Gürbüz ve Şahin,2016: 179). Ulaşım kolaylığı sağlaması ve pandemi riskleri göz önünde bulundurularak online anket toplama yöntemi tercih edilmiştir. Araştırma kapsamında lojistik çalışanlarının örgütsel adalet algısının iş performansına etkisinde, örgütsel özdeşleşmenin aracılık rolünü ölçmek için dört bölümden oluşan bir anket kullanılmıştır. Anketin birinci bölümünde araştırmaya katılan çalışanların demografik özelliklerine, ikinci bölümünde Örgütsel Adalet Ölçeğine, üçüncü bölümünde Örgütsel Özdeşleşme Ölçeğine, dördüncü bölümünde ise İş Performansı Ölçeğine yer verilmiştir.

Niehoff ve Moorman (1993) tarafından geliştirilen, Yıldırım (2002) tarafından Türkçe'ye çevrilerek geçerlilik ve güvenilirlik testleri yapılan yirmi sorudan oluşan Örgütsel Adalet Ölçeği, dağıtımsal adalet, prosedürel adalet ve etkileşimsel adalet olmak

üzere üç boyuttan oluşmaktadır. Dağıtımsal adalet, farklı iş sonuçlarının -ücret düzeyi, iş sorumlulukları, iş yükü- adilliyini tayin eden 5 (8.-12. maddeler) maddeden oluşmaktadır. Prosedürel adalet, işyerinde karar alma mekanizmalarını ölçen 6 (13.-18. maddeler) maddeden oluşmaktadır. Son olarak etkileşimsel adalet boyutu 9 (19.-27. maddeler) maddeden oluşmaktadır (Yıldırım,2007:264). Anketin ikinci bölümünde, örgütsel özdeşleşme için, Mael ve Ashforth (1992) tarafından geliştirilip Tüzün (2006) tarafından Türkçe'ye çevrilerek geçerliliği ve güvenilirliği test edilen 6 (28.-33. maddeler) maddeden oluşan Örgütsel Özdeşleşme Ölçeği kullanılmıştır. Anketin son bölümünde ise, Kirkman ve Rosen (1999) tarafından geliştirilip, Sigler ve Pearson (2000) tarafından yapılan çalışmalarda da kullanılan, Çöl, (2008) tarafından Türkçe'ye çevrilen 4 (34-37. maddeler) maddeden oluşan Performans Ölçeği kullanılmıştır (Çöl,2008:41). Ölçekteki ifadeler için ise beşli Likert ölçeği (1: Kesinlikle Katılmıyorum, 2: Katılmıyorum, 3: Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum, 4: Katılıyorum, 5: Kesinlikle Katılıyorum) kullanılmıştır.

Mersin ilindeki lojistik firmalardan, anket sorularını cevaplamaları talep edilmiştir. Anketlere 1 Şubat 2022 tarihinde başlanmış, 30 Nisan 2022 tarihinde sona erdirilmiştir. Homojen bir dağılım olması amacıyla çeşitli faaliyet (depocular, antrepocular, yurtiçi ve yurtdışı taşıma firmaları, gümrükçüler, acenteler, taşıma işleri organizatörleri, kargocular) alanlarından lojistik firmalara ulaşılmıştır. İşletme çalışanları tarafından cevaplandırılıp sisteme kaydı yapılan 433 anket örnekleme oluşturmaktadır.

#### **4.4. Araştırmanın Geçerlilik ve Güvenilirliği**

Veri toplama yöntemi ne olursa olsun, bilimsel araştırmaların temel amacı, araştırmacıların cevaplarını aradığı soru veya problemlere doğru yanıtı vermektir. Bilimsel yöntemler, cevap aranan soru veya probleme yanlış cevap alma ihtimalini ortadan kaldırmayı hedeflemektedir. Bu nedenle yapılan araştırmalarda geçerlilik ve güvenilirlik konularına çok büyük önem verilmektedir (Coşkun vd.,2017:130).

Herhangi bir veri setinin uygunluğu için en önemli kriterlerden biri ölçüm geçerliliğidir (Saunders vd.,2009:273). Geçerlilik, elde edilen bir sonucun tesadüfi yanılgılardan arınmış olması şeklinde ifade edilebilmektedir (İslamoğlu ve Alnaçık,2014:148). Coşkun vd. (2017:130) geçerliliği, bir ölçeğin veya testin ölçülmek istenen özelliği ölçme derecesi olarak ifade etmektedir. Geçerlilikle ilgili üç esas nokta bulunmaktadır. Birincisi, ölçüm yönteminin, ölçülmek istenen özelliğe uygunluğu, ikincisi, ölçümün kurallara uygun olarak yapılıp yapılmadığı, üçüncüsü ise ölçüm

verilerinin gerçekten ölçülmek istenen özelliği yansıtıp yansıtmadığıdır (Gürbüz ve Şahin,2016:164). Araştırmanın doğruluğunun belirlenmesinde geçerlilik çok önemlidir. Sıklıkla kullanılan geçerlilik türlerinden bazıları şunlardır; içerik geçerliliği, yapı geçerliliği, görünüş geçerliliği. İçerik geçerliliği, ölçülmesi istenen kavramların, ölçülmek istenen konuyu temsil edip etmediğiyle ilgili olup uzman görüşüne dayanmaktadır (Karasar,2008:151). Yapı geçerliliği, ölçeğin hangi kavram veya özelliği ölçtüğünün belirlenmesidir (Coşkun,2017:131). Görünüş geçerliliği ise bir ölçüm aracının ölçülmek istenen kavram veya özelliği ölçebilme derecesidir (Gürbüz ve Şahin,2016:165).

Araştırmada, geçerliliği oluşturmak amacıyla, çalışmada kullanılan anket formu iki akademisyen tarafından incelenmiş ve karşılaştırılması muhtemel sorunların önüne geçmek için 21 lojistik çalışanına ön test uygulanmıştır. Yapılan analizlerle ölçeklerin güvenilirlik ve geçerlilikleri ölçülmüş ve kabul edilebilir değerler arasında olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Güvenilirlik iki mana taşımaktadır. Birincisi, araştırma yönteminin güvenilirliğini vurgulamakta, tamamen gidiş yolu yani yöntemle ilgilenmektedir. Yapılan bir araştırmada güvenilirlik oluşmamışsa, ulaşılan veri setlerinin geçerli ya da güvenilir olması çok fazla mana ifade etmemektedir. İkincisi, ölçümü yapılmak istenen olgu, nesne ya da tutumun boyutlarının, düzeyinin, miktarının ya da oranının doğru, tam ve tutarlı olarak ölçülmesidir (İslamoğlu ve Alnıaçık,2014:148). Bir ölçeğin güvenilirliğini ölçmede farklı metodlar kullanılmaktadır. Bunlardan ilki, test-yeniden test yöntemidir ve aynı adaya aynı anketi 2 ila 4 hafta arası bir sürede iki kez uygulanması şeklindedir. İkincisi, alternatif formlar yöntemidir ve aynı anketin eşdeğer iki formatı geliştirilerek iki ila dört hafta arası bir sürede aynı deneklere uygulanması şeklinde yapılmaktadır. Üçüncü yöntem ise, içsel tutarlılık analizi olup bu yöntemde kavramı ölçerken çok sayıda maddeden oluşan, Likert bir ölçek kullanılıp ölçek maddeleri arasındaki korelasyona bakılarak içsel tutarlılık analizi yapılmaktadır. İçsel tutarlılık analizlerinde en sık kullanılan yaklaşım Cronbach alfa olarak da bilinen alfa katsayısıdır. Alfa değeri 0 ila 1 arası değerler almakta ve kabul edilebilir bir değer minimum 0,7 olması gerekmektedir (Coşkun vd.2017:132-133). Araştırmanın güvenilirliği alfa katsayısı kullanılarak test edilmiştir.

Niehoof ve Moorman (1993) tarafından geliştirilen Örgütsel Adalet Ölçeğinin orijinal formu için Cronbach Alpha güvenilirlik katsayılarının dağıtımsal adalet için 0,74



prosedürel adalet 0,85 ve etkileşimsel adalet 0,92 olduğu bildirilmektedir (Niehoff ve Moorman,1993:545). Yıldırım (2002) tarafından Türkçe'ye çevrilmiş Örgütsel Adalet Ölçeğinin alt boyutlarının, Cronbach Alpha katsayıları sırasıyla, adil dağıtım için 0,81, adil prosedür için 0,89 ve adil etkileşim için 0,95'tir. Ölçeğin alt boyutlarına ilişkin test-tekrar test güvenilirlik katsayıları şu şekildedir; adil dağıtım 0,44, adil prosedür 0,65 ve adil etkileşim 0,73'tür. Bu araştırmada yapılan analizlerde alpha güvenilirlik katsayısı dağıtımsal adalet için 0,94, prosedürel adalet için 0,88 ve etkileşimsel adalet için 0,90 olarak bulunmuştur.

Mael ve Ashforth (1992) tarafından geliştirilen Örgütsel Özdeşleşme Ölçeğinin orijinalinde alpha katsayısı 0,87 olarak bulunmuştur (Mael ve Ashforth,1992:112). Tüzün (2006) tarafından Türkçe'ye çevirisi yapılan ölçeğin alpha katsayısının, 0,78 olduğu bildirilmektedir (Tüzün, 2006:133). Bu araştırmada yapılan analizlerde alpha güvenilirlik katsayısı Örgütsel Özdeşleşme Ölçeği için 0,81 olarak bulunmuştur.

Kirkman ve Rosen (1999) tarafından geliştirilen, daha sonra, Sigler ve Pearson (2000) tarafından yapılan çalışmalarda da kullanılan Performans Ölçeği, Çöl, (2008) tarafından Türkçe'ye çevrilmiştir. Yapılan tüm güvenilirlik testlerinde, tüm değişkenlerin güvenilirlikleri kabul edilebilir sınır olan 0,70'lik Cronbach alpha katsayısının üzerinde çıkmaktadır. Sigler ve Pearson (2000), tarafından yapılan güvenilirlik testlerinde Cronbach alpha katsayısı 0,94 olarak bulunmuştur (Sigler ve Pearson,2000:34). Çöl (2008:42) ise yaptığı güvenilirlik analizlerinde cronbach alpha katsayısını 0,82 olarak bulmuştur. Bu araştırmada yapılan analizlerde alpha güvenilirlik katsayısı Örgütsel Özdeşleşme Ölçeği için 0,84 olarak bulunmuştur.

#### **4.5. Araştırmanın Veri Analizi**

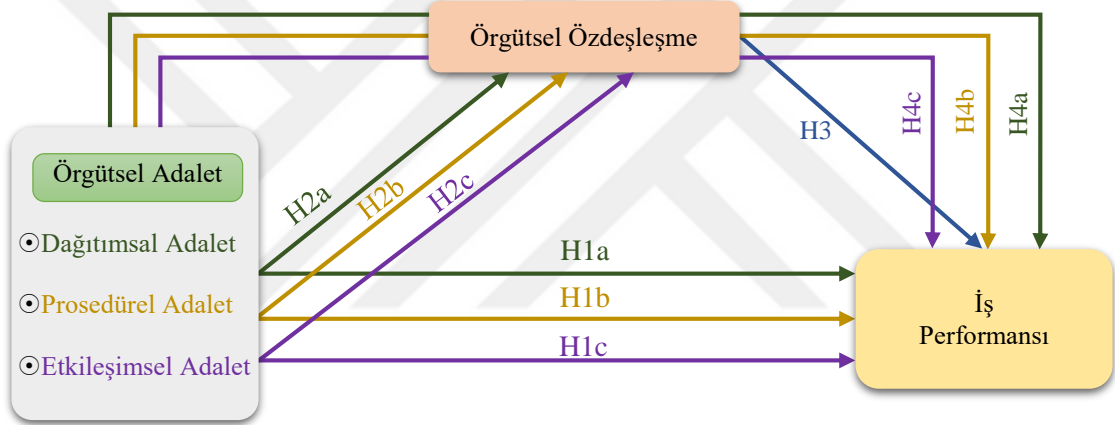
Araştırmanın güvenilirlik ve geçerlik analizinde birinci adımda Cronbach's Alpha katsayısı aracılığıyla iç güvenilirliği incelenmiştir. Daha sonra geçerlik analizi için Madde Toplam Korelasyonu, Açıklayıcı Faktör Analizi ve Doğrulayıcı Faktör Analizi uygulanmıştır. Cronbach's Alpha Katsayısı, Madde Toplam Korelasyonları ve Açıklayıcı Faktör Analizi SPSS 26 paket programında, Doğrulayıcı Faktör Analizi ise, AMOS 22 paket programında gerçekleştirilmiştir.

Araştırma verilerinin analizi, demografik değişkenlerin frekans dağılımları, ölçek maddelerinin frekans dağılımları ve açıklayıcı istatistikleri, araştırma değişkenlerinde demografik değişkenler bakımından farklılık olup olmadığı Anova ve T testleriyle

incelenmiştir. Araştırma modelinin analizi Baron-Kenny Yaklaşımı kullanılarak Hiyerarşik Regresyon analiziyle yapılmıştır (Baron ve Kenny, 1986). Sözü edilen veri analizleri SPSS 26 paket programında gerçekleştirilmiştir. Aracı değişkenin etkisi istatistiksel olarak anlamlı bulunması durumunda aracı değişkenin etki düzeyini belirlemek için sobel testi yapılmaktadır (Abu-Bader ve Jones,2021). Sobel testi hesaplamaları Excel’de geliştirilen bir makro aracılığıyla yapılmıştır.

#### 4.6. Araştırmanın Modeli ve Hipotezler

Yapılan alanyazın taraması sonucu araştırmanın modeli Şekil 4.1.’deki gibi oluşturulmuştur. Araştırma modelinde üç tür değişken dikkate alınmıştır. Modelde, bağımlı değişken olarak iş performansı, bağımsız değişken olarak örgütsel adalet algısı ve boyutları ile örgütsel özdeşleşme verilmektedir.



Şekil 4.1. Araştırma Modeli

Geliştirilen araştırma modeline göre oluşturulan hipotezler şu şekildedir:

**Hipotez 1: Çalışanların örgütsel adalet algısı iş performansını olumlu etkilemektedir.**

**Hipotez 1a:** Çalışanların dağıtımsal adalet algısı iş performansını olumlu etkilemektedir.

**Hipotez 1b:** Çalışanların prosedürel adalet algısı iş performansını olumlu etkilemektedir.

**Hipotez 1c:** Çalışanların etkileşimsel adalet algısı iş performansını olumlu etkilemektedir.

**Hipotez 2: Çalışanların örgütsel adalet algısı örgütsel özdeşleşme algısını pozitif etkilemektedir.**

**Hipotez 2a:** Dağıtımsal adalet algısı, çalışanların örgütsel özdeşleşme algısını pozitif etkilemektedir.

**Hipotez 2b:** Prosedürel adalet algısı, çalışanların örgütsel özdeşleşme algısını pozitif etkilemektedir.

**Hipotez 2c:** Etkileşimsel adalet algısı, çalışanların örgütsel özdeşleşme algısını pozitif etkilemektedir.

**Hipotez 3:** Çalışanların örgütsel özdeşleşme algısı iş performansını olumlu etkilemektedir.

**Hipotez 4:** Örgütsel adaletin iş performansındaki etkisinde örgütsel özdeşleşme aracılık rolü oynamaktadır.

**Hipotez 4a:** Dağıtımsal adaletin iş performansındaki etkisinde örgütsel özdeşleşme aracılık rolü oynamaktadır.

**Hipotez 4b:** Prosedürel adaletin iş performansındaki etkisinde örgütsel özdeşleşme aracılık rolü oynamaktadır.

**Hipotez 4c:** Etkileşimsel adaletin iş performansındaki etkisinde örgütsel özdeşleşme aracılık rolü oynamaktadır.



## BÖLÜM 5

### ANALİZ VE BULGULAR

Araştırmanın bu bölümünde öncelikle ölçeklerin geçerlilik ve güvenilirlik analizlerine daha sonra katılımcıların demografik özelliklerine son olarak da hipotezleri test etmek amacıyla yapılan analizlere yer verilmiştir.

#### 5.1. Açıklayıcı Güvenilirlik ve Geçerlilik Analizi Bulguları

Bu bölümde araştırmada kullanılan ölçeklerin geçerlilik ve güvenilirlik analizlerine yer verilmektedir.

**Tablo 5.1.** Örgütsel adalet ölçeğinin uyum katsayıları

	CMIN/DF	GFI	CFI	RMSEA
Düzye 1	2,661	0,907	0,96	0,062
Düzye 2	2,982	0,901	0,953	0,068
Kabul Edilebilir Uyum	≤5	≥0,90	≥0,90	≤0,080

Örgütsel Adalet Ölçeği modellerinin geçerliliği için Düzye 1 ve Düzye 2 uyum istatistiği değerleri Tablo 5.1’de verilmiştir. Elde edilen bulgulara göre Örgütsel Adalet Ölçeği etki modeli için uyum indeksleri değerlerinin kabul edilebilir değerler aralığında olduğu görölmektedir.

**Tablo 5.2.** Örgütsel adalet ölçeği ve alt boyutları için açıklayıcı faktör analizi ve güvenilirlik katsayısı bulguları

Madde No	F1	F2	F3	M.T. Kor.
<b>Dağ_Ad_1-</b> Çalışma programım adildir		,748		,665
<b>Dağ_Ad_2-</b> Ücretimin adil olduğunu düşünüyorum		,716		,744
<b>Dağ_Ad_3-</b> İş yükümün adil olduğunu düşünüyorum		,807		,765
<b>Dağ_Ad_4-</b> Genel olarak değerlendirildiğinde, işyerimden elde ettiğim kazanımların adil olduğunu düşünüyorum		,708		,744
<b>Dağ_Ad_5-</b> İş sorumluluklarımın adil olduğu kanısındayım		,755		,733
<b>Prs_Ad_6-</b> İşe ilişkin kararlar yöneticiler tarafından tarafsız bir şekilde alınmaktadır			,571	,667
<b>Prs_Ad_7-</b> Yöneticiler, işle ilgili kararlar alınmadan önce bütün iş görenlerin görüşlerini alır			,676	,768
<b>Prs_Ad_8-</b> Yöneticiler, işle ilgili kararları almadan önce doğru veya tam bilgi toplar			,661	,789
<b>Prs_Ad_9-</b> Yöneticiler, alınan kararları çalışanlara açıklar veya istendiğinde ek bilgiler’ verir			,760	,766
<b>Prs_Ad_10-</b> İşle ilgili alınan bütün kararlar, bunlardan etkilenen tüm çalışanlara ayırım gözetmeksizin uygulanır			,740	,783
<b>Prs_Ad_11-</b> Çalışanlar, yöneticilerin işle ilgili kararlarına karşı çıkabilirler veya bu kararların üst makamlarca yeniden görüşülmesini isteyebilirler			,621	,619
<b>Etk_Ad_12-</b> İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana karşı nazik veya ilgili davranır	,692			,792

<b>Etk_Ad_13-</b> İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana saygılı davranır veya önem verirler	,733			,817
<b>Etk_Ad_14-</b> İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim kişisel ihtiyaçlarıma karşı duyarlıdır	,693			,772
<b>Etk_Ad_15-</b> İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim, bana karşı dürüst veya samimidirler	,750			,847
<b>Etk_Ad_16-</b> İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim, bir çalışan olarak haklarımı gözetirler	,686			,797
<b>Etk_Ad_17-</b> Yöneticilerim, işimle ilgili kararların doğuracağı sonuçları benimle tartışırlar.	,751			,749
<b>Etk_Ad_18-</b> Yöneticilerim, işimle ilgili kararlar için uygun gerekçeler gösterir.	,802			,828
<b>Etk_Ad_19-</b> Yöneticilerim işimle ilgili karar alırken bana akla uygun açıklamalar yaparlar.	,782			,825
<b>Etk_Ad_20-</b> Yöneticilerim, işimle ilgili alınan her kararı bana net olarak açıklarlar.	,668			,757
Özdeğer	11,58 5	1,512	,926	
Açıklanan Varyans	29,54 4	20,40 6	20,16 5	70,11 4
Cronbach's Alpha	,949	,889	,901	,960

(KMO: 0,959 ; Bartlett test: Ki-kare: 7003,015 , p: 0,000 )

Örgütsel Adalet Ölçeği ve alt boyutları için açıklayıcı faktör analizi ve güvenilirlik katsayısı bulguları Tablo 5.2’de verilmiştir. Özetle, Bartlett testi, maddelere faktör analizi uygulamanın doğru bir karar olacağı ve yapılması gerektiğini, KMO katsayısı faktör analizi için örneklem çapının yeterli olduğunu ve maddelere ait faktör yüklerinin yüksek olması da maddelerin hepsinin de boyut açısından önemli olduğunu göstermektedir. Özdeğer ve açıklanan varyans oranı değerleri maddeleri üç boyutlu olarak ifade etmenin istatistiksel açıdan yerinde bir karar olduğunun başka bir göstergesidir.

