

**T.C.  
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI  
İŞLETME YÖNETİMİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**PSİKOLOJİK SERMAYE VE ÖRGÜTSEL  
ADALETİN İŞ PERFORMANSI ÜZERİNDEKİ  
ETKİSİ**

**DENİZ UĞUR  
12713034**

**TEZ DANIŞMANI  
DOÇ. DR. EMEL ESEN**

**İSTANBUL  
2017**

**T.C.  
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI  
İŞLETME YÖNETİMİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**PSİKOLOJİK SERMAYE VE ÖRGÜTSEL ADALETİN İŞ  
PERFORMANSI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ**

**DENİZ UĞUR  
12713034**

**Tezin Enstitüye Verildiği Tarih: 16.05.2017**

**Tezin Savunulduğu Tarih: 22.06.2017**

**Tez Oy birliği / Oy çokluğu ile başarılı bulunmuştur.**

|                        | <b>Unvan Ad Soyad</b>         | <b>İmza</b>                                                                           |
|------------------------|-------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Tez Danışmanı :</b> | <b>Doç. Dr. Emel ESEN</b>     |  |
| <b>Jüri Üyeleri :</b>  | <b>Doç Dr. Serdar BOZKURT</b> |  |
|                        | <b>Doç. Dr. Altan DOĞAN</b>   |  |

**İSTANBUL  
HAZİRAN, 2017**

## **ÖZ**

### **PSİKOLOJİK SERMAYE VE ÖRGÜTSEL ADALETİN İŞ PERFORMANSI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ**

**DENİZ UĞUR**  
**MAYIS, 2017**

Son yıllarda meydana gelen gelişmeler sonucunda, örgütlerin yaşamında, insan davranışlarını etkileyen çok sayıda faktörün olduğu ortaya çıkmış ve böylece örgütsel davranış daha da fazla önem kazanmıştır. Bununla ilişkili olarak örgütlerde iş performansının da önemi ortaya çıkmıştır. Bu çalışmada örgütsel adalet ve psikolojik sermayenin iş performansı üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Bağımlı değişken iş performansı, bağımsız değişkenler ise psikolojik sermaye ve örgütsel adalettir. Örgütsel adalet örgüt içerisinde adaleti sağlayan, çalışanların adalet algısını ifade eden ve iş performansını etkileyen bir kavramdır. Psikolojik sermaye ise bireyin olumlu durum değerlendirmesi ve motive edilmiş çaba ve azme dayalı başarı olasılığıdır. Bu çalışma çerçevesinde 117 kişi üzerinde uygulanan anketin sonuçlarına bakıldığında hem psikolojik sermayenin hem de örgütsel adaletin ve alt boyutlarının iş performansı üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu ancak psikolojik sermayenin iş performansı üzerinde örgütsel adaletle göre daha fazla etkiye sahip olduğu ortaya çıkmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Örgütsel Adalet, Psikolojik Sermaye, İş Performansı

## **ABSTRACT**

### **THE EFFECT OF ORGANIZATIONAL JUSTICE AND PSYCHOLOGICAL CAPITAL ON JOB PERFORMANCE**

**DENİZ UĞUR**  
**MAYIS, 2017**

As a result of the studies conducted in recent years, it was found that factors affecting the organizational behaviors existed, in this way organizational behavior gained importance. Also, job performance in organizations became important. In this study had investigated the effect of organizational justice and psychological capital on job performance. Our dependent variable is job performance, independent variables are organizational justice and psychological capital. Organizational justice means the justice perception of employees. It ensures fairness in organizations and it has an effect on job performance of employees. Psychological capital is an individual's positive situation assessment and the probability of success based on motivated effort and tenacity. In order to understand job performance, it is necessary to understand the types of organizational justice. Also, it is required to understand the influence of organizational justice and psychological capital and job performance. When we look at the results in this study, in which participated 117 employee on survey, it has seen that there is a significant effect of both psychological capital and organizational justice and their types on job performance. Also it has founded that psychological capital is more effective on job performance than organizational justice.

**Keywords:** Organizational Justice, Psychological Capital, Job Performance

## ÖN SÖZ

Araştırmam konusunda her zaman öneri ve destekleriyle yanımda olan tez danışmanım sayın Doç. Dr. Emel ESEN'e ve örgütsel davranış alanına yönelmeme katkı sağlayan tüm Yıldız Teknik Üniversitesi öğretim üyelerine, araştırmam boyunca yardımlarını esirgemeyen otomotiv sektörü çalışanlarına ve yöneticilerine teşekkürlerimi sunarım.