**Tablo 5.3.** Örgütsel özdeşleşme ölçeğinin uyum katsayıları

	<b>CMIN/DF</b>	<b>GFI</b>	<b>CFI</b>	<b>RMSEA</b>
Düzye 1	1,504	0,993	0,996	0,034
Kabul Edilebilir Uyum	≤5	≥0,90	≥0,90	≤0,080

Örgütsel özdeşleşme ölçeği modellerinin geçerliliği için uyum istatistiği değerleri Tablo 5.3’te verilmiştir. Elde edilen bulgulara göre Örgütsel Özdeşleşme Ölçeği etki modeli için uyum indeksleri değerlerinin kabul edilebilir değerler aralığında olduğu görülmektedir.

**Tablo 5.4.** Örgütsel özdeşleşme ölçeği için açıklayıcı faktör analizi ve güvenilirlik katsayısı bulguları

<b>Örgütsel Özdeşleşme</b>	<b>Faktör yükleri</b>	<b>M. T. Kor.</b>	<b>Boyut ile ilgili istatistik ve test bilgileri</b>
----------------------------	-----------------------	-------------------	--

<b>Örg_Özd_21-</b> Başka biri çalıştığım işyerini eleştirirse, bunu kişisel hakaret olarak düşünürüm	,710	,577		
<b>Örg_Özd_22-</b> Diğer insanların çalıştığım işyeri hakkındaki düşünceleri beni çok ilgilendirir	,689	,551	Özdeğer	3,162
<b>Örg_Özd_23-</b> Çalıştığım işyeri hakkında konuştuğumda; “onlar” yerine “biz” kelimesini kullanırım	,768	,627	Açıklanan varyans (%)	52,703
<b>Örg_Özd_24-</b> Çalıştığım işyerinin başarısı benim başarımdır	,737	,583	Cronbach's Alpha	,817
<b>Örg_Özd_25-</b> Başka biri çalıştığım işyerini övdüğünde, bunu kişisel iltifat olarak düşünürüm	,762	,630	KMO	,803
<b>Örg_Özd_26-</b> Medyada çalıştığım işyeri ile ilgili olumsuzluklar oluştursa, rahatsızlık hissederim	,686	,534	Bartlett's Test	830,886 (p=0,000)

Örgütsel Özdeşleşme Ölçeği için açıklayıcı faktör analizi ve güvenilirlik katsayısı bulguları Tablo 5.4'te verilmiştir. Özetle, Bartlett testi, maddelere faktör analizi uygulamanın doğru bir karar olacağı ve yapılması gerektiğini, KMO katsayısı faktör analizi için örneklem çapının yeterli olduğunu ve maddelere ait faktör yüklerinin yüksek olması da maddelerin hepsinin de boyut açısından önemli olduğunu göstermektedir. Özdeğer ve açıklanan varyans oranı değerleri maddeleri tek boyut olarak ifade etmenin istatistiksel açıdan yerinde bir karar olduğunun başka bir kanıtıdır.

**Tablo 5.5.** İş performansı ölçeğinin uyum katsayıları

	CMIN/DF	GFI	CFI	RMSEA
Düzey 1	1,323	0,998	0,998	0,027
Kabul Edilebilir Uyum	≤5	≥0,90	≥0,90	≤0,080

İş performansı ölçeği modellerinin geçerliliği için uyum istatistiği değerleri Tablo 5.5'te verilmiştir. Elde edilen bulgulara göre iş performansı ölçeğinin etki modeli için uyum indeksleri değerleri kabul edilebilir değerler aralığında olduğu görülmektedir.

**Tablo 5.6.** İş performansı ölçeği için açıklayıcı faktör analizi ve güvenilirlik katsayısı bulguları

İş Performansı	Faktör yükleri	M. T. Kor.	Boyut ile ilgili istatistik ve test bilgileri
<b>İş_Per_27-</b> Görevlerimi tam zamanında tamamlarım	,836	,696	Özdeğer 2,759
<b>İş_Per_28-</b> İş hedeflerime fazlasıyla ulaşıyorum.	,840	,701	Açıklanan varyans (%) 68,968
<b>İş_Per_29-</b> Sunduğum hizmet kalitesinde standartlara fazlası ile ulaştığımdan eminim	,838	,701	Cronbach's Alpha ,849

<b>İş_Per_30-</b> Bir problem gündeme geldiğinde en hızlı şekilde çözüm üretirim	,807	,659	KMO	,800
			Bartlett's Test	726,438 (p=0,000)

İş performansı ölçeği için açıklayıcı faktör analizi ve güvenilirlik katsayısı bulguları Tablo 5.6'da verilmiştir. Özetle, Bartlett testi, maddelere faktör analizi uygulamanın doğru bir karar olacağı ve yapılması gerektiğini, KMO katsayısı faktör analizi için örneklem çapının yeterli olduğunu ve maddelere ait faktör yüklerinin yüksek olması da maddelerin hepsinin de boyut açısından önemli olduğunu göstermektedir. Özdeğer ve açıklanan varyans oranı değerleri maddelerin tek boyut olarak ifade etmenin istatistiksel açıdan yerinde bir karar olduğunun başka bir göstergesidir.

## 5.2. Demografik Sorular İçin Frekans Dağılımı ve Açıklayıcı İstatistikler

Bu bölümde katılımcıların demografik özellikleri ile ilgili bulgulara yer verilmektedir.

**Tablo 5.7.** Cinsiyetlerine göre frekans dağılımı

Cinsiyet	Sayı	Yüzde
Kadın	105	24,2
Erkek	328	75,8
Toplam	433	100,0

Cinsiyetlerine göre frekans dağılımları Tablo 5.7'de verilmiştir. Elde edilen bulgulara göre kadın katılımcıların oranı % 24,2 ve erkek katılımcıların oranı % 75,8 olarak tespit edilmiştir.

**Tablo 5.8.** Medeni durumlarına göre frekans dağılımı

Medeni Durum	Sayı	Yüzde
Bekâr	217	50,1
Evli	216	49,9
Toplam	433	100,0

Medeni durumlarına göre frekans dağılımları Tablo 5.8'de verilmiştir. Elde edilen bulgulara göre bekâr katılımcıların oranı % 50,1 ve evli katılımcıların oranı % 49,9 olarak tespit edilmiştir.

**Tablo 5.9.** Yaş gruplarına göre frekans dağılımı

Yaş Grupları	Sayı	Yüzde
18 - 24 Yaş	86	19,9
25-31 Yaş	115	26,6
32-38 Yaş	121	27,9

39-45 Yaş	67	15,5
46-52 Yaş	41	9,5
53 Yaş ve üzeri	3	0,7
Toplam	433	100,0

Yaş gruplarına göre frekans dağılımları Tablo 5.9’da verilmiştir. Elde edilen bulgulara göre en büyük yığılmanın % 27,9 ile 32-38 yaş grubunda, en az yığılmanın ise % 0,7 ile 53 yaş ve üzeri grubunda olduğu gözlemlenmiştir.

**Tablo 5.10.** Eğitim durumlarına göre frekans dağılımı

Eğitim Durumu	Sayı	Yüzde
Lise	128	29,6
Ön Lisans	94	21,7
Lisans	190	43,9
Lisansüstü	21	4,8
Toplam	433	100,0

Eğitim durumlarına göre frekans dağılımları Tablo 5.10’da verilmiştir. Elde edilen bulgulara göre katılımcıların % 29,6’sının lise, % 21,7’sinin önlisans, % 43,9’unun lisans ve % 4,8’inin lisansüstü eğitime sahip oldukları gözlemlenmiştir.

**Tablo 5.11.** Çalışma süresi durumlarına göre frekans dağılımı

Çalışma Yılı	Sayı	Yüzde
1 Yıl ve az	76	17,6
2-6 Yıl	132	30,5
7-11 Yıl	87	20,1
12-16 Yıl	55	12,7
17-21 Yıl	50	11,5
22 Yıl ve üzeri	33	7,6
Toplam	433	100,0

Çalışma süresi durumlarına göre frekans dağılımı Tablo 5.11’de verilmiştir. Elde edilen bulgulara göre en büyük yığılmanın % 30,5 ile “2-6 yıl”, en az yığılmanın ise % 7,6 ile “22 yıl ve üzeri” grubunda olduğu gözlemlenmiştir.

**Tablo 5.12.** Aylık gelir durumlarına göre frekans dağılımı

Aylık Gelir	Sayı	Yüzde
4.253 TL ve altı	97	22,4
4.254 – 6.500 TL	177	40,9
6.501-9.000 TL	75	17,3
9.001-11.500 TL	36	8,3
11.501 TL ve üzeri	48	11,1
Toplam	433	100,0



Aylık gelir durumlarına göre frekans dağılımı Tablo 5.12’de verilmiştir. Elde edilen bulgulara göre en büyük yığılmanın % 40,9 ile “4.254 – 6.500 TL”, en az yığılmanın ise % 8,3 ile “9.001-11.500 TL” grubunda olduğu gözlemlenmiştir.

**Tablo 5.13.** İş pozisyonu durumlarına göre frekans dağılımı

İş Pozisyonu	Sayı	Yüzde
Çalışan (Memur)	234	54,0
Alt Kademe Yönetici (Sorumlu, Uzman, Şef)	115	26,6
Orta kademe Yönetici (Müdür, Müdür Yrd.)	56	12,9
Üst Kademe Yönetici (Bölge Müdürü, Genel Müdür, Koordinatör, Yönetim Kurulu)	28	6,5
Toplam	433	100,0

İş pozisyonu durumlarına göre frekans dağılımları Tablo 5.13’te verilmiştir. Elde edilen bulgulara göre katılımcıların % 54,0’ının “çalışan (memur)”, % 26,6’sının “alt kademe yönetici (sorumlu, uzman, şef)”, % 12,9’unun “orta kademe yönetici (müdür, müdür yrd.)” ve % 6,5’inin ise “üst kademe yönetici (bölge müdürü, genel müdür, koordinatör, yönetim kurulu)” pozisyonunda çalıştıkları gözlemlenmiştir.

### 5.3. Ölçekler İçin Frekans Dağılımı ve Açıklayıcı İstatistikler

Bu bölümde araştırmada kullanılan ölçekler için frekans dağılımı ve açıklayıcı istatistiklere yer verilmektedir.

**Tablo 5.14.** Örgütsel adalet ölçeği maddeleri için frekans dağılımı ve açıklayıcı istatistikleri

	Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum		Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum		Ort.	Std. S.
	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde		
Dağ_Ad_Ölç_1	48	11,1	72	16,6	89	20,6	174	40,2	50	11,5	3,245	1,190
Dağ_Ad_Ölç_2	106	24,5	113	26,1	80	18,5	100	23,1	34	7,9	2,637	1,287
Dağ_Ad_Ölç_3	68	15,7	77	17,8	101	23,3	150	34,6	37	8,5	3,025	1,224
Dağ_Ad_Ölç_4	52	12,0	91	21,0	109	25,2	142	32,8	39	9,0	3,058	1,174
Dağ_Ad_Ölç_5	41	9,5	72	16,6	87	20,1	194	44,8	39	9,0	3,273	1,132
Prs_Ad_Ölç_6	53	12,2	73	16,9	99	22,9	168	38,8	40	9,2	3,159	1,180
Prs_Ad_Ölç_7	69	15,9	99	22,9	101	23,3	128	29,6	36	8,3	2,915	1,221
Prs_Ad_Ölç_8	44	10,2	66	15,2	106	24,5	168	38,8	49	11,3	3,259	1,156
Prs_Ad_Ölç_9	39	9,0	58	13,4	96	22,2	197	45,5	43	9,9	3,339	1,111

Prs_Ad_Ölç_10	42	9,7	89	20,6	82	18,9	175	40,4	45	10,4	3,212	1,171
Prs_Ad_Ölç_11	46	10,6	80	18,5	84	19,4	173	40,0	50	11,5	3,233	1,192
Etk_Ad_Ölç_12	31	7,2	30	6,9	92	21,2	207	47,8	73	16,9	3,603	1,071
Etk_Ad_Ölç_13	24	5,5	37	8,5	84	19,4	217	50,1	71	16,4	3,633	1,033
Etk_Ad_Ölç_14	34	7,9	62	14,3	101	23,3	176	40,6	60	13,9	3,383	1,129
Etk_Ad_Ölç_15	33	7,6	49	11,3	116	26,8	179	41,3	56	12,9	3,406	1,089
Etk_Ad_Ölç_16	35	8,1	55	12,7	116	26,8	172	39,7	55	12,7	3,363	1,108
Etk_Ad_Ölç_17	26	6,0	67	15,5	116	26,8	177	40,9	47	10,9	3,351	1,057
Etk_Ad_Ölç_18	25	5,8	51	11,8	113	26,1	197	45,5	47	10,9	3,439	1,024
Etk_Ad_Ölç_19	34	7,9	54	12,5	102	23,6	193	44,6	50	11,5	3,395	1,092
Etk_Ad_Ölç_20	31	7,2	58	13,4	112	25,9	182	42,0	50	11,5	3,374	1,079
Örg_Ad_Ölç_ORT											3,265	0,860

Örgütsel Adalet Ölçeği maddeleri için frekans dağılımı ve açıklayıcı istatistikleri Tablo 5.14’te verilmiştir. Ortalamalar incelendiğinde en yüksek ortalamanın 3,633 ile “Etk\_Ad\_Ölç\_13- İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana saygılı davranır veya önem verirler” maddesinde, en küçük ortalamanın da 2,637 ile “Dağ\_Ad\_Ölç\_2- Ücretimin adil olduğunu düşünüyorum” maddesinde olduğu görülmektedir.

**Tablo 5.15.** Örgütsel özdeşleşme ölçeği maddeleri için frekans dağılımı ve açıklayıcı istatistikleri

	Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum		Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum		Ort.	Std. S.
	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde		
Örg_Özd_Ölç_21	40	9,2	111	25,6	95	21,9	125	28,9	62	14,3	3,134	1,214
Örg_Özd_Ölç_22	32	7,4	62	14,3	106	24,5	163	37,6	70	16,2	3,409	1,139
Örg_Özd_Ölç_23	11	2,5	24	5,5	51	11,8	225	52,0	122	28,2	3,977	0,923
Örg_Özd_Ölç_24	23	5,3	25	5,8	52	12,0	198	45,7	135	31,2	3,917	1,066
Örg_Özd_Ölç_25	23	5,3	69	15,9	74	17,1	171	39,5	96	22,2	3,573	1,153
Örg_Özd_Ölç_26	17	3,9	21	4,8	46	10,6	229	52,9	120	27,7	3,956	0,965
Örg_Özd_Ölç_ORT											3,661	0,781

Örgütsel Özdeşleşme Ölçeği maddeleri için frekans dağılımı ve açıklayıcı istatistikleri Tablo 5.15’te verilmiştir. Ortalamalar incelendiğinde en yüksek ortalamanın 3,977 ile “Örg\_Özd\_Ölç\_23- Çalıştığım işyeri hakkında konuştuğumda; “onlar” yerine “biz” kelimesini kullanırım” maddesinde, en küçük ortalamanın da 3,134 ile

“Örg\_Özd\_Ölç\_21- Başka biri çalıştığım işyerini eleştirirse, bunu kişisel hakaret olarak düşünürüm” maddesinde olduğu tespit edilmiştir.

**Tablo 5.16.** İş performansı ölçeği maddeleri için frekans dağılımı ve açıklayıcı istatistikleri

	Kesinlikle katılmıyorum		Katılmıyorum		Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum		Katılıyorum		Kesinlikle katılıyorum		Ort.	Std. S.
	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde		
İş_Per_Ölç_27	7	1,6	5	1,2	33	7,6	231	53,3	157	36,3	4,215	0,765
İş_Per_Ölç_28	6	1,4	12	2,8	62	14,3	223	51,5	130	30,0	4,060	0,823
İş_Per_Ölç_29	11	2,5	13	3,0	52	12,0	229	52,9	128	29,6	4,039	0,874
İş_Per_Ölç_30	5	1,2	8	1,8	40	9,2	221	51,0	159	36,7	4,203	0,773
İş_Per_Ölç_ORT											4,129	0,672

İş Performansı Ölçeği maddeleri için frekans dağılımı ve açıklayıcı istatistikleri Tablo 5.16’da verilmiştir. Ortalamalar incelendiğinde en yüksek ortalamanın 4,215 ile “İş\_Per\_Ölç\_27- Görevlerimi tam zamanında tamamlarım” maddesinde, en küçük ortalamanın da 4,039 ile “İş\_Per\_Ölç\_29- Sunduğum hizmet kalitesinde standartlara fazlası ile ulaştığımdan eminim” maddesinde olduğu görülmüştür.

#### 5.4. Değişkenlerin Demografik Değişkenler Bakımından İncelenmesi

Bu bölümde araştırmada kullanılan değişkenlerin demografik değişkenler açısından anlamlı farklılıklar meydana getirip getirmediğini belirlemeye yönelik yapılan fark analizlerine yer verilmektedir.

**Tablo 5.17.** Cinsiyet değişkeni bakımından incelenmesi

	Cinsiyet	Sayı	Ort.	Std. Sapma	t	p
Örg_Ad_Ölç_ORT	Kadın	105	3,147	0,808	-1,618	0,106
	Erkek	328	3,303	0,874		
Örg_Ad_Dağ_Ad_ORT	Kadın	105	2,945	0,982	-1,211	0,227
	Erkek	328	3,080	1,005		
Örg_Ad_Prs_Ad_ORT	Kadın	105	3,092	0,885	-1,157	0,248
	Erkek	328	3,216	0,981		
Örg_Ad_Etk_Ad_ORT	Kadın	105	3,296	0,872	-1,851	0,065
	Erkek	328	3,484	0,915		
Örg_Özd_Ölç_ORT	Kadın	105	3,492	0,766	-2,561	<b>0,011</b>
	Erkek	328	3,715	0,779		
İş_Per_Ölç_ORT	Kadın	105	4,057	0,705	-1,265	0,206

	Erkek	328	4,152	0,661		
--	-------	-----	-------	-------	--	--

Cinsiyet değişkeni bakımından farklılık olup olmadığı t testi ile incelenmiş ve elde edilen bulgular Tablo 5.17’de verilmiştir. Elde edilen bulgulara göre ankette kullanılan Örgütsel Özdeşleşme Ölçeğinde cinsiyet değişkeni bakımından istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmuştur. Farklılığın kaynağı örgütsel özdeşleşme algısının erkek katılımcılarda kadın katılımcılara göre daha yüksek olmasıdır.

**Tablo 5.18.** Medeni durum değişkeni bakımından incelenmesi

	Medeni Durum	Sayı	Ort.	Std. Sapma	t	p
Örg_Ad_Ölç_ORT	Bekâr	217	3,243	0,874	-0,540	0,590
	Evli	216	3,288	0,847		
Örg_Ad_Dağ_Ad_ORT	Bekâr	217	3,010	1,019	-0,780	0,436
	Evli	216	3,085	0,982		
Örg_Ad_Prs_Ad_ORT	Bekâr	217	3,193	0,981	0,141	0,888
	Evli	216	3,180	0,939		
Örg_Ad_Etk_Ad_ORT	Bekâr	217	3,406	0,927	-0,759	0,449
	Evli	216	3,472	0,888		
Örg_Özd_Ölç_ORT	Bekâr	217	3,611	0,798	-1,323	0,186
	Evli	216	3,711	0,763		
İş_Per_Ölç_ORT	Bekâr	217	4,078	0,754	-1,585	0,114
	Evli	216	4,181	0,576		

Medeni durum değişkeni bakımından farklılık olup olmadığı t testi ile incelenerek elde edilen bulgular Tablo 5.18’de verilmiştir. Elde edilen bulgulara göre ankette kullanılan ölçeklerde medeni durum değişkeni bakımından istatistiksel olarak anlamlı fark bulunamamıştır.

**Tablo 5.19.** Yaş grupları değişkeni bakımından incelenmesi

		N	Ort.	Std. Sapma	F	P
Örg_Ad_Ölç_ORT	18 - 24 Yaş	86	3,306	0,900	0,712	0,584
	25-31 Yaş	115	3,172	0,843		
	32-38 Yaş	121	3,347	0,858		
	39-45 Yaş	67	3,216	0,812		
	46 Yaş ve üzeri	44	3,280	0,912		
	Toplam	433	3,265	0,860		
Örg_Ad_Dağ_Ad_ORT	18 - 24 Yaş	86	3,049	1,036	0,686	0,602
	25-31 Yaş	115	2,925	0,987		
	32-38 Yaş	121	3,132	1,004		
	39-45 Yaş	67	3,066	0,949		
	46 Yaş ve üzeri	44	3,105	1,044		
	Toplam	433	3,048	1,000		
Örg_Ad_Prs_Ad_ORT	18 - 24 Yaş	86	3,240	0,997	0,333	0,856
	25-31 Yaş	115	3,154	0,949		

	32-38 Yaş	121	3,240	0,959		
	39-45 Yaş	67	3,107	0,895		
	46 Yaş ve üzeri	44	3,140	1,032		
	Toplam	433	3,186	0,959		
Örg_Ad_Etk_Ad_ORT	18 - 24 Yaş	86	3,492	0,948	1,014	0,400
	25-31 Yaş	115	3,322	0,906		
	32-38 Yaş	121	3,537	0,871		
	39-45 Yaş	67	3,371	0,894		
	46 Yaş ve üzeri	44	3,470	0,946		
	Toplam	433	3,439	0,907		
Örg_Özd_Ölç_ORT	18 - 24 Yaş	86	3,581	0,824	0,485	0,747
	25-31 Yaş	115	3,638	0,738		
	32-38 Yaş	121	3,729	0,781		
	39-45 Yaş	67	3,682	0,798		
	46 Yaş ve üzeri	44	3,659	0,797		
	Toplam	433	3,661	0,781		
İş_Per_Ölç_ORT	18 - 24 Yaş	86	4,032	0,788	1,129	0,342
	25-31 Yaş	115	4,152	0,597		
	32-38 Yaş	121	4,200	0,548		
	39-45 Yaş	67	4,157	0,729		
	46 Yaş ve üzeri	44	4,023	0,816		
	Toplam	433	4,129	0,672		

Yaş grupları değişkeni bakımından farklılık olup olmadığı ANOVA testi ile incelenerek elde edilen bulgular Tablo 5.19’da verilmiştir. Elde edilen bulgulara göre ankette kullanılan ölçeklerde yaş değişkeni bakımından istatistiksel olarak anlamlı fark bulunamamıştır.

**Tablo 5.20.** Eğitim durumu değişkeni bakımından incelenmesi

		Sayı	Ort.	Std. Sapma	F	p	Farklılığın Kaynağı
Örg_Ad_Ölç_ORT	Lise	128	3,36	0,842	1,445	0,237	
	Önlisans	94	3,28	0,892			
	Lisans/Lisansüstü	211	3,20	0,855			
	Toplam	433	3,27	0,860			
Örg_Ad_Dağ_Ad_ORT	Lise	128	3,15	0,982	1,119	0,328	
	Önlisans	94	3,04	1,067			
	Lisans/Lisansüstü	211	2,99	0,979			
	Toplam	433	3,05	1,000			
Örg_Ad_Usl_Ad_ORT	Lise	128	3,27	0,937	0,879	0,416	
	Önlisans	94	3,21	1,020			
	Lisans/Lisansüstü	211	3,13	0,945			
	Toplam	433	3,19	0,959			
Örg_Ad_Etk_Ad_ORT	Lise	128	3,54	0,897	1,540	0,216	
	Önlisans	94	3,47	0,910			

	Lisans/Lisansüstü	211	3,36	0,910			
	Toplam	433	3,44	0,907			
Örg_Özd_Ölç_ORT	Lise	128	3,73	0,783	4,584	<b>0,011</b>	Önlisans ile Lisans/Lisansüstü
	Önlisans	94	3,82	0,688			
	Lisans/Lisansüstü	211	3,55	0,806			
	Toplam	433	3,66	0,781			
İŞ_Per_Ölç_ORT	Lise	128	4,02	0,729	3,236	<b>0,040</b>	Önlisans ile Lise
	Önlisans	94	4,25	0,674			
	Lisans/Lisansüstü	211	4,14	0,627			
	Toplam	433	4,13	0,672			

Eğitim durumu değişkeni bakımından farklılık olup olmadığı ANOVA testi ile incelenerek elde edilen bulgular Tablo 5.20’de verilmiştir. Elde edilen bulgulara göre ankette kullanılan iş performansı ölçeğinde eğitim durumu değişkeni bakımından istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmuştur. Farklılığın kaynağı olan gruplar TUKEY testiyle belirlenerek ilgili ölçeğin karşısına yazılmıştır.

**Tablo 5.21** Çalışma süresi durumu değişkeni bakımından incelenmesi

		Sayı	Ort.	Std. Sapma	F	P	Farklılığın Kaynağı
Örg_Ad_Ölç_ORT	0-1 Yıl	76	3,348	0,873	0,608	0,694	
	2-6 Yıl	132	3,195	0,841			
	7-11 Yıl	87	3,295	0,874			
	12-16 Yıl	55	3,198	0,785			
	17-21 Yıl	50	3,248	0,854			
	22 Yıl ve üzeri	33	3,415	1,012			
	Toplam	433	3,265	0,860			
Örg_Ad_Dağ_Ad_ORT	0-1 Yıl	76	3,068	1,038	0,793	0,555	
	2-6 Yıl	132	2,948	0,952			
	7-11 Yıl	87	3,126	0,981			
	12-16 Yıl	55	2,960	0,935			
	17-21 Yıl	50	3,092	1,076			
	22 Yıl ve üzeri	33	3,267	1,143			
	Toplam	433	3,048	1,000			
Örg_Ad_Prs_Ad_ORT	0-1 Yıl	76	3,298	0,998	0,471	0,798	
	2-6 Yıl	132	3,157	0,929			
	7-11 Yıl	87	3,190	0,948			
	12-16 Yıl	55	3,100	0,959			
	17-21 Yıl	50	3,110	0,954			
	22 Yıl ve üzeri	33	3,298	1,062			
	Toplam	433	3,186	0,959			
Örg_Ad_Etk_Ad_ORT	0-1 Yıl	76	3,537	0,898	0,574	0,720	
	2-6 Yıl	132	3,357	0,906			
	7-11 Yıl	87	3,458	0,930			
	12-16 Yıl	55	3,396	0,818			
	17-21 Yıl	50	3,427	0,886			

	22 Yıl ve üzeri	33	3,576	1,064			
	Toplam	433	3,439	0,907			
Örg_Özd_Ölç_ORT	0-1 Yıl	76	3,529	0,791	0,665	0,650	
	2-6 Yıl	132	3,679	0,703			
	7-11 Yıl	87	3,699	0,866			
	12-16 Yıl	55	3,652	0,699			
	17-21 Yıl	50	3,763	0,812			
	22 Yıl ve üzeri	33	3,652	0,913			
	Toplam	433	3,661	0,781			
İş_Per_Ölç_ORT	0-1 Yıl	76	3,878	0,691	3,587	<b>0,003</b>	0-1 Yıl ile 2-6 Yıl, 0-1 Yıl ile 7-11 Yıl, 0-1 Yıl ile 17-21 Yıl
	2-6 Yıl	132	4,165	0,654			
	7-11 Yıl	87	4,239	0,617			
	12-16 Yıl	55	4,118	0,575			
	17-21 Yıl	50	4,305	0,645			
	22 Yıl ve üzeri	33	4,030	0,874			
	Toplam	433	4,129	0,672			

Çalışma süresi durumu değişkeni bakımından farklılık olup olmadığı ANOVA testi ile incelenerek elde edilen bulgular Tablo 5.21’de verilmiştir. Elde edilen bulgulara göre ankette kullanılan iş performansı ölçeğinde çalışma yılı durumu değişkeni bakımından istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmuştur. Farklılığın kaynağı olan gruplar TUKEY testiyle belirlenerek ilgili ölçeğin karşısına yazılmıştır.

**Tablo 5.22.** Aylık gelir durumu değişkeni bakımından incelenmesi

		Sayı	Ort.	Std. Sapma	F	P	Farklılığın Kaynağı
Örg_Ad_Ölç_ORT	4.253 TL ve altı	97	2,937	0,794	5,230	<b>0,000</b>	4.253 TL ve altı ile 4.254 – 6.500 TL, 4.253 TL ve altı ile 11.501 TL ve üzeri
	4.254 – 6.500 TL	177	3,371	0,904			
	6.501-9.000 TL	75	3,272	0,759			
	9.001-11.500 TL	36	3,321	0,745			
	11.501 TL ve üzeri	48	3,484	0,901			
	Toplam	433	3,265	0,860			
Örg_Ad_Dağ_Ad_ORT	4.253 TL ve altı	97	2,616	0,937	6,842	<b>0,000</b>	4.253 TL ve altı ile 4.254 – 6.500 TL, 4.253 TL ve altı ile 6.501-9.000 TL, 4.253 TL ve altı ile 9.001-11.500 TL, 4.253 TL ve altı ile 11.501 TL ve üzeri
	4.254 – 6.500 TL	177	3,141	1,011			
	6.501-9.000 TL	75	3,077	0,936			
	9.001-11.500 TL	36	3,300	1,033			
	11.501 TL ve üzeri	48	3,338	0,922			
	Toplam	433	3,048	1,000			
Örg_Ad_Prs_Ad_ORT	4.253 TL ve altı	97	2,895	0,960	4,188	<b>0,002</b>	4.253 TL ve altı ile 4.254 – 6.500 TL, 4.253 TL ve altı ile 11.501 TL ve üzeri
	4.254 – 6.500 TL	177	3,332	0,977			
	6.501-9.000 TL	75	3,098	0,870			
	9.001-11.500 TL	36	3,144	0,893			
	11.501 TL ve üzeri	48	3,406	0,947			

	Toplam	433	3,186	0,959			
Örg_Ad_Etk_Ad_OR T	4.253 TL ve altı	97	3,142	0,820	3,62 9	<b>0,00 6</b>	4.253 TL ve altı ile 4.254 – 6.500 TL, 4.253 TL ve altı ile 11.501 TL ve üzeri
	4.254 – 6.500 TL	177	3,525	0,952			
	6.501-9.000 TL	75	3,496	0,835			
	9.001-11.500 TL	36	3,451	0,784			
	11.501 TL ve üzeri	48	3,618	0,999			
	Toplam	433	3,439	0,907			
Örg_Özd_Ölç_ORT	4.253 TL ve altı	97	3,512	0,809	1,31 5	0,26 4	
	4.254 – 6.500 TL	177	3,681	0,794			
	6.501-9.000 TL	75	3,769	0,769			
	9.001-11.500 TL	36	3,681	0,706			
	11.501 TL ve üzeri	48	3,705	0,734			
	Toplam	433	3,661	0,781			
İş_Per_Ölç_ORT	4.253 TL ve altı	97	3,907	0,783	3,94 1	<b>0,00 4</b>	4.253 TL ve altı ile 4.254 – 6.500 TL, 4.253 TL ve altı ile 6.501-9.000 TL
	4.254 – 6.500 TL	177	4,181	0,636			
	6.501-9.000 TL	75	4,277	0,567			
	9.001-11.500 TL	36	4,125	0,634			
	11.501 TL ve üzeri	48	4,161	0,659			
	Toplam	433	4,129	0,672			

Aylık gelir durumu değişkeni bakımından farklılık olup olmadığı ANOVA testi ile incelenerek elde edilen bulgular Tablo 5.22’de verilmiştir. Elde edilen bulgulara göre ankette kullanılan örgütsel özdeşleşme ölçeği hariç bütün ölçeklerde aylık gelir durumu değişkeni bakımından istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmuştur. Farklılığın kaynağı olan gruplar TUKEY testiyle belirlenerek ilgili ölçeklerin karşısına yazılmıştır.

**Tablo 5.23.** İş pozisyonu durumu değişkeni bakımından incelenmesi

		Sayı	Ort.	Std. Sapm a	F	p	Farklılığın Kaynağı
Örg_Ad_Ölç_ORT	Çalışan	234	3,19	0,835	10,129	<b>0,00 0</b>	Orta ve üst kademe Yönetici ile Çalışan Orta ve üst kademe Yönetici ile Alt Kademe Yönetici
	Alt Kademe Yönetici	115	3,15	0,899			
	Orta ve Üst Kademe Yönetici	84	3,64	0,781			
	Total	433	3,27	0,860			
Örg_Ad_Dağ_Ad_OR T	Çalışan	234	2,94	0,987	9,966	<b>0,00 0</b>	Orta ve üst kademe Yönetici ile Çalışan Orta ve Üst Kademe Yönetici ile Alt Kademe Yönetici
	Alt Kademe Yönetici	115	2,94	0,972			
	Orta ve Üst Kademe Yönetici	84	3,48	0,972			
	Total	433	3,05	1,000			



Örg_Ad_Usl_Ad_OR T	Çalışan	234	3,15	0,917	6,285	<b>0,00 2</b>	Orta ve Üst Kademe Yönetici ile Çalışan Orta ve Üst Kademe Yönetici ile Alt Kademe Yönetici
	Alt Kademe Yönetici	115	3,04	1,040			
	Orta ve Üst Kademe Yönetici	84	3,50	0,898			
	Total	433	3,19	0,959			
Örg_Ad_Etk_Ad_OR T	Çalışan	234	3,35	0,886	9,180	<b>0,00 0</b>	Orta ve Üst Kademe Yönetici ile Çalışan Orta ve Üst Kademe Yönetici ile Alt Kademe Yönetici
	Alt Kademe Yönetici	115	3,34	0,950			
	Orta ve Üst Kademe Yönetici	84	3,81	0,817			
	Total	433	3,44	0,907			
Örg_Özd_Ölç_OR T	Çalışan	234	3,56	0,780	5,557	<b>0,00 4</b>	Orta ve Üst Kademe Yönetici ile Çalışan
	Alt Kademe Yönetici	115	3,69	0,839			
	Orta ve Üst Kademe Yönetici	84	3,89	0,650			
	Total	433	3,66	0,781			
İŞ_Per_Ölç_OR T	Çalışan	234	4,03	0,708	6,171	<b>0,00 2</b>	Çalışan ile Alt Kademe Yönetici Çalışan ile Orta ve Üst Kademe Yönetici
	Alt Kademe Yönetici	115	4,23	0,655			
	Orta ve Üst Kademe Yönetici	84	4,27	0,537			
	Total	433	4,13	0,672			

İş pozisyonu durumu değişkeni bakımından farklılık olup olmadığı ANOVA testi ile incelenerek elde edilen bulgular Tablo 5.23'te verilmiştir. Elde edilen bulgulara göre ankette kullanılan ölçeklerin tamamında iş pozisyonu durumu değişkeni bakımından istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmuştur. Farklılığın kaynağı olan gruplar TUKEY testiyle belirlenerek ilgili ölçeklerin karşısına yazılmıştır.

### 5.5. Araştırma Modelinin Analizi

Araştırma modeli örgütsel adalet ve alt boyutlarının performans üzerine etkisinde örgütsel özdeşleşmenin aracılık rolü üzerine kurulmuştur. Modele bağlı olarak hipotezler de örgütsel adalet ölçeğinin alt boyutlarına göre ifade edilmiştir. Araştırma analizinde model analizi ve hipotez testleri için dört farklı model oluşturulmuştur.

1. Örgütsel adaletin iş performansına etkisinde örgütsel özdeşleşmenin aracılık rolü
2. Dağıtımsal adalet boyutunun iş performansına etkisinde örgütsel özdeşleşmenin aracılık rolü
3. Prosedürel adalet boyutunun iş performansına etkisinde örgütsel özdeşleşmenin aracılık rolü

4. Etkileşimsel adalet boyutunun iş performansına etkisinde örgütsel özdeşleşmenin aracılık rolü

Araştırmanın **H3** hipotezi modellerden bağımsız olarak ifade edildiği için bu hipotezin testi ayrıca regresyon analizi ile gerçekleştirilmiştir.

### Örgütsel özdeşleşmenin iş performansı üzerindeki etkisinin (H3) analizi

**Tablo 5.24.** Örgütsel özdeşleşmenin iş performansı üzerindeki etkisi için doğrusal regresyon analizi bulguları

	Regresyon Katsayıları	Standard Regresyon Katsayıları	t	p
Sabit	2,797		19,900	0,000
Örgütsel Özdeşleşme	0,364	0,423	9,696	0,000
R	R <sup>2</sup>	Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	F	p
0,423	0,179	0,177	94,020	0,000

Örgütsel özdeşleşmenin iş performansına etkisi doğrusal regresyon analizi modeli ile incelenmiştir. Yapılan testlere göre model ve katsayılar anlamlı bulunmuştur. Düzeltilmiş R<sup>2</sup> değerine göre örgütsel özdeşleşme iş performansındaki değişkenliğin % 17,7'sini açıklamaktadır. Bu bulgulara göre örgütsel özdeşleşme (OROZ) ve İş Performansı (ISPR) olmak üzere regresyon doğrusunun tahmini

$$ISPR = 2,797 + 0,364 \times OROZ \text{ 'dir.}$$

Ayrıca, standart değişken değerlerine göre örgütsel özdeşleşme değişkenindeki 1 birim pozitif yönlü değişimin iş performansında 0,423 birim artışa kaynaklık edebilecektir.

### MODEL 1 Örgütsel adalet ölçeğinin iş performansına etkisinde örgütsel özdeşleşmenin aracılık rolü

**Tablo 5.25.** Örgütsel adaletin iş performansı üzerindeki etkisi için doğrusal regresyon analizi bulguları

	Regresyon Katsayıları	Standard Regresyon Katsayıları	t	p
Sabit	3,436		28,097	0,000
Örgütsel Adalet	0,212	0,272	5,862	0,000
R	R <sup>2</sup>	Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	F	p
,272 <sup>a</sup>	0,074	0,072	34,367	,000 <sup>b</sup>

Örgütsel adaletin iş performansına etkisi doğrusal regresyon analizi modeli ile incelenmiştir. Yapılan testlere göre model ve katsayılar anlamlı bulunmuştur. Düzeltilmiş R<sup>2</sup> değerine göre örgütsel adalet iş performansındaki değişkenliğin % 7,2'sini

açıklamaktadır. Bu bulgulara göre Örgütsel adalet (ORAD) ve İş Performansı (ISPR) olmak üzere regresyon doğrusunun tahmini

$$ISPR = 3,436 + 0,212 \times ORAD' \text{dir.}$$

Ayrıca, standart değişken değerlerine göre örgütsel adalet değişkenindeki 1 birim pozitif yönlü değişimin iş performansında 0,272 birim artışa kaynaklık edebilecektir.

**Tablo 5.26.** Örgütsel adaletin örgütsel özdeşleşme üzerindeki etkisi için doğrusal regresyon analizi bulguları

	Regresyon Katsayıları	Standard Regresyon Katsayıları	t	p
Sabit	2,087		16,671	0,000
Örgütsel Adalet	0,482	0,531	12,996	0,000
R	R <sup>2</sup>	Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	F	p
,531 <sup>a</sup>	0,282	0,280	168,901	,000 <sup>b</sup>

Örgütsel adaletin örgütsel özdeşleşme üzerine etkisi doğrusal regresyon analizi modeli ile incelenmiştir. Yapılan testlere göre model ve katsayılar anlamlı bulunmuştur. Düzeltilmiş R<sup>2</sup> değerine göre örgütsel adalet örgütsel özdeşleşmedeki değişkenliğin % 28'sini açıklamaktadır. Bu bulgulara göre Örgütsel adalet ORAD ve Örgütsel özdeşleşme OROZ olmak üzere regresyon doğrusunun tahmini

$$ORAZ = 2,087 + 0,482 \times ORAD' \text{dir.}$$

Ayrıca, standart değişken değerlerine göre örgütsel adalet değişkenindeki 1 birim pozitif yönlü değişimin örgütsel özdeşleşme değişkeninde 0,531 birim artışa kaynaklık edebilecektir.

**Tablo 5.27.** Örgütsel adaletin iş performansı üzerindeki etkisinde örgütsel özdeşleşme aracılık rolü için hiyerarşik regresyon analizi bulguları

Model I				
	Regresyon Katsayıları	Standard Regresyon Katsayıları	t	p
Sabit	3,436		28,097	0,000
Örgütsel Adalet	0,212	0,272	5,862	0,000
R	R <sup>2</sup>	Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	F	p
,272 <sup>a</sup>	0,074	0,072	34,367	,000 <sup>b</sup>
<b>R<sup>2</sup>: 0,074 F: 34,367 p:0,000</b>				
Model II				
	Regresyon Katsayıları	Standard Regresyon Katsayıları	t	p
Sabit	2,739		18,562	0,000
Örgütsel Adalet	0,051	0,066	1,277	0,202

Örgütsel Özdeşleşme	0,334	0,388	7,547	0,000
R	R <sup>2</sup>	Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	F	p
,427 <sup>b</sup>	0,182	0,178	47,894	,000 <sup>c</sup>
<b>R<sup>2</sup>: 0,108 F: 59,960 p:0,000</b>				

Örgütsel adaletin iş performansı üzerindeki etkisinde örgütsel özdeşleşmenin aracılık rolü bulguları Tablo 5,27’de verilmiştir. Birinci model örgütsel adaletin iş performansı üzerindeki etkisini basit doğrusal regresyonla, ikinci model örgütsel adalet ve örgütsel özdeşleşme değişkenlerinin birlikte iş performansı üzerindeki etkisini doğrusal regresyon ile analiz etmektedir. Yapılan analizi göre model 1 ile model 2 de R<sup>2</sup>’deki değişim anlamlı bulunmuştur. Modeller örgütsel adaletin katsayıları bakımından incelendiğinde katsayı model 1 de anlamlı iken model 2 de anlamsızdır. Bu sonuç örgütsel özdeşleşmenin tam aracı değişken rolü olduğunu göstermektedir. Model 2’ye göre regresyon denklemi

$$ISPR = 2,739 + 0,051 \times ORAD + 0,334 \times OROZ' dir.$$

Değişkenlerin standart değerlerine göre örgütsel adaletteki 1 birim artış iş performansı değişkeninde 0,066 birim artışa, örgütsel özdeşleşmedeki 1 birim artış ise iş performansında 0,388 birim artışa kaynaklık edebilecektir.