İstanbul; Haziran, 2017

Deniz UĞUR

## İÇİNDEKİLER

|                                                                     |            |
|---------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>ÖZ .....</b>                                                     | <b>III</b> |
| <b>ABSTRACT .....</b>                                               | <b>IV</b>  |
| <b>ÖN SÖZ .....</b>                                                 | <b>V</b>   |
| <b>TABLolar LİSTESİ .....</b>                                       | <b>IX</b>  |
| <b>ŞEKİLLER LİSTESİ .....</b>                                       | <b>X</b>   |
| <b>1.GİRİŞ .....</b>                                                | <b>1</b>   |
| <b>2.KAVRAMSAL ÇERÇEVE .....</b>                                    | <b>3</b>   |
| 2.1.İş Performansı .....                                            | 3          |
| 2.2.Psikolojik Sermaye .....                                        | 6          |
| 2.2.1.Psikolojik Sermayenin Boyutları .....                         | 8          |
| 2.2.1.1.Öz Yeterlilik .....                                         | 9          |
| 2.2.1.2.Umut .....                                                  | 11         |
| 2.2.1.3.İyimserlik .....                                            | 11         |
| 2.2.1.4.Dayanıklılık .....                                          | 13         |
| 2.2.2.Psikolojik Sermaye İle İş Performansı Arasındaki İlişki ..... | 15         |
| 2.3.Örgütsel Adalet .....                                           | 17         |
| 2.3.1.Örgütsel Adaletin Önemi .....                                 | 18         |
| 2.3.2.Örgütsel Adalet Türleri .....                                 | 19         |
| 2.3.2.1.Dağıtım Adaleti .....                                       | 20         |
| 2.3.2.2.Prosedür Adaleti .....                                      | 21         |
| 2.3.2.3.Etkileşim Adaleti .....                                     | 22         |
| 2.3.3.Örgütsel Adalet ile İlgili Kuramsal Yaklaşımlar .....         | 23         |
| 2.3.3.1.Reaktif İçerik Teorileri .....                              | 24         |
| 2.3.3.2.Proaktif İçerik Teorileri .....                             | 25         |

|                                                                                                                   |           |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| 2.3.3.3.Reaktif Süreç Teorileri .....                                                                             | 25        |
| 2.3.3.4.Proaktif Süreç Teorileri .....                                                                            | 25        |
| 2.3.4.Örgütsel Adalet İle İş Performansı Arasındaki İlişki .....                                                  | 26        |
| <b>3.ARAŞTIRMA .....</b>                                                                                          | <b>28</b> |
| 3.1.Araştırmanın Modeli .....                                                                                     | 28        |
| 3.2.Araştırmanın Amacı ve Hipotezler .....                                                                        | 28        |
| 3.3.Araştırmanın Önemi .....                                                                                      | 29        |
| 3.4.Yöntem .....                                                                                                  | 29        |
| 3.4.1.Denekler .....                                                                                              | 29        |
| 3.4.2.Ölçme Araçları .....                                                                                        | 31        |
| 3.4.2.1.Örgütsel Adalet Ölçeği .....                                                                              | 31        |
| 3.4.2.2.Psikolojik Sermaye Ölçeği .....                                                                           | 31        |
| 3.4.2.3.İş Performansı Ölçeği .....                                                                               | 32        |
| 3.4.3.Uygulama .....                                                                                              | 32        |
| 3.4.4.Kullanılan İstatistiksel Analizler .....                                                                    | 33        |
| 3.5.Bulgular .....                                                                                                | 33        |
| 3.5.1.Ölçme Araçları İle İlgili Güvenilirlik Analizi Bulguları .....                                              | 33        |
| 3.5.2.Ölçme Araçları İle İlgili Tanımlayıcı İstatistikler ve Ölçekler Arası Korelasyon .....                      | 34        |
| 3.5.3.Ölçme Araçları İle İlgili Regresyon Analizi Bulguları .....                                                 | 36        |
| 3.5.3.1.Örgütsel Adaletin ve Psikolojik Sermayenin İş Performansına Olan Etkisine İlişkin Regresyon Analizi ..... | 37        |
| 3.5.3.2.Psikolojik Sermayenin İş Performansına Olan Etkisine İlişkin Regresyon Analizi .....                      | 37        |
| 3.5.3.3.Psikolojik Sermayenin Alt Boyutlarının İş Performansına Olan Etkisine İlişkin Regresyon Analizi .....     | 38        |
| 3.5.3.4.Örgütsel Adaletin İş Performansına Olan Etkisine İlişkin Regresyon Analizi .....                          | 38        |
| 3.5.3.5.Örgütsel Adaletin Alt Boyutlarının İş Performansına Olan Etkisine İlişkin Regresyon Analizi .....         | 39        |
| <b>4.SONUÇ .....</b>                                                                                              | <b>41</b> |
| 4.1.Örgütsel Adaletin İş Performansına Etkisi .....                                                               | 41        |
| 4.2.Psikolojik Sermayenin İş Performansına Etkisi .....                                                           | 42        |

|                        |           |
|------------------------|-----------|
| 4.3.Sınırlılıklar..... | 43        |
| 4.4.Öneriler.....      | 44        |
| <b>KAYNAKÇA .....</b>  | <b>46</b> |
| <b>EKLER.....</b>      | <b>54</b> |
| <b>ÖZ GEÇMİŞ.....</b>  | <b>57</b> |



## TABLÖLER LİSTESİ

|                                                                                                                          |    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| <b>Tablo 1:</b> Psikolojik Sermaye Boyutlarının Yönleri ve Katkıları .....                                               | 14 |
| <b>Tablo 2:</b> Demografik Değişkenler Tablosu .....                                                                     | 30 |
| <b>Tablo 3:</b> Ölçme Araçları İle İlgili Güvenilirlik Değerleri .....                                                   | 33 |
| <b>Tablo 4:</b> Ölçme Araçları İle İlgili Tanımlayıcı İstatistikler .....                                                | 34 |
| <b>Tablo 5:</b> Ölçme Araçları İle İlgili Korelasyonlar .....                                                            | 35 |
| <b>Tablo 6:</b> Örgütsel Adaletin ve Psikolojik Sermayenin İş Performansına Olan Etkisine İlişkin Regresyon Analizi..... | 37 |
| <b>Tablo 7:</b> Psikolojik Sermayenin İş Performansına Olan Etkisine İlişkin Regresyon Analizi .....                     | 37 |
| <b>Tablo 8:</b> Psikolojik Sermayenin Alt Boyutlarının İş Performansına Olan Etkisine İlişkin Regresyon Analizi.....     | 38 |
| <b>Tablo 9:</b> Örgütsel Adaletin İş Performansına Olan Etkisine İlişkin Regresyon Analizi .....                         | 39 |
| <b>Tablo 10:</b> Örgütsel Adaletin Alt Boyutlarının İş Performansına Olan Etkisine İlişkin Regresyon Analizi.....        | 39 |

## ŞEKİLLER LİSTESİ

**Şekil 1:** Psikolojik Sermayenin Boyutları..... 9

**Şekil 2:** Araştırma Modeli ..... 28



## 1. GİRİŞ

Günümüz örgütlerinde en önem verilen konulardan bir tanesi iş performansıdır. İş hayatında ve iş hayatı dışında meydana gelen teknolojik gelişmeler rekabeti hem küresel bir çerçeveye taşımış hem de rekabeti artırmıştır. İnsan kaynağı, böyle bir ortamda başarılı olmak isteyen tüm örgütlerin temel dayanağı olmaktadır. Bunun nedeni diğer kaynakların etkili ve verimli bir biçimde örgütün hedeflerine uygun olarak kullanılmasının insana, örgüt kaynaklarının uygun düzeyde kullanılması ise insan kaynağının bilgi, beceri ve donanımı gibi faktörlere bağlı olmasıdır. Fakat çalışanlar yüksek düzeyde donanımlı, bilgili veya becerili olsalar bile, iş yerinde psikolojik sermayenin önemine dikkat edilmiyorsa ve çalışma ortamında örgütsel adalet ihlal ediliyorsa çalışanların iş performanslarının bu durumdan negatif yönde etkilenmesi mümkündür. Psikolojik sermaye çalışanların psikolojik yönden güçlü olmalarını ifade eder. Psikolojik sermayenin alt boyutları olan öz-yeterlilik, umut, dayanıklılık ve iyimserlik konularında daha yüksek seviyede olan bireylerin psikolojik sermayesi de doğru orantılı olarak yüksek olur. Çalışma ortamında örgütsel adaletin etkili bir biçimde uygulanmakta olması ve psikolojik sermaye seviyesine özen gösterilmesi, hem çalışanların verimli çalışması hem de örgüt içerisinde adil bir ortam sağlanabilmesi açısından büyük öneme sahiptir. Bu bağlamda, bu çalışmanın esas amacı psikolojik sermayeyi ve örgütsel adaleti hedef olarak bu kavramların iş performansı üzerindeki etkisini incelemektir. Ayrıca bu çalışma konuyu detaylı bir şekilde inceleyerek okuyucunun konu hakkında daha fazla bilgiye sahip olmasına ve psikolojik sermaye sayesinde kendi iş hayatlarındaki performanslarını yükseltebilmelerine de fayda sağlayabilir.