**Tablo 5.28.** Örgütsel adaletin iş performansı üzerindeki etkisinde örgütsel özdeşleşmenin aracılık rolü için sobel testi bulguları

İşlem Adımı	Yol	Beta	S. Hata	S. Beta	Sobel Testi Bulguları	
1.	c	,212	,036	,272	Dolaylı etki (a.b)	0,161
2.	a	,482	,037	,531	Sobel S. Hata	0,025
3.-4.	b	,334	,044	,388	Z (D. etki/S. S. Hata)	6,559
	c'	,051	,040	,066	S. Dolaylı etki	0,206
					p değeri	0,000
					Aracı değişken tarafından açıklanan etkinin oranı	0,759

Örgütsel adaletin iş performansı üzerindeki etkisinde örgütsel özdeşleşmenin aracılık etkisi bulguları Tablo 5.28’de verilmiştir. Sobel testine göre örgütsel özdeşleşmenin aracılık etkisi 0,759 olarak hesaplanmıştır. Buna göre örgütsel özdeşleşme, örgütsel adaletin iş performansına etkisindeki değişkenliğin % 75,9’unu açıklamaktadır.

**MODEL 2** Dağıtımsal adalet boyutunun iş performansına etkisinde örgütsel özdeşleşmenin aracılık rolü

**Tablo 5.29.** Dağıtım sal adalet in iş performansı üzer in de ki etkisi için doğrusal regresyon analizi bulguları

	Regresyon Katsayıları	Standard Regresyon Katsayıları	T	p
Sabit	3,749		36,753	0,000
Dağıtım sal Adalet	0,125	0,186	3,928	0,000
R	R <sup>2</sup>	Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	F	p
,186 <sup>a</sup>	0,035	0,032	15,428	,000 <sup>b</sup>

Dağıtım sal adalet in iş performansı üzer in de ki etkisi doğrusal regresyon analizi modeli ile incelenmiştir. Yapılan testlere göre model ve katsayılar anlamlı bulunmuştur. Düzeltilmiş R<sup>2</sup> değerine göre dağıtım sal adalet iş performansındaki de ğ i ş ken li ğ in % 3,2 sini açıklamaktadır. Bu bulgulara göre dağıtım sal adalet (DGAD) ve iş performansı (ISPR) olmak üzere regresyon doğrusunun tahmini

$$ISPR = 3,749 + 0,125 \times DGAD' \text{ dir.}$$

Ayrıca, standart de ğ i ş ken de ğ erlerine göre dağıtım sal adalet de ğ i ş kenindeki 1 birim pozitif yönlü de ğ i ş imin iş performansı de ğ i ş keninde 0,186 birim artışa kaynaklık edebilecektir.

**Tablo 5.30.** Dağıtım sal adalet in örgütsel özdeşleşme üzer in de ki etkisi için doğrusal regresyon analizi bulguları

	Regresyon Katsayıları	Standard Regresyon Katsayıları	t	p
Sabit	2,787		24,832	0,000
Dağıtım sal Adalet	0,287	0,367	8,190	0,000
R	R <sup>2</sup>	Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	F	p
,367 <sup>a</sup>	0,135	0,133	67,081	,000 <sup>a</sup>

Dağıtım sal adalet in örgütsel özdeşleşme üzer in de ki etkisi doğrusal regresyon analizi modeli ile incelenmiştir. Yapılan testlere göre model ve katsayılar anlamlı bulunmuştur. Düzeltilmiş R<sup>2</sup> değerine göre örgütsel özdeşleşmedeki de ğ i ş ken li ğ in % 13,3 ünü dağıtım sal adalet açıklamaktadır. Bu bulgulara göre dağıtım sal adalet (DGAD) ve örgütsel özdeşleşme (OROZ) olmak üzere regresyon doğrusunun tahmini

$$OROZ = 2,787 + 0,287 \times DGAD' \text{ dir.}$$

Ayrıca, standart değişken değerlerine göre dağıtımsal adalet değişkenindeki 1 birim pozitif yönlü değişimin örgütsel özdeşleşme değişkeninde 0,367 birim artışa kaynaklık edebilecektir.

**Tablo 5.31.** Dağıtımsal adaletin iş performansı üzerindeki etkisinde örgütsel özdeşleşme aracılık rolü için hiyerarşik regresyon analizi bulguları

<b>Model I</b>				
	<b>Regresyon Katsayıları</b>	<b>Standard Regresyon Katsayıları</b>	<b>t</b>	<b>p</b>
Sabit	3,749		36,753	0,000
Dağıtımsal Adalet	0,125	0,186	3,928	0,000
R	R <sup>2</sup>	Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	F	p
,186 <sup>a</sup>	0,035	0,032	15,428	,000 <sup>a</sup>
<b>R<sup>2</sup>'deki değişim: 0,035 F: 15,428 p:0,000</b>				
<b>Model II</b>				
	<b>Regresyon Katsayıları</b>	<b>Standard Regresyon Katsayıları</b>	<b>t</b>	<b>p</b>
Sabit	2,765		18,848	0,000
Dağıtımsal Adalet	0,024	0,035	0,753	0,452
Örgütsel Özdeşleşme	0,353	0,410	8,739	0,000
R	R <sup>2</sup>	Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	F	p
,424 <sup>b</sup>	0,180	0,176	47,247	,000 <sup>b</sup>
<b>R<sup>2</sup>'deki değişim: 0,146 F: 76,367 p:0,000</b>				

Dağıtımsal adaletin iş performansı üzerindeki etkisinde örgütsel özdeşleşmenin aracılık rolü bulguları Tablo 5.31'de verilmiştir. Birinci model dağıtımsal adaletin iş performansı üzerindeki etkisini basit doğrusal regresyonla, ikinci model dağıtımsal adalet ve örgütsel özdeşleşme değişkenlerinin birlikte iş performansı üzerindeki etkisini doğrusal regresyon ile analiz etmektedir. Yapılan analizi göre model 1 ile model 2 de R<sup>2</sup>'deki değişim anlamlı bulunmuştur. Modeller dağıtımsal adaletin katsayıları bakımından incelendiğinde katsayı model 1 de anlamlı iken model 2 de anlamsızdır. Bu sonuç örgütsel özdeşleşmenin tam aracı değişken rolü olduğunu göstermektedir. Model 2'ye göre regresyon denklemi

$$ISPR = 2,765 + 0,024 \times DGAD + 0,353 \times OROZ \text{ dir.}$$

Değişkenlerin standart değerlerine göre dağıtımsal adaletteki 1 birim artış iş performansı değişkeninde 0,035 birim artışa, örgütsel özdeşleşmedeki 1 birim artış iş performansında 0,410 birim artışa kaynaklık edebilecektir.

**Tablo 5.32.** Dağıtımsal adaletin iş performansı üzerindeki etkisinde örgütsel özdeşleşme aracılık rolü için sobel testi bulguları

<b>İşlem Adımı</b>	<b>Yol</b>	<b>Beta</b>	<b>S. Hata</b>	<b>S. Beta</b>	<b>Sobel Testi Bulguları</b>
--------------------	------------	-------------	----------------	----------------	------------------------------

1.	c	,125	,032	,186	Dolaylı etki (a.b)	0,101
2.	a	,287	,035	,367	Sobel S. Hata	0,017
3.-4.	b	,353	,040	,410	Z (D.etski/S. S. Hata)	5,976
	c'	,024	,032	,035	S. Dolaylı etki	0,151
					p değeri	0,000
					Aracı değişken tarafından açıklanan etkinin oranı	0,810

Dağıtımsal adaletin iş performansı üzerindeki etkisinde örgütsel özdeşleşmenin aracılık etkisi bulguları Tablo 5.32'de verilmiştir. Sobel testine göre örgütsel özdeşleşmenin aracılık etkisi 0,810 olarak hesaplanmıştır. Buna göre örgütsel özdeşleşme, dağıtımsal adaletin iş performansına etkisindeki değişkenliğin % 81 ini açıklamaktadır.

**MODEL 3** Prosedürel adalet boyutunun iş performansına etkisinde örgütsel özdeşleşmenin aracılık rolü

**Tablo 5.33.** Prosedürel adaletin iş performansı üzerindeki etkisi için doğrusal regresyon analizi bulguları

	Regresyon Katsayıları	Standard Regresyon Katsayıları	t	p
Sabit	3,640		33,222	0,000
Prosedürel adalet	0,154	0,219	4,669	0,000
R	R <sup>2</sup>	Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	F	p
,219 <sup>a</sup>	0,048	0,046	21,798	,000 <sup>b</sup>

Prosedürel adaletin iş performansı üzerine etkisi doğrusal regresyon analizi modeli ile incelenmiştir. Yapılan testlere göre model ve katsayılar anlamlı bulunmuştur. Düzeltilmiş R<sup>2</sup> değerine göre iş performansındaki değişkenliğin % 4,6 ünü prosedürel adalet açıklamaktadır. Bu bulgulara göre prosedürel adalet (PRAD) ve iş performansı (ISPR) olmak üzere regresyon doğrusunun tahmini

$$ISPR = 3,640 + 0,154 \times PRAD' \text{ dir.}$$

Ayrıca, standart değişken değerlerine göre prosedürel adalet değişkenindeki 1 birim pozitif yönlü değişim örgütsel özdeşleşme değişkeninde 0,219 birim artışa kaynaklık edebilecektir.

**Tablo 5.34.** Prosedürel adaletin örgütsel özdeşleşme üzerindeki etkisi için doğrusal regresyon analizi bulguları

	Regresyon Katsayıları	Standard Regresyon Katsayıları	t	p
Sabit	2,393	0,489	21,012	0,000

Prosedürel adalet	0,398		11,626	0,000
R	R <sup>2</sup>	Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	F	p
,489 <sup>a</sup>	0,239	0,237	135,157	,000 <sup>a</sup>

Prosedürel adaletin örgütsel özdeşleşme üzerine etkisi doğrusal regresyon analizi modeli ile incelenmiştir. Yapılan testlere göre model ve katsayılar anlamlı bulunmuştur. düzeltilmiş R<sup>2</sup> değerine göre örgütsel özdeşleşmedeki değişkenliğin % 23,7'ünü prosedürel adalet açıklamaktadır. Bu bulgulara göre prosedürel adalet (PRAD) ve örgütsel özdeşleşme (OROZ) olmak üzere regresyon doğrusunun tahmini

$$\text{OROZ} = 2,393 + 0,398 \times \text{PRAD}'\text{dir.}$$

Ayrıca, standart değişken değerlerine göre prosedürel adalet değişkenindeki 1 birim pozitif yönlü değişim örgütsel özdeşleşme değişkeninde 0,489 birim artışa kaynaklık edebilecektir.

**Tablo 5.35.** Prosedürel adaletin iş performansı üzerindeki etkisinde örgütsel özdeşleşme aracılık rolü için hiyerarşik regresyon analizi bulguları

<b>Model I</b>				
	<b>Regresyon Katsayıları</b>	<b>Standard Regresyon Katsayıları</b>	<b>t</b>	<b>p</b>
Sabit	3,640		33,222	0,000
Prosedürel Adalet	0,154	0,219	4,669	0,000
R	R <sup>2</sup>	Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	F	p
,219 <sup>a</sup>	0,048	0,046	21,798	,000 <sup>a</sup>
<b>R<sup>2</sup>'deki değişim: 0,048 F: 21,798 p:0,000</b>				
<b>Model II</b>				
	<b>Regresyon Katsayıları</b>	<b>Standard Regresyon Katsayıları</b>	<b>t</b>	<b>p</b>
Sabit	2,785		19,221	0,000
Prosedürel Adalet	0,012	0,017	0,332	0,740
Örgütsel Özdeşleşme	0,357	0,415	8,289	0,000
R	R <sup>2</sup>	Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	F	p
,423 <sup>b</sup>	0,179	0,175	46,968	,000 <sup>b</sup>
<b>R<sup>2</sup>'deki değişim: 0,131 F: 68,713 p:0,000</b>				

Prosedürel adaletin iş performansı üzerindeki etkisinde örgütsel özdeşleşmenin aracılık rolü bulguları Tablo 5.35'te verilmiştir. Birinci model prosedürel adaletin iş performansı üzerindeki etkisini basit doğrusal regresyonla, ikinci model prosedürel adalet ve örgütsel özdeşleşme değişkenlerinin birlikte iş performansı üzerindeki etkisini doğrusal regresyon ile analiz etmektedir. Yapılan analizi göre model 1 ile model 2 de R<sup>2</sup>'deki değişim anlamlı bulunmuştur. Modeller prosedürel adaletin katsayıları bakımından incelendiğinde katsayı model 1 de anlamlı iken model 2 de anlamsızdır. Bu



sonuç örgütsel özdeşleşmenin tam aracı değişken rolü olduğunu göstermektedir. Model 2'ye göre regresyon denklemi

$$ISPR = 2,785 + 0,012 \times PRAD + 0,357 \times OROZ \text{ dir.}$$

Değişkenlerin standart değerlerine göre prosedürel adalettteki 1 birim artış iş performansı değişkeninde 0,017 birim artışa, örgütsel özdeşleşmedeki 1 birim artış iş performansında 0,415 br artışa kaynaklık edebilecektir.

**Tablo 5.36.** Prosedürel adaletin iş performansı üzerindeki etkisinde örgütsel özdeşleşme aracılık rolü için sobel testi bulguları

İşlem Adımı	Yol	Beta	S. Hata	S. Beta	Sobel Testi Bulguları	
1.	c	,154	,033	,219	Dolaylı etki (a.b)	0,142
2.	a	,398	,034	,489	Sobel S. Hata	0,021
3.-4.	b	,357	,043	,415	Z (D. etki/S. S. Hata)	6,749
	c'	,012	,035	,017	S. Dolaylı etki	0,203
					p değeri	0,000
					Aracı değişken tarafından açıklanan etkinin oranı	0,924

Prosedürel adaletin iş performansı üzerindeki etkisinde örgütsel özdeşleşmenin aracılık etkisi bulguları Tablo 5.36'da verilmiştir. Sobel testine göre örgütsel özdeşleşmenin aracılık etkisi 0,924 olarak hesaplanmıştır. Buna göre örgütsel özdeşleşme, prosedürel adaletin iş performansına etkisindeki değişkenliğin % 92,4'ünü açıklamaktadır.

**MODEL 4** Etkileşimsel adalet boyutunun iş performansına etkisinde örgütsel özdeşleşmenin aracılık rolü

**Tablo 5.37.** Etkileşimsel adaletin iş performansı üzerindeki etkisi için doğrusal regresyon analizi bulguları

	Regresyon Katsayıları	Standard Regresyon Katsayıları	t	p
Sabit	3,355		27,755	0,000
Etkileşimsel Adalet	0,225	0,304	6,625	0,000
R	R <sup>2</sup>	Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	F	p
,304 <sup>a</sup>	0,092	0,090	43,889	,000 <sup>b</sup>

Etkileşimsel adaletin iş performansı üzerine etkisi doğrusal regresyon analizi modeli ile incelenmiştir. Yapılan testlere göre model ve katsayılar anlamlı bulunmuştur. Düzeltilmiş R<sup>2</sup> değerine göre iş performansındaki değişkenliğin % 9'unu etkileşimsel adalet açıklamaktadır. Bu bulgulara göre etkileşimsel adalet (ETAD) ve iş performansı (ISPR) olmak üzere regresyon doğrusunun tahmini

$$ISPR = 3,355 + 0,225 \times ETAD' \text{dir.}$$

Ayrıca, standart değişken değerlerine göre etkileşimsel adalet değişkenindeki 1 birim pozitif yönlü değişim iş performansı değişkeninde 0,304 birim artışa kaynaklık edebilecektir.

**Tablo 5.38.** Etkileşimsel adaletin örgütsel özdeşleşme üzerindeki etkisi için doğrusal regresyon analizi bulguları

	<b>Regresyon Katsayıları</b>	<b>Standard Regresyon Katsayıları</b>	<b>t</b>	<b>p</b>
Sabit	2,036		16,513	0,000
Etkileşimsel Adalet	0,473	0,549	13,626	0,000
R	R <sup>2</sup>	Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	F	p
,549 <sup>a</sup>	0,301	0,299	185,672	,000 <sup>a</sup>

Etkileşimsel adaletin örgütsel özdeşleşme üzerine etkisi doğrusal regresyon analizi modeli ile incelenmiştir. Yapılan testlere göre model ve katsayılar anlamlı bulunmuştur. Düzeltilmiş R<sup>2</sup> değerine göre örgütsel özdeşleşmedeki değişkenliğin % 29,9'unu etkileşimsel adalet açıklamaktadır. Bu bulgulara göre etkileşimsel adalet (ETAD) ve örgütsel özdeşleşme (OROZ) olmak üzere regresyon doğrusunun tahmini

$$OROZ = 2,036 + 0,473 \times ETAD' \text{dir.}$$

Ayrıca, standart değişken değerlerine göre etkileşimsel adalet değişkenindeki 1 birim pozitif yönlü değişim örgütsel özdeşleşme değişkeninde 0,549 birim artışa kaynaklık edebilecektir.

**Tablo 5.39.** Etkileşimsel adaletin iş performansı üzerindeki etkisinde örgütsel özdeşleşme aracılık rolü için hiyerarşik regresyon analizi bulguları

<b>Model I</b>				
	<b>Regresyon Katsayıları</b>	<b>Standard Regresyon Katsayıları</b>	<b>t</b>	<b>p</b>
Sabit	3,355		27,755	0,000
Etkileşimsel Adalet	0,225	0,304	6,625	0,000
R	R <sup>2</sup>	Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	F	p
,304 <sup>a</sup>	0,092	0,090	43,889	,000 <sup>a</sup>
<b>R<sup>2</sup>'deki değişim: 0,092 F: 43,889 p:0,000</b>				
<b>Model II</b>				
	<b>Regresyon Katsayıları</b>	<b>Standard Regresyon Katsayıları</b>	<b>t</b>	<b>p</b>
Sabit	2,712		18,528	0,000
Etkileşimsel Adalet	0,076	0,103	1,975	0,049
Örgütsel Özdeşleşme	0,316	0,367	7,050	0,000
R	R <sup>2</sup>	Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	F	p
,432 <sup>b</sup>	0,186	0,183	49,276	,000 <sup>b</sup>

R<sup>2</sup>'deki değişim: 0,094 F: 49,703 p:0,000

Etkileşimsel adaletin iş performansı üzerindeki etkisinde örgütsel özdeşleşmenin aracılık rolü bulguları Tablo 5.39'da verilmiştir. Birinci model etkileşimsel adaletin iş performansı üzerindeki etkisini basit doğrusal regresyonla, ikinci model etkileşimsel adalet ve örgütsel özdeşleşme değişkenlerinin birlikte iş performansı üzerindeki etkisini doğrusal regresyon ile analiz etmektedir. Yapılan analizi göre model 1 ile model 2 de R<sup>2</sup>'deki değişim anlamlı bulunmuştur. Modeller etkileşimsel adaletin katsayıları bakımından incelendiğinde katsayı her iki modelde de anlamlıdır. Bu sonuç örgütsel özdeşleşmenin kısmi aracı değişken rolü olduğunu göstermektedir. Model 2'ye göre regresyon denklemi

$$ISPR = 2,712 + 0,076 \times ETAD + 0,316 \times OROZ' \text{dir.}$$

Değişkenlerin standart değerlerine göre etkileşimsel adalettteki 1 birim artış iş performansı değişkeninde 0,103 birim artışa, örgütsel özdeşleşmedeki 1 birim artış iş performansında 0,367 birim artışa kaynaklık edebilecektir.

**Tablo 5.40.** Etkileşimsel adaletin iş performansı üzerindeki etkisinde örgütsel özdeşleşme aracılık rolü için sobel testi bulguları

İşlem adımı	Yol	Beta	S. Hata	S. Beta	Sobel Testi Bulguları	
1.	c	,225	,034	,304	Dolaylı etki (a.b)	0,149
2.	a	,473	,035	,549	Sobel S. Hata	0,024
3.-4.	b	,316	,045	,367	Z (D. etki/S. S. Hata)	6,262
	c'	,076	,039	,103	S. Dolaylı etki	0,201
					p değeri	0,000
					Aracı değişken tarafından açıklanan etkinin oranı	0,662

Etkileşimsel adaletin iş performansı üzerindeki etkisinde örgütsel özdeşleşmenin aracılık etkisi bulguları Tablo 5.40'ta verilmiştir. Sobel testine göre örgütsel özdeşleşmenin aracılık etkisi 0,662 olarak hesaplanmıştır. Buna göre örgütsel özdeşleşme, etkileşimsel adaletin iş performansına etkisindeki değişkenliğin % 66,2'sini açıklamaktadır.

**Tablo 5.41.** Örgütsel adalet ölçeği boyutlarının iş performansına etkisi, çoklu regresyon analiz sonuçları

Model I				
	Regresyon Katsayıları	Standard Regresyon Katsayıları	t	p
Sabit	3,372		27,415	0,000
Dağıtımsal adalet	-0,009	-0,013	-0,196	0,845

Prosedürel adalet	-0,049	-0,070	-0,840	0,401
Etkileşimsel adalet	0,274	0,370	4,582	<b>0,000</b>
R	R <sup>2</sup>	Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	F	p
0,307	0,095	0,088	14,926	0,000
<b>R<sup>2</sup>: 0,095 F: 14,926 p:0,000</b>				
<b>Model II</b>				
	<b>Regresyon Katsayıları</b>	<b>Standard Regresyon Katsayıları</b>	<b>t</b>	<b>p</b>
Sabit	2,719		18,413	0,000
Dağıtımsal adalet	0,003	0,004	0,065	0,948
Prosedürel adalet	-0,089	-0,127	-1,593	0,112
Etkileşimsel adalet	0,147	0,198	2,477	<b>0,014</b>
Örgütsel özdeşleşme	0,323	0,375	7,179	<b>0,000</b>
R	R <sup>2</sup>	Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	F	p
0,438	0,192	0,184	25,396	0,000
<b>R<sup>2</sup>: 0,097 F: 51,532 p:0,000</b>				

Örgütsel adalet ölçeği boyutlarının iş performansına etkileri iki ayrı çoklu regresyon modeli üzerinden analiz edilmiştir. Birinci modelde sadece örgütsel adalet boyutları kullanılmıştır. Bu modelde, etkileşimsel adaletin etkisi istatistiksel olarak anlamlı, dağıtımsal ve usul adaletinin etkileri istatistiksel olarak anlamsız bulunmuştur. Modelin düzeltilmiş R<sup>2</sup> değeri ise 0,088 olarak hesaplanmıştır. Bu sonuç iş performansındaki değişkenliğinin % 8,8'inin doğrusal regresyon modeli aracılığıyla modeldeki üç değişken tarafından açıklandığını ifade etmektedir.

İkinci modelde ise örgütsel adalet boyutlarına ek olarak modele örgütsel özdeşleşme değişkeni de dâhil edilmiştir. İkinci modelde etkileşimsel adalet ve örgütsel özdeşleşmenin katsayıları istatistiksel olarak anlamlı, dağıtımsal adalet ve usul adaletinin etkileri ise istatistiksel olarak anlamsız bulunmuştur. Modelin düzeltilmiş R<sup>2</sup> değeri ise 0,184 olarak hesaplanmıştır. Bu sonuç iş performansındaki değişkenliğinin % 18,4'ünün doğrusal regresyon modeli aracılığıyla modeldeki dört değişken tarafından açıklandığını ifade etmektedir.

İki model birlikte değerlendirildiğinde, iş performansı üzerinde örgütsel adalet ölçeğinin sadece etkileşimsel adalet ölçeğinin etkisi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur.

**Tablo 5.42.** Hipotez sonuç özetleri tablosu

<b>HİPOTEZLER</b>	<b>SONUÇ</b>
<b>H1:</b> Çalışanların örgütsel adalet algısı iş performansını olumlu etkilemektedir	<b>DESTEKLENDİ</b>
<b>H1a:</b> Çalışanların dağıtımsal adalet algısı iş performansını olumlu etkilemektedir.	<b>DESTEKLENDİ</b>
<b>H1b:</b> Çalışanların prosedürel adalet algısı iş performansını olumlu etkilemektedir.	<b>DESTEKLENDİ</b>
<b>H1c:</b> Çalışanların etkileşimsel adalet algısı iş performansını olumlu etkilemektedir.	<b>DESTEKLENDİ</b>
<b>H2:</b> Çalışanların örgütsel adalet algısı örgütsel özdeşleşme algısını pozitif etkilemektedir.	<b>DESTEKLENDİ</b>
<b>H2a:</b> Dağıtımsal adalet algısı, çalışanların örgütsel özdeşleşme algısını pozitif etkilemektedir.	<b>DESTEKLENDİ</b>
<b>H2b:</b> Prosedürel adalet algısı, çalışanların örgütsel özdeşleşme algısını pozitif etkilemektedir.	<b>DESTEKLENDİ</b>
<b>H2c:</b> Etkileşimsel adalet algısı, çalışanların örgütsel özdeşleşme algısını pozitif etkilemektedir.	<b>DESTEKLENDİ</b>
<b>H3:</b> Çalışanların örgütsel özdeşleşme algısı iş performansını olumlu etkilemektedir.	<b>DESTEKLENDİ</b>
<b>H4:</b> Örgütsel adaletin iş performansındaki etkisinde örgütsel özdeşleşme aracılık rolü oynamaktadır.	<b>DESTEKLENDİ</b>
<b>H4a:</b> Dağıtımsal adaletin iş performansındaki etkisinde örgütsel özdeşleşme aracılık rolü oynamaktadır.	<b>DESTEKLENDİ</b>
<b>H4b:</b> Prosedürel adaletin iş performansındaki etkisinde örgütsel özdeşleşme aracılık rolü oynamaktadır.	<b>DESTEKLENDİ</b>
<b>H4c:</b> Etkileşimsel adaletin iş performansındaki etkisinde örgütsel özdeşleşme aracılık rolü oynamaktadır.	<b>DESTEKLENDİ</b>

## SONUÇ ve ÖNERİLER

Küreselleşen dünyada artan nüfusla birlikte yaşanan talep artışına yetişmek için tüm sektörlerde yoğun bir çaba harcanmaktadır. Başarılı olabilmenin en önemli faktörlerinden birisi de çalışan memnuniyetini sağlamaktan geçmektedir (Zengin ve Kaygın, 2016:397). Küresel ölçekte yaşanan rekabet, tüm sektörlerdeki işletmeleri maliyetlerini gözden geçirmeye itmektedir. Bugün gelinen noktada lojistik sektörü, işletmelerin ve ülkelerin rekabet edebilmesinde temel faktörlerden biri haline gelmiştir (Koban ve Keser, 2013:34). İşletmelerin maliyet kalemleri arasındaki en önemli girdilerden birisi lojistik maliyetleridir. Bu durum işletmeleri olabildiğince düşük maliyetli lojistik çözümler aramaya iterken, lojistik işletmeler için daha yoğun bir rekabet ortamı oluşmasına neden olmaktadır (Deran vd., 2014:110). İşletmelerin bu rekabet ortamında ayakta kalmasının yolu, çalışan memnuniyetine, adaletine ve güvenliğine odaklanmaktan geçmektedir (Moges ve Amentie, 2022:1). Herhangi bir sektörü ayırmadan tüm sektörlerde, çalışanların mutluluğu, hem bireylerin hem örgütlerin hem de toplumun geneline dağılmaktadır (Zengin ve Kaygın, 2016:397). İçinde pek çok operasyonel süreç barındıran ve çoğunlukla zamanla bir yarış içerisinde geçen bu süreçleri en verimli şekilde organize etmek lojistik işletmeleri rekabette ayakta tutan en önemli etkidir.

Çalışanlar ve organizasyonlar bir alışveriş ilişkisi içerisinde ve bu ilişki çalışanların tutum ve davranışlarını etkilemektedir (Cole ve Bruch, 2006:585). Örgütlerinden adil muamele gören çalışanlar olumlu tutum ve davranışlarda bulunma eğilimi göstermektedirler (Colquitt vd., 2012:1). Çalışanlar organizasyonun kendilerinden beklentileri ve kendilerinin de organizasyondan beklentileri arasında bir denge kurmaya çalışmaktadırlar. Bu dengeyi kurarlarken sadece kendi ve organizasyon arasındaki ilişkiyi değil diğer çalışanların organizasyonla olan ilişkilerini de analiz ederek bir kıyaslama yapmaktadırlar (Cihangiroğlu ve Yılmaz, 2010:198-199). Çalışanlar, girdileri ve sonuçlarıyla ilgili sosyal karşılaştırmalar yaparken referans olarak herhangi bir birey veya grubu baz alabilmekte hatta bu kişi başka bir işteki veya başka bir sosyal roldeki bir kişi dahi olabilmektedir (Adams, 1963:424). Yaptığı bu kıyaslama sonucu diğer çalışanlarla eşit muamele gördüğü algısı oluşursa, organizasyonun adil davrandığı sonucuna varmaktadır (İçerli, 2010:72). Çalışanların bağlı buldukları işletmeden gördükleri adil muamele, kurumla özdeşleşmelerini sağlayarak gerek görev gerekse bağlamsal performanslarını artırmaları sonucunu doğurmaktadır. İşletmelerinin rekabet

gücüne katkıda bulunmak için extra çaba göstermeyen çalışanlar, kuruluşun verimliliğinde ve hedeflerine ulaşmasında engelleyici rol üstlenmektedirler (Biswas, 2022:72). Bu nedenle çalışanlarından yüksek performans talep eden organizasyonların, çalışanların örgütsel adalet algısını ve örgütsel özdeşleşmesini artırmaya yönelik insan kaynakları politikaları uygulamaları gerekmektedir.

Bu çalışmada, “*Mersin ili lojistik sektörü çalışanlarının örgütsel adalet algılarının iş performansına etkisinde örgütsel özdeşleşmenin aracılık rolü*” araştırılmıştır. Araştırmada öncelikli olarak yapılan faktör analizinde örgütsel adalet, iş performansı ve örgütsel özdeşleşme olmak üzere üç adet ölçek kullanılmıştır. Ölçeklerin faktör analizi sonuçlarının araştırma amacına ve seçilen ölçeklere uygun olduğu belirlenmiştir. Daha sonraki aşamada ise, yapılan frekans dağılımları hesaplanmış ve Örgütsel Adalet Ölçeği, Örgütsel Özdeşleşme Ölçeği ve İş Performansı Ölçeği açısından cinsiyet, medeni durum, yaş grupları, eğitim durumu, çalışma yılı, aylık gelir durumu ve iş pozisyonu açısından algı düzeyleri arasında farklılık olup olmadığı test edilmiştir. Yapılan karşılaştırma analizlerinde cinsiyet (erkek-kadın), eğitim durumu (lise, önlisans, lisans, lisansüstü), çalışma yılı (0-1, 2-6, 7-11, 12-16, 17-21 ve 22 ve üzeri yıl), aylık gelir durumu (4.253 TL ve altı, 4.254-6.500 TL, 6.501-9.000 TL, 9.001-11.500TL ve 11.501 TL ve üstü) ve iş pozisyonları (çalışan, alt kademe, orta kademe, üst kademe) açısından anlamlı farklılıklar bulunmuştur. Medeni durum (evli-bekâr) ve yaş grupları (18-24, 25-31, 32-38, 39-45 ve 46 ve üzeri) açısından ise ilgili ölçeklerin algı tutumları arasında herhangi bir anlamlı farklılık bulunmamıştır.

Çalışmanın amacına yönelik yapılan analizlerde örgütsel adaletin iş performansı ve örgütsel adaletin örgütsel özdeşleşme etkisi için doğrusal regresyon analizleri yapılmıştır. Analizler sonucunda örgütsel adaletin iş performansı ve örgütsel özdeşleşme üzerinde pozitif etkileri olduğu görülmüştür. Örgütsel adaletin iş performansı üzerindeki etkisinde örgütsel özdeşleşmenin aracı değişken rolü için ise hiyerarşik regresyon analizi ve sobel testleri yapılmıştır. Hiyerarşik regresyon analizi sonucunda da örgütsel özdeşleşmenin iş performansına pozitif katkısı tespit edilmiştir. Sobel testinde ise örgütsel adaletin iş performansına etkisinin büyük çoğunluğunun örgütsel özdeşleşme tarafından açıklandığı tespit edilmiştir.

Birinci hipotezin araştırma sonuçlarına göre etkileşimsel adalet iş performansının en iyi yordayıcısı durumundadır. Daha sonra sırasıyla prosedürel adalet ve dağıtımsal adalet gelmektedir. Araştırmadan elde edilen sonuçlara göre, örgütsel adalet ve iş

performansı arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki bulunmaktadır. Sonuçlar, Murphy ve Kroeker, 1988; Konovsky ve Cropanzano, 1991; Mccloy, 1994; Uğur, 2017; Swalhi, 2017; Doğan, 2018; Ekingen, 2021; Moges ve Amentie, 2022, tarafından yürütülen çalışmalarla tutarlıdır. Bu sonuçlar, çalışanların kaynakların tahsisi ve tahsis prosedürlerinin adilliğine olan inançlarından daha çok bu tahsis ve prosedürlerin iletilme şekli olan etkileşimsel adalet algılarının iş performansının en güçlü yordayıcısı olduğunu ortaya koymaktadır. Çalışanlar, bağlı buldukları organizasyonlardan öncelikle insan onuruna yakışır adil bir muamele görmek istemektedirler. Karar sonuçlarına ve prosedürlere ilişkin adalet algılarından önce saygı ve dürüstlük algılarını oluşturan etkileşimsel adalet çok fazla önem vermekte ve bunu performanslarına yansıtmaktadırlar. Etkileşimsel adaletten sonra iş performansına en büyük katkıyı, kararların alındığı süreçlere ilişkin adalet algıları olan prosedürel adalet algıları ve son olarak tahsis sonuçlarına ilişkin adalet algısı olan dağıtım adaleti yapmaktadır. Etkileşimsel adalet algısı örgüt-üye ilişkisinden ziyade amir-üye arasındaki ilişkiden etkilendiği için, organizasyonların yönetici kademesindeki kişilere iletişim becerilerini geliştirecek destekler sağlaması gerekmektedir. Çalışanların prosedürel ve dağıtımsal adalet algılarını olumlu etkileyecek İK politikaları da özenle hazırlanmalı ve ilgili çalışanlara prosedürler ve tahsis sonuçlarıyla ilgili bilgiler doğru, eksiksiz ve saygılı bir şekilde aktarılmalıdır.

İkinci hipotezin araştırma sonuçlarına göre etkileşimsel adalet, örgütsel özdeşleşmenin en iyi yordayıcısı durumundadır. Daha sonra sırasıyla prosedürel adalet ve dağıtımsal adalet gelmektedir. Araştırmadan elde edilen sonuçlarda, örgütsel adalet ve örgütsel özdeşleşme arasında anlamlı ve pozitif bir etkileşim olduğu görülmüştür. Daha önce yapılan çalışmaları (Olkonen ve Lipponen, 2006; Walumbwa vd., 2009; Sökmen vd., 2013; Çetinkaya ve Çimenci, 2014; Ateş, 2015; Chen vd., 2015; Alev, 2021) destekler bulgulara ulaşılmıştır. Bu sonuçlar, örgütsel adalet algısının örgütsel özdeşleşmeyi olumlu yönde etkilediğini ortaya koymakla birlikte örgütsel adalet boyutlarından en büyük etkinin etkileşimsel adalet tarafından oluşturulduğu anlamına gelmektedir. Çalışanların organizasyondan gördükleri saygı ve dürüstlük muameleleri, örgütsel özdeşleşme derecelerine en yüksek etkiyi yapmaktadır. Organizasyonların, çalışanların özdeşleşmelerini sağlamak için başta etkileşimsel adalet algısı olmak üzere tüm adalet boyutlarını güçlendirecek insan kaynakları politikalarını uygulamaya koymaları gerekmektedir.



Üçüncü hipotezin araştırma sonuçlarına göre, örgütsel özdeşleşme ve iş performansı arasındaki ilişkide, örgüte duyulan aidiyet çalışan performansını olumlu etkilemektedir. Daha önce yapılan çalışmalarla (Scott vd., 1998; Carmeli vd., 2007; Van Dick vd., 2007; Turunç ve Çelik, 2010; Kara vd., 2021) benzer sonuçlara ulaşılmıştır. Buradan çıkarılacak sonuç, örgütleriyle yüksek derecede özdeşleşen çalışanlar buna performans artışı sağlayarak yanıt vermektedirler. Organizasyonların, çalışan performansını geliştirmek için özdeşleşmeyi artıracak uygulamaları hayata geçirmesi gerekmektedir.

Dördüncü ve son hipotezin araştırma sonuçlarına göre, örgütsel adaletin iş performansı üzerindeki etkisinde örgütsel özdeşleşme tam aracılık rolü üstlenmektedir. Başka bir ifadeyle örgütsel adaletin dağıtımsal, prosedürel ve etkileşimsel adalet boyutları örgütsel özdeşleşme aracılığıyla dolaylı olarak çalışan performansını artırmaktadır. Alt hipotezlerin sonuçlarını yorumlayacak olursak, dağıtımsal adalet ve prosedürel adaletin iş performansı üzerindeki etkisinde örgütsel özdeşleşme tam aracı konumdayken, etkileşimsel adaletin iş performansı üzerindeki etkisinde örgütsel özdeşleşme kısmi aracı konumda bulunmaktadır. Örgütsel adaletin iş performansına etkisinde örgütsel özdeşleşmenin aracılık rolünü inceleyen çok fazla çalışmaya rastlanılmamasına rağmen bulgular birkaç araştırma sonucuyla benzerlik göstermektedir. Demet (2022) yiyecek-içecek işletmeleri üzerine yaptığı çalışmasında, örgütsel adaletin iş performansı üzerindeki etkisini ve örgütsel adaletin iş performansı üzerindeki etkisinde, örgütsel özdeşleşmenin aracılık rolünü anlamlı ve pozitif olarak bulmuştur. Bambale vd., (2022) üniversite öğretim görevlileri üzerine yaptıkları çalışmada, prosedürel adaletin, iş performansı üzerindeki etkisinde örgütsel özdeşleşmenin aracılık rolü üstlendiğini bulmuşlardır.

Analiz sonuçları göstermektedir ki örgütsel özdeşleşme ve etkileşimsel adalet değişkenleri diğer değişkenlere oranla majör niteliktedir. Yapılan çoklu regresyon analiz sonuçları da bu bulguyu desteklemektedir.

Araştırma sonuçları değerlendirildiğinde, örgütlerinden gördükleri muamelenin adil olduğu kanısına varan iş görenlerin, performans düzeylerini artırarak karşılık verdikleri görülmektedir. Bununla birlikte, örgütlerinden gördükleri adil muamele, iş görenlerin işletmeye duydukları aidiyet duygusunu artırarak bireyin örgütle özdeşleşmesini sağlamaktadır. Organizasyonlar, çalışanların görev performansını ve görev tanımında yer almayan, gönüllülük esasına dayanan, fakat en az görev performansı kadar örgütün verimliliğine katkı sağlayan bağlamsal performansını yükseltmek için,

örgütün başarı ve başarısızlıklarını içselleştiren çalışanlara ihtiyaç duymaktadır. Çalışanların örgütten gördükleri adil dağıtım, adil prosedür ve adil etkileşim muameleleri, yüksek performans için gerekli olan bu özdeşleşmeyi sağlamak için gereklidir. Örgütle yüksek derecede özdeşleşme, çalışanların performans artışıyla yanıt vermelerini sağlamaktadır. Bu nedenle organizasyonların çalışanlardan performans artışı ve daha pek çok olumlu davranış görmek için, çalışanlarına karşı saygılı ve dürüst davranmaları ve önceden belirlenmiş prosedürlere uygun tahsisler sağlamaları gerekmektedir.

Hipotez sonuçlarını kıyaslamak gerekirse, H1a, H2a ve H4a hipotez sonuçları karşılaştırıldığında, dağıtım adaletinin hem özdeşleşme hem de iş performansı üzerinde pozitif etkisi bulunduğu ve özdeşleşmenin dağıtım adaleti ile iş performansı arasındaki ilişkide tam aracı olduğu sonucuna varılmıştır.