Çalışma dört bölümden oluşmaktadır. İlk bölüm olan giriş bölümünde esas olarak çalışmanın kapsamından bahsedilerek konuya giriş yapılmaktadır. İkinci bölüm olan kavramsal çerçevede psikolojik sermaye ve örgütsel adalet kavramları tanıtılmış ve bu kavramların iş performansı ile ilişkisine değinilmiştir. Üçüncü bölüm; bu çalışmada uygulanan araştırma çerçevesinden, bulgulardan ve yapılan istatistiksel analizlerden oluşmaktadır. Dördüncü bölüm olan sonuç bölümünde literatür

araştırması ve bulguların ışığında bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkene olan etkisi, sınırlılıklar ve gelecek çalışmalar için öneriler yer almaktadır.



## 2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

### 2.1.İş Performansı

Performans sözcüğünün tanımı, belli bir zaman dilimi dâhilinde üretilen mal veya hizmet miktarı olarak yapılabilir. Yerine göre "etkinlik", "verim" veya "çıktı" kavramlarıyla ifade edilebilir. Aynı zamanda performans bireyin yetenekleri ile motivasyonu arasındaki etkileşimin bir sonucudur (Torrington & Hall, 1995, 316; Kalkandelen, 1997, 154). Performans kelimesinin sözlükteki karşılığı ise elde edilen sonuçtur. İşletme içinde performans, hedeflere ulaşma konusunda çalışanın gösterdiği başarı seviyesidir. Başka bir performans tanımında performans bir işi yapan bireyin, bir grubun ya da bir girişimin o işi yaparak ulaşılmak istenen hedefle ilgili nereye varabildiği, yani neyi başarabildiğinin nicel (miktar) ve nitel (kalite) ifadesidir. İşletme açısından performans, işletme amaçlarının gerçekleştirilmesi uğruna harcanan bütün çabaların değeridir (Özkanlı, 1995, 1). Bir başka açıklamada, organizasyonun hedefleri ile alakalı olarak insanların gözlemlenebilen davranışları performans olarak tanımlanır. Performansı meydana getiren davranışlar, gösterilen performans düzeyiyle doğru orantılı olarak değerlendirilebilir (Campbell vd., 1990, 314). Aynı zamanda her şirketin verimlilik ve başarısını geliştirebilmesi için temel taş görevini üstlenir (Suliman, 2001, 1049). Bir aktivitenin neticesinde oluşan sonuca nicel veya nitel yönden tesir eden bir kavramdır (DPT, 2000, 74).

Performans kavramının sıkça kullanıldığı bir başka alan insan kaynakları yönetimi alanıdır. Ancak bu kavramın içeriği ve kapsamı tamamiyle belirlenmiş değildir. Bu kavram farklı yazarlarca çeşitli şekillerde tanımlanmıştır. Bu tanımlardan bazıları aşağıda aktarılmıştır:

Erdoğan'a (1991, 154) göre, performans, kişinin kendisi için tanımlanan, nitelik ve kabiliyetlerine uygun işi, kabul edilebilir sınırlar dâhilinde gerçekleştirmesidir. Başaran (1991, 179) örgütsel davranış açısından performansı, çalışanın örgütsel hedefleri gerçekleştirmek amacıyla görevi ile ilgili eylemlerin ve işlemlerin