H1b, H2b ve H4b hipotez sonuçları karşılaştırıldığında, prosedürel adaletin de özdeşleşme ve iş performansı üzerinde pozitif etkisi bulunduğu ve özdeşleşmenin prosedürel adalet ile iş performansı arasındaki ilişkide tam aracı olduğu sonucuna varılmıştır.

H1c, H2c ve H4c hipotez sonuçları karşılaştırıldığında, etkileşimsel adaletin özdeşleşme ve iş performansı üzerinde pozitif etkisi bulunduğu ve ancak özdeşleşmenin etkileşimsel adalet ile iş performansı arasındaki ilişkide kısmi aracı rolü üstlendiği sonucuna varılmıştır.

Araştırmada örgütsel adaletin çalışan performansı üzerindeki etkisi iki yönlü olarak incelenmiştir. Birinci yaklaşımda örgütsel adaletin her bir alt boyutunun ve ölçeğin kendisinin ayrı ayrı performans üzerindeki etkisi analiz edilmiştir. İkinci yaklaşımda ise örgütsel adalet boyutlarının birlikte performans üzerindeki etkisi analiz edilmiştir. Her iki yaklaşımda da etkileşimsel adaletin performans üzerindeki etkisi ve örgütsel özdeşleşmenin aracılık rolü istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Böylece her iki yaklaşımın da birbirini destekleyen sonuçlar verdiği görülmüştür.

Araştırmada bazı sınırlılıklar da bulunmaktadır. Araştırmanın sadece Mersin ilinde ve lojistik çalışanları üzerinde yapılması araştırmanın kısıtlarını oluşturmaktadır. Farklı coğrafi bölgelerde veya ülke genelinde yapılacak çalışmalarda daha genel sonuçlara ulaşılması mümkün olacaktır. Çalışmanın farklı sektörler için yapılması da daha genel değerlendirme yapılmasını mümkün kılacaktır. Araştırmadaki bir diğer sınırlılık ise, sadece anket yönteminin kullanılmasıdır. Yapılacak araştırmalarda nitel

araştırma yöntemlerinin kullanılması konunun daha kapsamlı araştırılmasını sağlayacaktır.

İleride yapılacak olan çalışmalar için daha farklı önerilerde de bulunulabilir. Örneğin bu çalışmada araştırma modeli regresyon analizi yöntemiyle incelenmiştir. Regresyon analizi yöntemi ölçek değişkenlerinin etkisinin analiz edilmesinde yaygın kullanılan etkili bir yöntemdir. Ancak araştırma değişkenlerini ifade eden ölçek maddelerinin de model içinde etkilerini incelemek de başka bir araştırma konusu olarak düşünülebilir. Bu durumda Yapısal Eşitlik Modeli (YEM) gibi detaylı analiz modelleri kullanılabilir.

Modelde örgütsel özdeşlemenin genel anlamda, aracılık rolü analiz edilmiştir. Son dönem araştırma literatürü incelendiğinde, aracı değişkenin farklı düzeylerinin aracılık rolünün incelenmesi de çalışma konuları olarak görülmektedir. Bu çerçevede örgütsel özdeşleşmenin düşük orta veya yüksek düzeylerinde örgütsel adalet algısının performansa etkisinin nasıl değiştiği yeni bir çalışma konusu olarak değerlendirilebilir. Yapılacak çalışmalarda, örgütsel adaletin iş performansı üzerindeki etkisinde, örgütsel özdeşleşmenin aracılık rolü, lojistik dışındaki sektörler için de yapılabilir ve bu araştırmanın sonuçlarıyla kıyaslanabilir. Bu çalışmada iş performansı tek bir yapı halinde genel iş performansı olarak incelenmiştir. Sonraki çalışmalarda görev performansı ve bağlamsal performans ayrımı yapılarak iki boyut araştırılabilir.

Örgütsel psikoloji ve örgütsel davranışın en önemli bağımlı değişkeni çalışan performansıdır. Çalışan performansı tüm ekonomiyi yönlendirmektedir (Campbell ve Wiernik, 2015:47). Yapılan çalışmada görüldüğü gibi performans üzerinde örgütsel adalet algısının etkisi bulunmaktadır ve bu etkide örgütsel özdeşleme de aracılık rolü üstlenmektedir. Literatür ve sektör aktörlerinin deneyimleri incelendiğinde çalışan performansı üzerinde başka değişkenlerin de etkisi olduğu gerçeği görülmektedir. Genel değişkenler olarak tükenmişlik (Demerouti vd., 2014; Erol ve Yazıcıoğlu, 2019), örgütsel bağlılık (Çöl, 2004; Darmawan vd., 2020) ve liderlik algısı (Rosen vd., 2011; Zeb vd., 2019), bireysel değişkenler olarak çalışanın iş deneyimi, eğitim düzeyi yaşı ve cinsiyeti bu değişkenlere örnek olarak verilebilir. Bu çalışmanın devamında iyi bir metodolojik alt yapı ile birlikte bu değişkenler de modele eklendiğinde (bağımsız değişken, aracı değişken veya düzenleyici değişken olarak) hem literatür hem de sektör uygulaması bakımından araştırmaya zenginlik katılmış olacaktır.

Araştırma konusunun, örgütsel adalet algısının iş performansına etkisinde örgütsel özdeşleşmenin aracılık rolü; Mersin ili lojistik çalışanları üzerine bir araştırma, olması ve kullanılan metodoloji nedeniyle diğer çalışmalardan ayrıldığı söylenebilir. Yapılan literatür taramasında lojistik sektörü için böyle bir çalışmaya rastlanmadığı gibi örgütsel adaletin iş performansına etkisinde özdeşleşmenin aracılık rolü de birkaç çalışma dışında rastlanılmamıştır. Çalışmanın bu alanda yapılan araştırmaların azlığına katkı sağlayacağı ve literatürdeki bu boşluğu doldurmaya yardımcı olacağı düşünülmektedir.



## KAYNAKÇA

- Abrams, D., Wetherell, M., Cochrane, S., Hogg, M. A. & Turner, J. C. (1990). Knowing what to think by knowing who you are: Self-categorization and the nature of norm formation, conformity and group polarization. *British Journal of Social Psychology*, 29(2): 97-119.
- Abu-Bader, S. & Jones, T. V. (2021). Statistical mediation analysis using the sobel test and hayes SPSS process macro. *International Journal of Quantitative and Qualitative Research Methods*, 9(1): 42-61.
- Acar, P. (2013). *Örgütsel Davranış* (A. Ç. Kirel, O. Ağılgöz, Editörler). T.C. Anadolu Üniversitesi Yayını, Eskişehir, 192-209.
- Adams, J. S. (1963). Towards an understanding of inequity. *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67(5): 422-436.
- Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. *Advances in Experimental Social Psychology*, Academic Press, 2: 267-299.
- Akkoç, İ., Çalışkan, A. & Turunç, Ö. (2012). Örgütlerde gelişim kültürü ve algılanan örgütsel desteğin iş tatmini ve iş performansına etkisi: Güvenin aracılık rolü. *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 19(1): 105-135.
- Albert, S., Ashforth, B. E. & Dutton, J. E. (2000) Organizational identity and identification: Charting new waters and building new bridges. *Academy of Management Review*, 25: 13-17.
- Alev, S. (2021). The relationship between organizational justice, professional motivation and organizational identification: A study on teachers. *Educational Policy Analysis and Strategic Research*, 16(4): 127-139.
- Allen, J. A., Crowe, J., Baran, B. E. & Scott, C. (2016). Organizational identification: A context-specific mitigating resource of work–family conflict. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 24(1): 27-35.
- Al-Omari, K. & Okasheh, H. (2017). The influence of work environment on job performance: A case study of engineering company in Jordan. *International Journal of Applied Engineering Research*, 12(24): 15544-15550.

- Albert, S. & Whetten, D. A. (1985). Organizational identity. *Research in Organizational Behavior*, 7: 263-295.
- Alexander, S. & Ruderman, M. (1987). The role of procedural and distributive justice in organizational behavior. *Social Justice Research*, 1(2): 177-198.
- Altaş, S. S. & Çekmecelioğlu, H. G. (2015). Örgütsel adalet algısının iş tatmini, örgütsel bağlılık ve iş performansı üzerindeki etkileri: Okul öncesi öğretmenleri üzerinde bir araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 29(3): 421-439.
- Amalina, N. N. & Susilowati, C. (2022). The effect of transformational leadership and organizational justice toward employee performance mediated by job satisfaction: A study of blitar, Indonesia police. *International Journal of Research in Business and Social Science*, 11(4): 95-105.
- Arikboğa, F. Ş. (2009). *Yönetim ve organizasyon*. İstanbul Üniversitesi Açık ve Uzaktan Eğitim Fakültesi Yayınları, 280.
- Arvey, R. D. & Murphy, K. R. (1998). Performance evaluation in work settings. *Annual Review of Psychology*, 49(1): 141-168.
- Ashforth, B. E., & Mael, F. (1989). Social identity theory and the organization. *Academy of Management Review*, 14(1): 20-39.
- Ashforth, B. E., Harrison, S. H. & Corley, K. G. (2008). Identification in organizations: An examination of four fundamental questions. *Journal of Management*, 34(3): 325-374.
- Ateş, M. F. (2015). Hizmetkâr liderlik ve örgütsel adaletin örgütsel özdeşleşmeye etkisinde örgütsel güvenin aracılık rolü. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 7(3): 75-95.
- Aytürk, N. (2015). *Örgütsel ve yönetsel davranış: örgütlerde insan ilişkileri ve yönetsel davranış yöntemleri*. Detay Yayıncılık, 381.
- Baird, L. S. (1977). Self and superior ratings of performance: As related to self-esteem and satisfaction with supervision. *Academy of Management Journal*, 20(2): 291-300.

- Baldwin, S. (2006). *Organisational justice*. Institute for Employment Studies, Brighton, 13.
- Bambale, A. J., Ibrahim, M. A. & Hassan, R. (2022). Mediating role of organizational identification in the relationship between procedural justice and employee task performance in Kano State, Nigeria. *Creative Business Research Journal*, 2(1): 4932-4943.
- Baron, R. M. & Kenny, D. A. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6): 1173-1182.
- Barsky, A. & Kaplan, S. A. (2007). If you feel bad, it's unfair: A quantitative synthesis of affect and organizational justice perceptions. *Journal of Applied Psychology*, 92(1): 286-295.
- Başar, U. & Sığrı, Ü. (2015). Effects of teachers' organizational justice perceptions on intention to quit: Mediation role of organizational identification. *Educational Sciences: Theory & Practice*, 15(1): 45-59.
- Bayram, L. (2006). Geleneksel performans değerlendirme yöntemlerine yeni bir alternatif: 360 derece performans değerlendirme. *Sayıştay Dergisi*, (62): 47-65.
- Baysal, A. C. & Paksoy, M. (1999). Mesleğe ve örgüte bağlılığın çok yönlü incelenmesinde Meyer-Allen modeli. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 28(1): 7-15.
- Bidarian, S. & Jafari, P. (2012). The relationship between organizational justice and organizational trust. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 47: 1622-1626.
- Bies, R. J. & Moag, J. S. (1986). *Interactional Justice: Communication Criteria of Fairness* (In Lewicki, R. J., Sheppard, B. H., and Bazerman, M. H. Eds.). *Research on Negotiation in Organizations* JAI Press, Greenwich, CT., pp. 43–55.
- Bies, R. J. & Shapiro, D. L. (1987). Interactional fairness judgments: The influence of causal accounts. *Social Justice Research*, 1(2): 199-218.
- Bies, R. J. (2001). Interactional (in)justice: The sacred and the profane (In J. Greenberg & R. Cropanzano Eds.). *Advances in organizational justice. Ramanujan International Journal of Business and Research*, 5: 89-118.

- Bingöl, D. (2003). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul, Beta Yayınları. 486.
- Biswas, S. (2022), "Linking employee perceptions and employee attitudes through their levels of organizational identification: a field investigation in India", *International Journal of Organization Theory & Behavior*, 25(1/2): 72-90.
- Blader, S. L., Patil, S. & Packer, D. J. (2017). Organizational identification and workplace behavior: More than meets the eye. *Research in Organizational Behavior*, 37: 19-34.
- Borman, W. C., Motowidlo, S. J., Rose, S. R. & Hanser, L. M. (1987). *Development of a Model of Soldier Effectiveness: Retranslation of Materials and Results* (ARI Research Note 87-29). Alexandria, VA: U. S. Army Research Institute for the Behavioral and Social Sciences, 1-20.
- Borman, W. C. & Motowidlo, S. J. (1997). Task performance and contextual performance: The meaning for personnel selection research. *Human Performance*, 10(2): 99-109.
- Borman, W. C., Penner, L. A., Allen, T. D. & Motowidlo, S. J. (2001). Personality predictors of citizenship performance. *International Journal of Selection and Assessment*, 9(1-2): 52-69.
- Boroş, S. (2008). Organizational identification: Theoretical and empirical analyses of competing conceptualizations. *Cognition, Brain, Behavior*, 12(1): 1-27.
- Breevaart, K., Bakker, A. B., Demerouti, E. & Van Den Heuvel, M. (2015). Leader-member exchange, work engagement, and job performance. *Journal of Managerial Psychology*, 30(7): 754-770.
- Bükülmez, K. (2013). *Çalışma Hayatında İş Performansını Etkileyen Faktörler: Altınova Tersaneler Bölgesi Örneği*. Yüksek Lisans Tezi, Yalova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yalova.
- Campbell, J. P., McHenry, J. J. & Wise, L. L. (1990). Modeling job performance in a population of jobs. *Personnel Psychology*, 43(2): 313-333.
- Campbell, J. P. & Wiernik, B. M. (2015). The modeling and assessment of work performance. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 2(1): 47-74.



- Carmeli, A., Gilat, G. & Waldman, D. A. (2007). The role of perceived organizational performance in organizational identification, adjustment and job performance. *Journal of Management Studies*, 44(6): 972-992.
- Cemaloğlu, N. & Şahin, F. (2017). *Birey, Örgüt ve Yönetim* (Edt. S. Özdemir, N. Cemaloğlu). Örgütsel Davranış ve Yönetimi, Pegem Akademi, Ankara, 1-32.
- Ceylan, T. (2006). Siyaset felsefesinin temel problemlerinden biri ve birlikte yaşamının koşulu olan adalet (Platon). *Atatürk Üniversitesi Kazım Karabekir Eğitim Fakültesi Dergisi*, (14): 159-176.
- Chaput, M., Brummans, B. H. & Cooren, F. (2011). The role of organizational identification in the communicative constitution of an organization: A study of consubstantialization in a young political party. *Management Communication Quarterly*, 25(2): 252-282.
- Charles-Pauvers B., Commeiras, N., Peyrat-Guillard, D. & Roussel, P. (2007) La performance individuelle au travail et ses déterminants psychologiques. *Gestion des performances au travail. Bilan des connaissances, in Saint Onge S. et Haines V. (coord.), ed. De Boeck, collection Méthodes et Recherches*, 97-150.
- Chen, S. Y., Wu, W. C., Chang, C. S., Lin, C. T., Kung, J. Y., Weng, H. C., ... & Lee, S. I. (2015). Organizational justice, trust, and identification and their effects on organizational commitment in hospital nursing staff. *BMC Health Services Research*, 15(1): 1-17.
- Cheng, E. W., Li, H. & Fox, P. (2007). Job performance dimensions for improving final project outcomes. *Journal of Construction Engineering and Management*, 133(8): 592-599.
- Chiu, S. K. (2005). *The linkage of job performance to goal setting, work motivation, team building, and organizational commitment in the high-tech industry in Taiwan*. Nova Southeastern University.
- Cihangiroğlu, N. & Yılmaz, A. (2010). Çalışanların örgütsel adalet algısının örgütler için önemi. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 10(19): 194-213.
- Cohen, R. L. (1987). Distributive justice: Theory and research. *Social Justice Research*, 1(1): 19-40.

- 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.
- Cole, M. S. & Bruch, H. (2006). Organizational identity strength, identification, and commitment and their relationships to turnover intention: Does organizational hierarchy matter?. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 27(5): 585-605.
- Colquitt, J. A., Scott, B. A. & LePine, J. A. (2007). Trust, trustworthiness, and trust propensity: a meta-analytic test of their unique relationships with risk taking and job performance. *Journal of Applied Psychology*, 92(4): 909.
- Colquitt, J. A. (2012). *Organizational Justice* (In S.W.J. Kozlowski Eds.), The Oxford Handbook Organizational Psychology. New York: Oxford University Press, 526-547.
- Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O. & Ng, K. Y. (2001). Justice at the millennium: a meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology*, 86(3): 425-445.
- Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: a construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology*, 86(3): 386-400.
- Colquitt, J. A., LePine, J. A., Piccolo, R. F., Zapata, C. P. & Rich, B. L. (2012). Explaining the justice–performance relationship: Trust as exchange deepener or trust as uncertainty reducer?. *Journal of Applied Psychology*, 97(1): 1-15.
- Conway, E. (2004). Relating career stage to attitudes towards HR practices and commitment: Evidence of interaction effects? *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 13(4): 417-446.
- Cook, J. & Wall, T. (1980). New work attitude measures of trust, organizational commitment and personal need non-fulfilment. *Journal of Occupational Psychology*, 53(1): 39-52.
- Coşkun, R., Altunışık, R. & Yıldırım, E. (2017). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri (SPSS Uygulamalı)*. Sakarya, Sakarya Yayıncılık, Güncellenmiş 9. Baskı. 352.

- Cropanzano, R. & Greenberg, J. (1997). Progress in organizational justice: Tunneling through the maze. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 12: 317-372.
- Cropanzano, R., Prehar, C. A. & Chen, P. Y. (2002). Using social exchange theory to distinguish procedural from interactional justice. *Group & organization management*, 27(3): 324-351.
- Cropanzano, R. & Rupp, D. E. (2003). An overview of organizational justice: Implications for work motivation. *Motivation and Work Behavior*, 7: 82-95.
- Cropanzano, R., Bowen, D. E. & Gilliland, S. W. (2007). The management of organizational justice. *Academy of Management Perspectives*, 21(4): 34-48.
- Cropanzano, R., Goldman, B. M. & Benson III, L. (2005). *Organizational justice* (In J. Barling, E. K. Kelloway, M. R. Frone Eds.). Handbook of Work Stress, SAGE Publications, 63-87.
- Cropanzano, R. & Rupp, D. E. (2008). Social exchange theory and organizational justice: Job performance, citizenship behaviors, multiple foci, and a historical integration of two literatures. *Research in Social Issues in Management: Justice, Morality, and Social Responsibility*, 63- 99.
- Çeçen, A. (2020). *Adalet kavramı*. Astana Yayınları. 271.
- Çetinkaya, M. & Çimenci, S. (2014). Örgütsel adalet algısının örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisi ve örgütsel özdeşleşmenin aracılık rolü: Yapısal eşitlik modeli çalışması. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 12(23): 237-278.
- Çolak, M. & Erdost Çolak, H. E. (2004). Organizational justice: A reiew of the literature and some suggestions for future research. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 22(2): 51-84.
- Çöl, G. (2004). Örgütsel bağlılık kavramı ve benzer kavramlarla ilişkisi, *İş Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 6(2): 4-11.
- Çöl, G. (2008). Algılanan güçlendirmenin işgören performansı üzerine etkileri, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 9 (1): 35-46.
- Darmawan, D., Mardikaningsih, R., Sinambela, E. A., Arifin, S., Putra, A. R., Hariani, M., ... & Irfan, M. (2020). The quality of human resources, job performance and

employee loyalty. *International Journal of Psychosocial Rehabilitation*, 24(3), 2580-2592.

Demerouti, E., Bakker, A. B. & Leiter, M. (2014). Burnout and job performance: The moderating role of selection, optimization, and compensation strategies. *Journal of Occupational Health Psychology*, 19(1): 96-107.

Demet, M. (2022). *Yiyecek İçecek İşletmesi Çalışanlarının Örgütsel Adalet Algılarının, İş Tatminlerine ve İş Performanslarına Etkisinde Örgütsel Özdeşleşmenin Aracılık Rolü: Ankara İli Örneği*. Yüksek Lisans Tezi, Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Demircan, N. & Ceylan, A. (2003). Örgütsel güven kavramı: Nedenleri ve sonuçları. *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10(2): 139-150.

Demirtaş, H. A. (2003). Sosyal kimlik kuramı, temel kavram ve varsayımlar. *İletişim: Araştırmaları Dergisi*, 01(1): 123-144.

Deng, X. (2020). Determining the influence of motivation and job satisfaction towards job performance of generation Y+Z employees of the RARE Company, China. *ABAC ODI Journal Vision. Action. Outcome*, 7(2): 62-86.

Deran, A., Arslan, S. & Köksal, A. G. (2014). *İşletmelerde lojistik maliyetlerin hesaplanması*. Mersin, Eğitim Yayınevi. 240.

Doğan, H. (2018). Örgütsel adalet algısı ile iş performansı arasındaki ilişki. *Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 20(2), 26-46.

Doğan, A. & Uzun, A., (2014). Serbest ticaret anlaşmalarının Türkiye'nin dış ticaretine etkileri. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 15(1): 325-344.

Dutton, J. E., Dukerich, J. M. & Harquail, C. V. (1994). Organizational images and member identification. *Administrative Science Quarterly*, 39(2): 239-263.

Efraty, D. & Wolfe, D. M. (1988). The effect of organizational identification on employee affective and performance responses. *Journal of Business and Psychology*, 3(1): 105-112.

- Eib, C. (2015). *Processes of organizational justice: Insights into the perception and enactment of justice*. Doctoral dissertation, Department of Psychology, Stockholm University.
- Einolander, J. (2015). Evaluating organizational commitment in support of organizational leadership. *Procedia Manufacturing*, 3: 668-673.
- Ekingen, E. (2021). The effect of organizational justice on job performance and the mediating role of job satisfaction: A study on nurses. *Hospital Topics*, 1-10.
- Eren, E. (1991). *Yönetim ve Organizasyon*. İstanbul, Beta Basım Yayım Dağıtım. 480.
- Erol, E. & Yazıcıoğlu, İ. (2019). Tükenmişlik düzeyinin iş performansına etkisinde rekreatif aktivitelerin aracılık rolü: Yiyecek içecek işletmelerinde bir araştırma. *Turizm Akademik Dergisi*, 6(2): 139-152.
- Ertan, H. (2008). *Örgütsel bağlılık, iş motivasyonu ve iş performansı arasındaki ilişki: Antalya'da beş yıldızlı otel işletmelerinde bir inceleme*. Yüksek Lisans Tezi, Afyonkarahisar Kocaepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Afyonkarahisar.
- Etimoloji Tükçe, (2022). *Türkçe Kelime Kökeni Sözlüğü*.
- Etzioni, A. (1964). *Modern organizations* (In A. Inkeles Eds.). Prentice-Hall Foundations of Modern Sociology Series, Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs, New Jersey, 1-120.
- Fletcher, C. & Perry, E. L. (2002). *Performance appraisal and feedback: A consideration of national culture and a review of contemporary research and future trends* (In N. Anderson, D. S. Ones, H. K. Sinangil, & C. Viswesvaran Eds.), Handbook of industrial, work and organizational psychology, Volume 1: Personnel psychology. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, 127-144.
- Folger, R. (1977). Distributive and procedural justice: Combined impact of voice and improvement on experienced inequity. *Journal of Personality and Social Psychology*, 35(2): 108.
- Folger, R. (1987). Distributive and procedural justice in the workplace. *Social Justice Research*, 1(2): 143-159.
- Folger, R. & Bies, R. J. (1989). Managerial responsibilities and procedural justice. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 2(2): 79-90.

- Folger, R. & Konovsky, M. A. (1989). Effects of procedural and distributive justice on reactions to pay raise decisions. *Academy of Management Journal*, 32(1): 115-130.
- Folger, R., Konovsky, M. A. & Cropanzano, R. (1992). A due process metaphor for performance appraisal. *Research in Organizational Behavior*, 14: 129-139.
- Gautam, T., Van Dick, R. & Wagner, U. (2004). Organizational identification and organizational commitment: Distinct aspects of two related concepts. *Asian Journal of Social Psychology*, 7(3): 301-315.
- Giessner, S. R., Van Knippenberg, D. & Sleebos, E. (2009). License to fail? How leader group prototypicality moderates the effects of leader performance on perceptions of leadership effectiveness. *The Leadership Quarterly*, 20(3): 434-451.
- Gilliland, S. W. (1994). Effects of procedural and distributive justice on reactions to a selection system. *Journal of Applied Psychology*, 79(5): 691.
- Greenberg, J. (2009). *Promote procedural and interactional justice to enhance individual and organizational outcomes* (In E. Locke, Eds.). Handbook of principles of organizational behavior: Indispensable knowledge for evidence-based management, A John Wiley and Sons, Ltd, Publication, West Sussex, United Kingdom, 255-271.
- Greenberg, J. & Tyler, T. R. (1987). Why procedural justice in organizations?. *Social Justice Research*, 1(2): 127-142.
- 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.
- Greenberg, J. (1993) *The Social Side of Fairness: Interpersonal and Informational Classes of Organizational Justice* (In R. Cropanzano Eds.). Justice in the Workplace: Approaching Fairness in Human Resource Management, Lawrence Erlbaum Associates, Hillsdale, 79-103.
- 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.

- Guadalupe, M., Kinias, Z. & Schloderer, F. (2020). Individual identity and organizational identification: Evidence from a field experiment. *AEA Papers and Proceedings*, 110: 193-98.
- Güçer, E. & Şerif, A. D. (2014). Organizational trust and job satisfaction: A study on hotels. *Business Management Dynamics*, 4(1): 12-28.
- Gül, H. & İnce, M. (2014). Etik liderlik ve örgütsel adalet arasındaki ilişkiler üzerine bir araştırma. *Niğde Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 7(2): 127-150.
- Gülenç, İ. F. & Karagöz, B. (2008). E-lojistik ve Türkiye’de E-Lojistik Uygulamaları. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (15): 73-91.
- Güner, M. F. & Memiş, M. Ü. (2007). Kurumsal performans değerlendirme yöntemlerinin gelişim süreci: 1850’lerden 2000’lere bir inceleme. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16(2): 299-310.
- Gürbüz, S. & Şahin, F. (2016). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Teknikleri 3*. Baskı. Ankara, Seçkin Yayıncılık. 471.
- Gürbüz, S. & Yüksel, M. (2008). Çalışma ortamında duygusal zekâ: İş performansı, iş tatmini, örgütsel vatandaşlık davranışı ve bazı demografik özelliklerle ilişkisi. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 9(2): 174-190.
- Gürlek, M. & Tuna, M. (2018). Sosyal kimlik teorisi açısından örgütsel özdeşleşmenin teorik temelleri. *Yönetim, Ekonomi ve Pazarlama Araştırmaları Dergisi*, 2(3): 39-48.
- Hanna, A. S. & Brusoe, J. K. (1997). Study of performance evaluations in electrical construction industry. *Journal of Management in Engineering*, 13(6): 66-74.
- Haslam, S. A. & Ellemers, N. (2005). Social identity in industrial and organizational psychology: Concepts, controversies and contributions. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 20(1): 39-118.
- Hernandez, J. (2021). *The Moderating Role of Social Exchange in the Relationship between Work-Family Backlash and Injustice*. Master thesis, State University of New York at Albany.

- Hızarcıoğlu, G. & Güney, S. (2022). Öğretmenlerin kimlik algısı ve bağlılık ilişkisinde örgütsel adaletin düzenleyici rolü. *İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 11(2): 993-1021.
- Hogg, M. A. (2000). Subjective uncertainty reduction through self-categorization: A motivational theory of social identity processes. *European Review of Social Psychology*, 11(1): 223-255.
- Hogg, M. A. & Terry, D. J. (2000). Social identity and self-categorization processes in organizational contexts. *The Academy of Management Review*, 25(1): 121-140.
- Hom, P. W. & Griffeth, R. W. (1991). Structural equations modeling test of a turnover theory: Cross-sectional and longitudinal analyses. *Journal of Applied Psychology*, 76(3): 350-366.
- Hornsey, M. J. (2008). Social identity theory and self-categorization theory: A historical review. *Social and Personality Psychology Compass*, 2(1): 204-222.
- Hosmer, L. T. (1995). Trust: The connecting link between organizational theory and philosophical ethics. *Academy of Management Review*, 20(2): 379-403.
- İşik, M. & Eraslan, T. Y. (2021). Örgütsel adalet algısı ve üretim karşıtı iş davranışları arasındaki ilişki: Isparta alışveriş merkezleri çalışanları örneği. *Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 23(40): 37-52.
- İçerli, L. (2010). Örgütsel adalet: Kuramsal bir yaklaşım. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 5(1): 67-92.
- İslamoğlu, A. H., & Alnaçık, Ü. (2014). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*. 4. Baskı. İstanbul, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş. 495.
- İşcan, Ö. F. & Sayın, U. (2010). Örgütsel adalet, iş tatmini ve örgütsel güven arasındaki ilişki. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 24(4): 195-216.
- İyigün, N. Ö. (2012). Örgütsel adalet: Kuramsal bir yaklaşım. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. 21(1): 49-64.
- Jamal, M. (1984). Job stress and job performance controversy: An empirical assessment. *Organizational Behavior and Human Performance*, 33(1): 1-21.



- Judge, T. A., Thoresen, C. J., Bono, J. E. & Patton, G. K. (2001). The job satisfaction–job performance relationship: A qualitative and quantitative review. *Psychological Bulletin*, 127(3): 376.
- Judge, T. A. & Colquitt, J. A. (2004). Organizational justice and stress: The mediating role of work-family conflict. *Journal of Applied Psychology*, 89(3): 395-404.
- Judge, T. A. & Klinger, R. (2000). Promote job satisfaction through mental challenge. In E. A. Locke, *Handbook of principles of organizational behavior*, John Wiley & Sons Ltd, The Atrium, Southern Gate, Chichester, West Sussex, United Kingdom, 3(1): 107-121.
- Kalay, F. (2016). İşletmelerde Örgütsel Adaletin İşgören Performansı Üzerindeki Etkisi: Teorik Bir İnceleme. *Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 11(1): 147-158.
- Kalleberg, A. L. (1974). A causal approach to the measurement of job satisfaction. *Social Science Research*, 3(4): 299-322.
- Kara, E., Kırpık, G. & Kaya, A. (2021). The mediating role of organizational identification in the effect of perceived organizational support on employee performance. *Sosyoekonomi*, 29(49): 47-64.
- Karadirek, G. & Genç, K. Y. (2022). The mediating role of individualistic–collectivist culture on the relationship between organizational justice, job satisfaction, organizational commitment, organizational performance and organizational citizenship behaviour. *JOEEP: Journal of Emerging Economies and Policy*, 7(1): 226-238.
- Karasar, N. (2008). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Ankara, Nobel Yayın Dağıtım, 18. Baskı, 292.
- Karavardar, G. (2015). Örgütsel adaletin iş tatmini, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 11(26): 139-150.
- Kavak, O. & Kaygın, E. (2018). Örgütsel adalet algısının örgütsel muhalefet davranışı üzerindeki etkisi. *Balkan and Near Eastern Journal of Social Sciences*, 4(1): 33-51.

- Kıngır, S. & Taşkıran, E. (2006). Performans değerlendirme çalışmalarına ilişkin işgören görüşlerinin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 8(1): 195-216.
- Kirkman, B. L. & Rosen, B. (1999). Beyond self-management: Antecedents and consequences of team empowerment. *Academy of Management Journal*, 42(1): 58-74.
- Koban, E. & Keser, H. Y. (2013). Rekabet edebilirlikte Türk Lojistik sektörünün istihdam yapısının analizi ve istihdama yönelik devlet destekleri. *Çalışma İlişkileri Dergisi*, 4(2): 32-43.
- Koçak, D. (2019). Örgütsel adalet ile örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişkinin incelenmesi. *OPUS Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 11(18): 1001-1024.
- Koçak, D. & Kerse, G. (2022). How perceived organizational obstruction influences job satisfaction: The roles of interactional justice and organizational identification. *SAGE Open*, 12(1): 1-19.
- Koçel, T. (2020). *İşletme Yöneticiliği, Yönetici Gelistirme, Organizasyon ve Davranış*. 18. Baskı, İstanbul, Beta Yayınevi. 759.
- Konovsky, M. A. & Cropanzano, R. (1991). Perceived fairness of employee drug testing as a predictor of employee attitudes and job performance. *Journal of Applied Psychology*, 76(5): 698.
- Konovsky, M. A. & Pugh, S. D. (1994). Citizenship behavior and social exchange. *Academy of Management Journal*, 37(3): 656-669.
- Kreiner, G. E. & Ashforth, B. E. (2004). Evidence toward an expanded model of organizational identification. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 25(1): 1-27.
- Kurgun, O.A. (2013). *Örgütsel Davranış*. Ankara, Detay Yayıncılık, 230.
- Lakhal, L. (2009). Impact of quality on competitive advantage and organizational performance. *Journal of the Operational Research Society*, 60(5): 637-645.

- Laschinger, H. K. S. (2004). Hospital nurses' perceptions of respect and organizational justice. *JONA: The Journal of Nursing Administration*, 34(7): 354-364.
- Le Roy, J., Bastounis, M. & Poussard, J. M. (2012). Interactional justice and counterproductive work behaviors: The mediating role of negative emotions. *Social Behavior and Personality: An international journal*, 40(8): 1341-1355.
- Lebas, M. J. (1995). Performance measurement and performance management. *International Journal of Production Economics*, 41(1-3): 23-35.
- Lewicki, R. J. & Bunker, B. B. (1995). *Trust in relationships: A model of development and decline*. Jossey-Bass/Wiley, 132-141.
- Leventhal, G. S. (1976). The distribution of rewards and resources in groups and organizations. *Advances in Experimental Social Psychology*. Academic Press, 9: 91-131.
- Levanthal, G. S. (1980). What should be done with equity theory. *Social exchange: Advances in Theory and Research*, 27-55.
- Lind, E. A. & Tyler, T. R. (1988). The social psychology of procedural justice. In M. J. Lerner (Eds.), Springer Science & Business Media, New York, 173-202.
- Mael, F. & Ashforth, B. E. (1992). Alumni and their alma mater: A partial test of the reformulated model of organizational identification. *Journal of Organizational Behavior*, 13(2): 103-123.
- Malaysia, M. P. (2016). A three-component conceptualization of organizational commitment. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 6(12):16-23.
- Mallick, E., Pradhan, R. K., Tewari, H. R. & Jena, L. K. (2014). Organizational citizenship behaviour, job performance and HR practices: A relational perspective. *Management and Labour Studies*, 39(4): 449-460.
- Masterson, S. S., Lewis, K., Goldman, B. M. & Taylor, M. S. (2000). Integrating justice and social exchange: The differing effects of fair procedures and treatment on work relationships. *Academy of Management Journal*, 43(4): 738-748.

- Mayer, R. C., Davis, J. H. & Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review*, 20(3): 709-734.
- McCardle, J. G. (2007). *Organizational justice and workplace deviance: The role of organizational structure, powerlessness, and information salience*. Thesis of Doctor, University of Central Florida, Florida, USA.
- McCloy, R. A., Campbell, J. P. & Cudeck, R. (1994). A confirmatory test of a model of performance determinants. *Journal of Applied Psychology*, 79(4): 493.
- McFarlin, D. B. & Sweeney, P. D. (1992). Distributive and procedural justice as predictors of satisfaction with personal and organizational outcomes. *Academy of Management Journal*, 35(3): 626-637.
- Mersin Ticaret ve Sanayi Odası., (2022). Mersinde faaliyet gösteren lojistik firma sayısı 1 Şubat 2022 tarihinde <http://oda.mtso.org.tr/mtsohizmetler/grupfirma> adresinden erişilmiştir.
- Meyer, J. P. & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1): 61-89.
- Meyer, J. P. & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace: Toward a general model. *Human Resource Management Review*, 11(3): 299-326.
- Meyer, J. P. & Allen, N. J. (2004). *TCM employee commitment survey academic users guide*. London, Ontario, Canada: The University of Western Ontario, Department of Psychology, 16.
- Miao, Q., Eva, N., Newman, A. & Schwarz, G. (2019). Public service motivation and performance: The role of organizational identification. *Public Money & Management*, 39(2): 77-85.
- Mobley, W. H. (1977). Intermediate linkages in the relationship between job satisfaction and employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, 62(2): 237.
- Moges, A. & Amentie, C. (2022). Effect of organizational justice on organizational performance with mediating variables of job satisfaction and organizational commitment-systematic article review study. *Applied Journal of Economics, Management and Social Sciences*, 3(3): 1-9.

- Montada, L. (1980). *Developmental changes in concepts of justice* (G. Mikula Eds.). Justice and Social Interaction. Bern Stuttgart, Hans Huber Publishers, 3: 257-284.
- Moorman, R. H. (1991). Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: Do fairness perceptions influence employee citizenship?. *Journal of Applied Psychology*, 76(6): 845-855.
- Moorman, R. H., Blakely, G. L. & Niehoff, B. P. (1998). Does perceived organizational support mediate the relationship between procedural justice and organizational citizenship behavior?. *Academy of Management journal*, 41(3): 351-357.
- Motowidlo, S. J. & Kell, H. J. (2012). *Job Performance* (In I. B. Weiner, N. W. Schmitt ve S. Highhouse Eds.), Handbook of Psychology, Vol. 12 Industrial and Organizational Psychology. New Jersey: Wiley, 82-103.
- Motowidlo, S. J. & Van Scotter, J. R. (1994). Evidence that task performance should be distinguished from contextual performance. *Journal of Applied psychology*, 79(4): 475.
- Murphy, K. R. & Kroecker, L. P. (1988). *Dimensions of job performance*. Colorado State Univ Fort Collins.
- 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(3): 527-556.
- Malaysia, M. P. (2016). A three-component conceptualization of organizational commitment. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 6(12): 2222-6990.
- Olkkonen, M. E. & Lipponen, J. (2006). Relationships between organizational justice, identification with organization and work unit, and group-related outcomes. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 100(2): 202-215.
- Omar, A. (2009). *The moderating role of interpersonal justice on the relationship between Eysenckian personality dimensions and employee voice and employee silence* (In A.S. G. Antoniou, C. L. Cooper, G. P. Chrousos, C. D. Spielberger, M W. Eysenck Eds.). Handbook of Managerial Behavior and Occupational Health. Edward Elgar Publishing, Cheltenham, UK, 143-156.

- Onorato, R. S. & Turner, J. C. (2004). Fluidity in the self-concept: the shift from personal to social identity. *European Journal of Social Psychology*, 34(3): 257-278.
- Ones, D. S., Viswesvaran, C. & Schmidt, F. L. (1993). Comprehensive meta-analysis of integrity test validities: Findings and implications for personnel selection and theories of job performance. *Journal of Applied Psychology*, 78(4): 679.
- Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington books/DC heath and com.
- Özdemir, İ. (2007). *Performans Değerleme Yöntemleri; Performans Değerleme Yöntemi Tercihlerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma ve Model Önerisi*. Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Özdevecioğlu, M. & Kanıgür, S. (2009). Çalışanların ilişki ve görev yönelimli liderlik algılamalarının performansları üzerindeki etkileri. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 2009(1): 53-82.
- Özen, J. (2002). Adalet kuramlarının gelişimi ve örgütsel adalet türleri. *Hukuk Felsefesi ve Sosyolojisi Arşivi*, İstanbul Barosu, İstanbul, 5: 107-117.
- Özgan, H. (2011). The relationships between organizational justice, confidence, commitment, and evaluating the manager and the perceptions of conflict management at the context of organizational behavior. *Educational Sciences: Theory and Practice*, 11(1): 241-247.
- Özgen, H., Öztürk, A. & Yalçın, A. (2005). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Adana, Nobel Yayınları. 447.
- Özkan, C. (2017). *İşin anlamlılığının iş performansı ve sapma davranışına etkisi: Mersin ilinde yapılan bir araştırma*. Doktora Tezi, Mersin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mersin.
- Özkanlısoy, Ö. & Saygılı, M. S. (2020). Lojistik sektörü çalışanlarında örgütsel adalet algısının iş motivasyonuna etkisi: Örnek bir uygulama. *Business & Management Studies: An International Journal*, 8(2): 2063-2092.
- Özmutaf, N. M. (2007). Örgütlerde bireysel performans unsurları ve çatışma. *CÜ İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 8(2): 41-60.