sonucunda elde ettiği ürün olarak açıklar. Bu ürünün mal, hizmet ya da düşünce şeklinde olması mümkündür. Bununla birlikte Argon ve Eren (2004, 224) performansı çalışanın görevi için yapması gerekenlerle ilgili mevcut beklentiler ile gerçekte yaptıkları arasında oluşan ilişkiye dayandırmışlardır. Çalışanın, görevini gerçekleştirmek amacıyla yaptığı her eylemin bir performans davranışı olduğunu ifade ederler. Tutar ve Altınöz (2010, 202) çalışan performansı konusunda yapılmış olan çoğu tanımın ortak noktasını şu şekilde belirtmişlerdir; performans kişisel beklentiler ile örgütsel amaçlar arasında kurulan ilişkinin neticesi olarak meydana çıkar. Sonuç olarak performans bir grubun veya bir organizasyonun amaca ulaşma konusunda ne derece verimli ve etkin olduğunun nicel (miktar) ve nitel (nitel) göstergesidir. Organizasyon hedeflerine ulaşılmasını destekleyen veya buna engel olan, bireyin kontrolü altında gerçekleşen davranışlar iş performansı olarak görülebilir (Miraglia, Alessandri ve Borgogni, 2015, 425)

Günümüzde pek çok şirketin yaşadığı başlıca problemlerden bir tanesi çalışanlara verilen görev ve sorumlulukların çalışanlarca ne kadar yerine getirildiğinin veya çalışanların o işi yapabilme kabiliyetlerinin ne kadar olduğunun belirlenmesi hakkındadır. Şirketlerin sıkça karşılaştığı bu problem organizasyonlarda performansın önemini arttırmıştır (Çalık, 2003, 16). Rakiplerle baş edebilme konusunda performansın olabilecek en yüksek düzeye çıkarılması rekabetin yüksek olduğu günümüzde çok büyük değere sahiptir. Performansın yükseltilmesi, firmanın tüm sermaye unsurlarının (maddi, fiziki, sosyal, entelektüel, insan) verimli, iktisadi ve etkin kullanılması ile doğru orantılıdır. (Özdemir vd. 2016, 65). Performans çalışanın çalışma eylemi neticesinde oluşur ve organizasyonlarda yöneticilerin değer verdiği temel bir konudur. Çalışanların görevleri ile ilgili gösterdikleri gayret, iş performansını oluşturur. İş performansının kapsamı, aldıkları ücrete karşılık olarak çalışanların göstermeleri gereken gayreti ifade eder. Çalışanların elde ettikleri ücret ve ödüller üzerinde performansın etkisinin büyük olduğu bilinir (Kaplan ve Atkinson, 1998, 254; Horngren vd., 2002, 57). Böylelikle, insanlar işlerinde başarıyı yakalamak ve beklentilerini karşılayabilmek için iş performansı gösterirler (Hogan ve Shelton, 1998, 136).

Hem araştırmacılar açısından hem de şirketler, yöneticiler ve çalışanlar açısından iş performansı eşit değere sahip bir konudur. Aynı zamanda şirketlerin kurumsal amaçlarına erişebilmelerini ve dâhil oldukları sektörde rekabet avantajı elde

edebilmelerini mümkün kılan en temel unsur, işlerinde yüksek performansa sahip çalışanlardır. İş performansının yüksek olması çalışanlar için de örgütler için de önemlidir. Görev ve sorumluluklarını layığıyla yerine getirmek ve yüksek başarılarla sahip olmak, bir kişi için gurur verici ve tatmin edici olduğu gibi, aynı zamanda daha yüksek bir gelir, daha iyi bir kariyer ve daha yüksek bir sosyal itibara ulaşmayı sağlar (Sonnentag & Freese, 2002, 4). Ayrıca performans tanımlarından biri de şu şekildedir, performans bir çalışanın veya grubun, ilgili olduğu bölüm ve şirketin hedeflerine sağladığı katkının nitel ve nicel ölçüsüdür. Bu bağlamda bireyin iş performansı, şirket için değerlidir. Çünkü bir çalışanın performansının bile güçlü veya zayıf olması örgütü etkileyecektir. Bir yöneticinin görevleri arasında şirket performansını yükseltmek vardır, bunu sağlayabilmek için çalışanların performanslarının artırılması gerekir ve bu da yöneticinin sorumlu olduğu bir alandır (Schermerhorn, vd., 1991, 164).

Bir şirketin verimliliğini yükseltme konusunda performansın etkisi önemli bir yere sahiptir. Performans günümüzde durmadan ilerletilmesi ve yönlendirilmesi gereken bir kavram olarak incelenmekte ve değerlendiriciler ile değerlendirilen kişiler arasında oluşan bir bağlantıdan da öte, kurum içine yansıyan etkileşimleri ile tartışılmaktadır. Bu nedenle şirketler günümüzde varlıklarını sürdürebilmek ve iş performansını en üst düzeye çıkarabilmek için bu kavrama daha çok önem verirler. Dolayısıyla bu şirketler bir işi etkili yapmanın amaçlara ulaşabilmek için ne denli önemli olduğunu ve iş performansının verimliliğe etkisini fark etmişlerdir (Murphy ve Cleveland, 1995, 16). Performansın yönetilmesi, şirketlerde istenen seviyede etkin olabilmek için şarttır. Bu sürecin amacı, organizasyonun ilk olarak insan kaynağı, ikincil olarak da finansal ve fiziksel kaynaklarının talep edilen seviyede verimli ve etkin kullanılması ve bunun devamlılığının sağlanmasıdır (Bolton, 1997, 183). Performans yönetimi, organizasyonlarda birey ve grup performansının geliştirilmesini hedefler. Bireyin kendi görev tanımına istinaden devam ettirdiği işi makul sınırlar çerçevesinde yapması bireysel performanstır. Bireysel performans yönetiminin amacı, iş görenin kabul edilebilecek sınırlar dâhilinde çalışmasını sağlamaktır. Bireysel performansta olduğu gibi grup performansı için de performans yönetimi sayesinde iyileştirme yapılabilir ve böylece kurum içinde bir sinerji oluşturulur (Armstrong, 1996, 261).

Literatür araştırması göstermektedir ki pek çok unsurun iş performansı üzerinde etkisi mevcuttur. Ancak bu çalışmada bu unsurlardan yalnızca ikisinin iş performansı üzerindeki etkisi incelenmiştir. Bunlar psikolojik sermaye ve örgütsel adalettir. Şimdiye kadar iş performansı kavramı açıklanmıştır. Sonraki başlıkta psikolojik sermaye kavramı anlatılacaktır.

## 2.2.Psikolojik Sermaye

Uzun yıllar boyunca pozitif psikoloji çeşitli alanlara konu olmuş ve önemi yıllar sonra kabul edilerek örgütsel davranış alanı için de değeri büyük bir konu haline gelmiştir. Pozitif örgütsel davranışın çeşitli tanımları mevcuttur. Luthans (2002, 59) bu kavramı “günümüz örgütlerinde performansı iyileştirmek için pozitif yönelimli, ölçülebilen, geliştirilebilen ve etkili olarak yönetilebilen, insan kaynağı güçleri ve psikolojik kapasitelerine ilişkin çalışma ve uygulama” olarak anlatmıştır. Günümüz şirketlerinde pozitif örgütsel davranış performans gelişimi açısından ölçülebilir, geliştirilebilir ve verimli olarak idare edilebilir pozitif niteliklerin ve psikolojik kapasitelerin incelenmesi ve tatbik edilmesidir (Luthans, Youssef ve Avolio, 2007, 147).

Pozitif örgütsel davranış Luthans, Youssef ve Avolio’ya (2007, 11) göre beş tane temel özelliğe sahiptir. Bu özellikler aşağıdaki gibi incelenebilir.

1. *Pozitif örgütsel davranış pozitif unsurları inceler.* Tradisyonel örgütsel davranış teori ve yaklaşımları yalnızca ortalama bir performans seviyesini korumayı sağlar ve çoğunlukla verimliliği düşük liderler, etik dışı davranışlar, stres ve çatışma gibi negatif kavramlara odaklanır (Kutanis ve Oruç, 2014, 148). Yüksek performans, gelişim, stratejik değişim ve uyum üzerinde böylesine olumsuz bir yaklaşımın negatif etkileri olur. Bu sorunu aşabilmek için şirketler hem pozitif hem negatif değerleri ele alan daha dengeli bir yaklaşıma sahip olmalıdırlar. (Youssef, ve Luthans, 2007b, 778). Pozitif durumların ve negatif durumların her zaman zıt anlamlar taşıdığı söylenemez. Esasen, pozitif ve negatif birbirinden farklıdır ancak kendilerine ait boyutları ve neticeleri olan durumlar teşkil ederler. Örnek olarak; iş tatminsizliğinin azaltılması, iş tatmininin arttırılması anlamına gelmemektedir (Luthans, Youssef ve Avolio, 2007, 8).