- Patient, D. L. & Skarlicki, D. P. (2010). Increasing interpersonal and informational justice when communicating negative news: The role of the manager's empathic concern and moral development. *Journal of Management*, 36(2): 555-578.
- Pillai, R., Schriesheim, C. A. & Williams, E. S. (1999). Fairness perceptions and trust as mediators for transformational and transactional leadership: A two-sample study. *Journal of Management*, 25(6): 897-933.
- Poropat, A. E. (2002). New models of work performance and their implications for employment relations. In *Proceedings of the Tenth Annual Conference of the International Employment Relations Association*. Sydney: International Employment Relations Association (IERA), 1-11.
- Rajabi, M., Abdar, Z. E. & Agoush, L. (2017). Organizational justice and trust perceptions: A comparison of nurses in public and private hospitals. *Middle East Journal of Family Medicine*, 15(8): 205-211.
- Ravasi, D. & Van Rekom, J. (2003). Key issues in organizational identity and identification theory. *Corporate Reputation Review*, 6(2): 118-132.
- Richard, P. J., Devinney, T. M., Yip, G. S. & Johnson, G. (2009). Measuring organizational performance: Towards methodological best practice. *Journal of Management*, 35(3): 718-804.
- Robinson, S. L. & Bennett, R. J. (1995). A typology of deviant workplace behaviors: A multidimensional scaling study. *Academy of Management Journal*, 38(2): 555-572.
- Rosen, C. C., Harris, K. J. & Kacmar, K. M. (2011). LMX, context perceptions, and performance: An uncertainty management perspective. *Journal of Management*, 37(3): 819-838.
- Rotundo, M. (2009). *Conduct performance appraisals to improve individual and firm performance* (E. Locke Eds.). Handbook of Principles of Organizational Behavior: Indispensable knowledge for evidence-based management, A John Wiley and Sons, Ltd. Publication, West Sussex, United Kingdom, 85-104.
- Ruano-Chamorro, C., Gurney, G. G. & Cinner, J. E. (2022). Advancing procedural justice in conservation. *Conservation Letters*, 15(3): 1-12.

- Rupp, D. E. & Cropanzano, R. (2002). The mediating effects of social exchange relationships in predicting workplace outcomes from multifoci organizational justice. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 89(1): 925-946.
- Sabuncuoğlu, Z. (2013). *Uygulama Örnekleriyle İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul, Beta Basım AŞ. 362.
- Saeed, I., Waseem, M., Sikander, S. & Rizwan, M. (2014). The relationship of turnover intention with job satisfaction, job performance, leader member exchange, emotional intelligence and organizational commitment. *International Journal of Learning and Development*, 4(2): 242-256.
- Saruhan, S. & Yıldız, M. L. (2014). *İnsan Kaynakları Yönetimi: Teori ve Uygulama*, İstanbul, Beta Yayınları, 518.
- Saunders, M. N. & Thornhill, A. (2003). Organisational justice, trust and the management of change: An exploration. *Personnel Review*, 32(3): 360-375.
- Saunders, M., Lewis, P. & Thornhill, A. (2009). *Research Methods for Business Students*. Pearson Education Limited, New York, 614.
- Saygın, E. & Atalay, K. (2022). Sağlık sektöründe örgütsel güvenin çalışan sesliliği ile ilişkisinin incelenmesi üzerine bir araştırma. *Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 24(1): 304-327.
- Schlaegel, C., Engle, R. L. & Lang, G. (2022). The unique and common effects of emotional intelligence dimensions on job satisfaction and facets of job performance: An exploratory study in three countries. *The International Journal of Human Resource Management*, 33(8): 1562-1605.
- Schminke, M., Ambrose, M. L. & Cropanzano, R. S. (2000). The effect of organizational structure on perceptions of procedural fairness. *Journal of Applied Psychology*, 85(2): 294.
- Scott, C. R., Corman, S. R. & Cheney, G. (1998). Development of a structural model of identification in the organization. *Communication Theory*, 8(3): 298-336.
- Scott, B. A., Colquitt, J. A. & Zapata-Phelan, C. P. (2007). Justice as a dependent variable: Subordinate charisma as a predictor of interpersonal and informational justice perceptions. *Journal of Applied Psychology*, 92(6): 1597.



- Seçer, H. Ş. & Seçer, B. (2007). Örgütlerde üretkenlik karşıtı iş davranışları: Belirleyicileri ve önlenmesi. *TISK Akademi*, 2(4):146-175.
- Sigler, T.H. & Pearson, C. M. (2000). Creating an empowering culture: Examining the relationship between organizational culture and perceptions of empowerment. *Journal of Quality Management*, 5: 27-52.
- Siegel, P. A., Post, C., Brockner, J., Fishman, A. Y. & Garden, C. (2005). The moderating influence of procedural fairness on the relationship between work-life conflict and organizational commitment. *Journal of Applied Psychology*, 90(1): 13.
- Skarlicki, D. P. & Latham, G. P. (1996). Increasing citizenship behavior within a labor union: A test of organizational justice theory. *Journal of Applied Psychology*, 81(2): 161-169.
- Skarlicki, D. P. & Folger, R. (1997). Retaliation in the workplace: The roles of distributive, procedural, and interactional justice. *Journal of Applied Psychology*, 82(3): 434.
- Sluss, D. M. & Ashforth, B. E. (2008). How relational and organizational identification converge: Processes and conditions. *Organization Science*, 19(6): 807-823.
- Sonnetag, S. & Frese, M. (2002). Performance concepts and performance theory. *Psychological Management of Individual Performance*, 23(1): 3-25.
- Sökmen, A., Bilsel, M. A. & 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.
- Sökmen, A., Şahal, S. & Söylemez, M. (2015). Örgütsel adaletin örgütsel vatandaşlık davranışına etkisi: Savunma sektöründe bir araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 7(4), 66-91.
- Sözen, H. C. & Fayganoğlu, P. (2022). Sosyal ağ bağlantılarının bireysel performans üzerindeki etkisi: Akademisyenler üzerine bir çalışma. *Savunma ve Savaş Araştırmaları Dergisi*, 32(1), 37-66.
- Stecher, M. D. & Rosse, J. G. (2005). The distributive side of interactional justice: The effects of interpersonal treatment on emotional arousal. *Journal of Managerial Issues*, 17(2): 229-246.

- 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.
- Tajfel, H. (1974). Social identity and intergroup behaviour. *Social Science Information*, 13(2): 65-93.
- Tajfel, H. & Turner, J. C. (2004). *The Social Identity Theory of Intergroup Behavior*. (J. T. Jost & J. Sidanius, Eds.), Political psychology: Key readings. Psychology Press, (pp. 276-293).
- Tavares, S. M., van Knippenberg, D. & Van Dick, R. (2016). Organizational identification and “currencies of exchange”: Integrating social identity and social exchange perspectives. *Journal of Applied Social Psychology*, 46(1): 34-45.
- Tekeli, S. & Paşaoğlu, D. (2012). Türkiye’de banka çalışanlarının performansını etkileyen faktörler: Eskişehir ili kamu ve özel banka örneği. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 4(2): 177-189.
- Thibaut, J. & Walker, L. (1978). A theory of procedure. *Calif. L. Rev.*, 66: 541-566.
- Thurston, P. W. & McNall, L. (2010). Justice perceptions of performance appraisal practices. *Journal of Managerial Psychology*, 25(3): 201-228.
- Tokgöz, N. (2011). Örgütsel sinisizm, örgütsel destek ve örgütsel adalet ilişkisi: Elektrik dağıtım işletmesi çalışanları örneği. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 6(2): 363-387.
- Tokgöz, E. & Seymen, O. A. (2013). Örgütsel güven, örgütsel özdeşleşme ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki: Bir devlet hastanesinde araştırma. *Öneri Dergisi*, 10(39): 61-76.
- Topakkaya, A. (2008). Adalet kavramı bağlamında Aristoteles-Platon karşılaştırması. *Felsefe Ve Sosyal Bilimler Dergisi*, (6): 27-46.
- Tortop, N. (1987). *Kamu personel yönetimi*. Yargı Yayınevi, 271.
- Torrington, D., Hall, L. & Taylor, S. (2008). *Human Resource Management*. Prentice Hall Financial Times, Pearson Education Limited, 882.

- Tuna, A. A. (2020). Örgütsel kısıtların görev performansı ve bağlamsal performans üzerindeki etkisinde örgütsel özdeşleşmenin aracılık rolü. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 12(2): 1834-1847.
- Tunçer, P. (2013). Örgütlerde performans değerlendirme ve motivasyon. *Sayıştay Dergisi*, (88): 87-108.
- Turner, J. C. & Oakes, P. J. (1986). The significance of the social identity concept for social psychology with reference to individualism, interactionism and social influence. *British Journal of Social Psychology*, 25(3): 237-252.
- Turner, J. C. & Reynolds, K. (2012). *Self-Categorization Theory* (In Paul A. M. Van Lange, Arie W. Kruglanski & E. Tory Higgins, Eds.). Handbook of Theories of Social Psychology, SAGE Publications Ltd, London, 399-417.
- Turunç, Ö., & Çelik, M. (2010). Örgütsel özdeşleşme ve kontrol algılamalarının, çalışanların işten ayrılma niyeti ve iş performansına etkileri. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 24(3): 163-181.
- Türk Dil Kurumu, (2022). Genel Açıklamalı Sözlük. Ankara: TDK Yayınları.
- Türkoğlu, M. & Duran, G. (2019). Lojistik sektörünün önemi ve bölgesel kalkınmaya katkıları. *Uygulamalı Sosyal Bilimler ve Güzel Sanatlar Dergisi*, 1(2), 86-97.
- Tüzün, İ. K., (2006). *Örgütsel Güven, Örgütsel Kimlik ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisi; Uygulamalı Bir Çalışma*. Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Ankara.
- Tüzün, İ. K. & Çağlar, İ. (2008). Örgütsel özdeşleşme kavramı ve iletişim etkinliği ilişkisi. *Journal of Yasar University*, 3(9): 1011-1027.
- Tüzün, İ. K. & Çağlar, İ. (2009). Örgütsel özdeşleşmenin öncülleri üzerine bir araştırma. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 10: 284-293.
- Uğur, D. (2017). *Psikolojik Sermaye ve Örgütsel Adaletin İş Performansı Üzerindeki Etkisi*. Doktora Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Ullrich, J., Wieseke, J., Christ, O., Schulze, M. & Van Dick, R. (2007). The identity-matching principle: Corporate and organizational identification in a franchising system. *British Journal of Management*, 18: 29-44.

- Üzüm, B. & Uçkun, S. (2018). Performans değerlendirme yöntemleri üzerine nitel bir araştırma: Kocaeli ili örneği. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 10(2): 254-275.
- Van Dick, R., Becker, T. E. & Meyer, J. P. (2006a). Commitment and identification: Forms, foci, and future. *Journal of Organizational Behavior*, 545-548.
- Van Dick, R., Grojean, M. W., Christ, O. & Wieseke, J. (2006b). Identity and the extra mile: Relationships between organizational identification and organizational citizenship behaviour. *British Journal of Management*. 17: 283-301.
- Van Dick, R., Hirst, G., Grojean, M. W. & Wieseke, J. (2007). Relationships between leader and follower organizational identification and implications for follower attitudes and behaviour. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 80(1): 133-150.
- Van Knippenberg, D., Van Knippenberg, B., De Cremer, D. & Hogg, M. A. (2004). Leadership, self, and identity: A review and research agenda. *The Leadership Quarterly*, 15(6): 825-856.
- Van Knippenberg, D., Van Knippenberg, B., Monden, L. & de Lima, F. (2002). Organizational identification after a merger: A social identity perspective. *British Journal of Social Psychology*, 41(2): 233–252.
- Van Knippenberg, D. & Van Schie, E. C. (2000). Foci and correlates of organizational identification. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73(2): 137-147.
- Van Knippenberg, D. & Sleebos, E. (2006). Organizational identification versus organizational commitment: self-definition, social exchange, and job attitudes. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 27(5): 571-584.
- Vermunt, R. & Steensma, H. (2016). *Procedural Justice* (In C. Sabbagh, M. Schmitt Eds.). *Handbook of Social Justice Theory and Research*. Springer, New York, (pp. 219-236).
- Viswesvaran, C. (1993). *Modeling Job Performance: Is There a General Factor?* Doctoral dissertation, The University of Iowa. IOWA, USA.

- Viswesvaran, C., Ones, D. S. & Schmidt, F. L. (1996). Comparative analysis of the reliability of job performance ratings. *Journal of Applied Psychology*, 81(5): 557-574.
- Viswesvaran, C. & Ones, D. S. (2000). Perspectives on models of job performance. *International Journal of Selection and Assessment*, 8(4): 216-226.
- Viswesvaran, C. (2002). *Assessment of Individual Job Performance: A Review Of The Past Century And a Look Ahead* (In N. Anderson, D. S. Ones, H. K. Sinangil, & C. Viswesvaran Eds.) *Handbook of Industrial, Work and Organizational Psychology, Volume 1: Personnel Psychology*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, 110-126.
- Walker, L., Lind, E. A. & Thibaut, J. (1979). Relation between procedural and distributive justice, *The Va. L. Rev.*, 65: 1401-1420.
- Walumbwa, F. O., Cropanzano, R. & Hartnell, C. A. (2009). Organizational justice, voluntary learning behavior, and job performance: A test of the mediating effects of identification and leader-member exchange. *Journal of Organizational Behavior*, 30(8): 1103-1126.
- Welbourne, T. M., Johnson, D. E. & Erez, A. (1998). The role-based performance scale: Validity analysis of a theory-based measure. *Academy of Management Journal*, 41(5): 540-555.
- Williams, S. (1999). The effects of distributive and procedural justice on performance. *The Journal of Psychology*, 133(2): 183-193.
- Yazıcıoğlu, İ. & Topaloğlu, I. G. (2009). Örgütsel adalet ve bağlılık ilişkisi: konaklama işletmelerinde bir uygulama. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 1(1): 3-16.
- Yıldırım, F. (2002). *Çalışma Yaşamında Örgüte Bağlılık ve Örgütsel Adalet İlişkisi*. Doktora Tezi. Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Ankara.
- Yıldırım, F. (2007). İş doyumunu ile örgütsel adalet ilişkisi. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 62(01): 253-278.
- Yu, J. F., Ding, Y. M., Jia, R. Y., Liang, D. D., Wu, Z., Lu, G. L. & Chen, C. R. (2022). Professional identity and emotional labour affect the relationship between perceived organisational justice and job performance among Chinese hospital nurses. *Journal of Nursing Management* 30: 1252-1262.

- Zeb, A., Abdullah, N.H., Othayman, M. B. & Ali, M. (2019). The role of LMX in explaining relationships between organizational justice and job performance. *Journal of Competitiveness*, 11(2): 144-160.
- Zencirkıran, M. & Keser, A. (2018). *Örgütsel Davranış*, Bursa: Dora, 302.
- Zengin, Y. & Kaygın, E. (2016). Örgütsel adalet ve örgütsel yabancılaşma arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik bir araştırma. *Akademik Bakış Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler Dergisi*, (56): 391-415.
- Zucker, L. G. (1983). Organizations as institutions. *Research in the Sociology of Organizations*, 2(1): 1-47.



## EKLER

### Ek 1 Anket Formu

#### Sayın Katılımcı,

Hazırlanan bu anket, Tarsus Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Uluslararası Ticaret ve Lojistik Yüksek Lisans Programı kapsamında yürütülen “Örgütsel Adalet Algısının İş Performansına Etkisinde Örgütsel Özdeşleşmenin Aracılık Rolü: Mersin İli Lojistik Sektörü Çalışanları Üzerine Bir Araştırma” başlıklı tez çalışmasına yöneliktir. Bu anketteki sorulara verilen cevaplar sadece bilimsel amaçlı kullanılacaktır. Dolayısıyla anketimizi doldurmanızda hiçbir sakınca yoktur. Anketimizin bütün maddelerini dikkatlice okuyup cevaplandırmanız araştırmamıza kolaylık sağlayacaktır. Katılımınızdan dolayı teşekkür eder, keyifli bir çalışma hayatı dilerim.

Prof. Dr. Mehmet İNCE

Tarsus Üniversitesi Uygulamalı Bilimler Fakültesi  
Uluslararası Ticaret ve Lojistik Bölümü

Öğr. Gör. Tuğrul ÖZALTIN

Tarsus Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü  
Uluslararası Ticaret ve Lojistik Programı Yüksek Lisans Öğrencisi

#### 1. Cinsiyetiniz?

( ) Kadın ( ) Erkek

#### 2. Medeni Durumunuz?

( ) Evli ( ) Bekâr

#### 3. Yaşınız?

( ) 18 - 24 ( ) 25 - 31 ( ) 32 - 38 ( ) 39 - 45 ( ) 46 - 52 ( ) 53  
ve üzeri

**4. Eğitim Durumunuz?**

Lise                       Meslek Yüksekokulu                       Lisans                       Lisansüstü

**5. Sektördeki Çalışma Yılıınız?**

0-1 yıl     2-6 yıl     7-11 yıl     12-16 yıl     17-21 yıl     22 yıl ve üzeri

**6. Aylık Ortalama Kazanç? (TL cinsinden)**

4.253 ve altı     4.254 – 6.500     6.501-9.000     9.001-11.500     11.501 ve üzeri

**7. İş yerindeki Pozisyonunuz?**

- Çalışan
- Alt Kademe Yönetici (Sorumlu, Uzman, Şef)
- Orta kademe Yönetici (Müdür, Müdür Yrd.)
- Üst Kademe Yönetici (Bölge Müdürü, Genel Müdür, Koordinatör, Yönetim Kurulu)

Sayın katılımcı aşağıda yer alan anketin her bir sorusunun karşısında bulunan ifadelerden size en uygun olanına lütfen X işareti koyunuz.

<b>YARGILAR</b>	<b>1.Kesinlikle Katılmıyorum</b>	<b>2. Katılmıyorum</b>	<b>3.Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum</b>	<b>4. Katılıyorum</b>	<b>5.Kesinlikle Katılıyorum</b>
<b>ÖRGÜTSEL ADALET ÖLÇEĞİ</b>					
<b>Çalışma programım adildir.</b>					
<b>Ücretimin adil olduğunu düşünüyorum.</b>					
<b>İş yükümün adil olduğunu düşünüyorum.</b>					
<b>Genel olarak değerlendirildiğinde, işyerimden elde ettiğim kazanımların adil olduğunu düşünüyorum.</b>					
<b>İş sorumluluklarımın adil olduğu kanısındayım.</b>					



<b>İşe ilişkin kararlar yöneticiler tarafından tarafsız bir şekilde alınmaktadır.</b>					
<b>Yöneticiler, işle ilgili kararlar alınmadan önce bütün iş görenlerin görüşlerini alır.</b>					
<b>Yöneticiler, işle ilgili kararları almadan önce doğru veya tam bilgi toplar.</b>					
<b>Yöneticiler, alınan kararları çalışanlara açıklar veya istendiğinde ek bilgiler' verir.</b>					
<b>İşle ilgili alınan bütün kararlar, bunlardan etkilenen tüm çalışanlara ayırım gözetmeksizin uygulanır.</b>					
<b>Çalışanlar, yöneticilerin işle ilgili kararlarına karşı çıkabilirler veya bu kararların üst makamlarca yeniden görüşülmesini isteyebilirler.</b>					
<b>İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana karşı nazik veya ilgili davranır.</b>					
<b>İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana saygılı davranır veya önem verirler.</b>					
<b>İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim kişisel ihtiyaçlarıma karşı duyarlıdır.</b>					
<b>İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim, bana karşı dürüst veya samimidirler.</b>					
<b>İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim, bir çalışan olarak haklarımı gözetirler.</b>					
<b>Yöneticilerim, işimle ilgili kararların doğuracağı sonuçları benimle tartışırlar.</b>					
<b>Yöneticilerim, işimle ilgili kararlar için uygun gerekçeler gösterir.</b>					

<b>Yöneticilerim işimle ilgili karar alırken bana akla uygun açıklamalar yaparlar.</b>					
<b>Yöneticilerim, işimle ilgili alınan her kararı bana net olarak açıklarlar.</b>					
<b>ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME ÖLÇEĞİ</b>					
<b>Başka biri çalıştığım işyerini eleştirirse, bunu kişisel hakaret olarak düşünürüm.</b>					
<b>Diğer insanların çalıştığım işyeri hakkındaki düşünceleri beni çok ilgilendirir.</b>					
<b>Çalıştığım işyeri hakkında konuştuğumda; “onlar” yerine “biz” kelimesini kullanırım.</b>					
<b>Çalıştığım işyerinin başarısı benim başarımdır.</b>					
<b>Başka biri çalıştığım işyerini övdüğünde, bunu kişisel iltifat olarak düşünürüm.</b>					
<b>Medyada çalıştığım işyeri ile ilgili olumsuzluklar oluşursa, rahatsızlık hissedirim.</b>					
<b>İŞ PERFORMANSI ÖLÇEĞİ</b>					
<b>Görevlerimi tam zamanında tamamlarım.</b>					
<b>İş hedeflerime fazlasıyla ulaşıyorum.</b>					
<b>Sunduğum hizmet kalitesinde standartlara fazlasıyla ulaştığımdan eminim.</b>					
<b>Bir problem gündeme geldiğinde en hızlı şekilde çözüm üretirim.</b>					

## ÖZGEÇMİŞ

Adı ve Soyadı : Tuğrul ÖZALTIN

E-mail :

Öğrenim Durumu : Yüksek Lisans

Derece	Program	Üniversite	Yıl
Lisans	İktisat	Dumlupınar Üniversitesi	1997-2001
Yüksek Lisans	Uluslararası Ticaret ve Lojistik	Tarsus Üniversitesi	2018-2022