2. *Pozitif örgütsel davranış teoriye ve araştırmaya odaklanır.* Pozitif örgütsel davranış haricinde diğer pozitif yaklaşımlar da pozitifliği desteklemektedir, ancak bu

yaklaşımların kapsamı daha sınırlıdır. Belirli niteliklere sahiptirler ancak olayların sebeplerine dair bilimsel açıdan anlamlı ve sürdürülebilir bilgiler oluşturma konusunda yeterli değildir. Pozitif örgütsel davranış ile birlikteyse liderlik, insan kaynakları gelişimi ve performans gibi pek çok alanı kapsar ve bu alanlarda bilimsel yaklaşımları savunur (Kutaniş ve Oruç, 2014, 148).

3. *Pozitif örgütsel davranış ölçülebilir konseptleri içermektedir.* Organizasyona dair yapıların ölçülmesi için güvenilir ve geçerliliğe sahip araçların kullanılması pozitif örgütsel davranışı bilimselleştirir. Verilerin sistematik olarak analiz edilmesi, tahmin ve kontrollerden geçirilmesi gereklidir. Pozitif örgütsel davranış alanında, bir bileşenin dâhil edilebilmesi için geçerli ölçümlerin yapılması gerekir. Pozitif örgütsel davranış bu özelliğinden dolayı ölçümünün yapılması mümkün olmayan kavramları araştırma haricinde bırakır (Kutaniş ve Oruç, 2014, 148).

4. *Pozitif örgütsel davranış değişmeye ve gelişmeye açıktır.* Konuya insan kaynakları yönetimi bakış açısıyla baktığımızda doğru kişinin seçilmesi ve o kişinin uygun bir pozisyonda görevlendirilmesi çok önemli olmakla beraber, tek başına yeterli bir durum değildir. Özellikle belirsiz çevre şartları hâkim olduğunda insan; potansiyeli çok esnek bir yapıya sahip olmalı, bilgi ve kabiliyetlerini geliştirebilmeli ayrıca pozitif örgütsel davranışın ileri sürdüğü geliştirilebilen niteliklere de sahip olmalıdır (Luthans ve Youssef, 2007a, 326).

5. *Pozitif örgütsel davranış ile performans etkileşimlidir.* Pozitif örgütsel davranışın performans üzerinde olumlu bir etkisi mevcuttur. Olumlu davranışlar içinde olan yöneticiler çalışanların motivasyonunu, verimliliğini ve şirket içi huzuru artırır; olumsuz davranışlara sahip yöneticiler ise örgütsel davranış olumsuz etkiler ve örgüt açısından sonu ciddi olabilecek sorunlara sebep olabilir (Luthans, Youssef ve Avolio, 2007, 16).

Genel itibarıyla psikolojik sermaye kim olduğumuz ve pozitif gelişim yoluyla ne olabileceğimizdir (Luthans, Youssef, Avolio, 2007, 20). Üç çeşit sermaye vardır, bunlar; sahip olduklarımızı inceleyen ekonomik sermaye, bilgilerimiz ile ilgilenen beşeri sermaye ve tanıdıklarımız ile ilgilenen sosyal sermayedir. Envick (2005, 46) geleneksel sermaye türlerinden yola çıkarak psikolojik sermayeyi “verimlilik amacıyla bireyin ekonomik, beşeri ve sosyal sermayeleri başarılı bir şekilde örgüte taşıyabilme yeteneği” olarak tanımlamıştır. Luthans’a göre psikolojik sermaye kişinin olumlu durum değerlendirmesi ve motive edilmiş çabaya ve azme dayanan başarı ihtimalidir. En önemlisi, psikolojik sermaye durumsaldır, yani karakter gibi

büyük oranda sabit özelliklere nazaran değişmeye ve gelişmeye müsaittir. Psikolojik sermayenin durumsal olması önem arz eder, çünkü bu sayede eğitim ile geliştirme imkanı doğar. Liderlik açısından psikolojik sermaye, takipçilerin katılım oranını yükseltmek amacıyla kullanılabilir (Thompson vd., 2015, 187).

İnsan kaynağını anlamak ve idare etmek açısından psikolojik sermaye önemli bir role sahiptir ve yeni bir bakış açısı da kazandırmıştır. Bu yeni bakış açısını öncekilerden ayırabilmek için psikolojik sermayenin belirgin olan bazı özelliklerini incelemek gerekir (Nelson ve Cooper, 2007, 11-13);

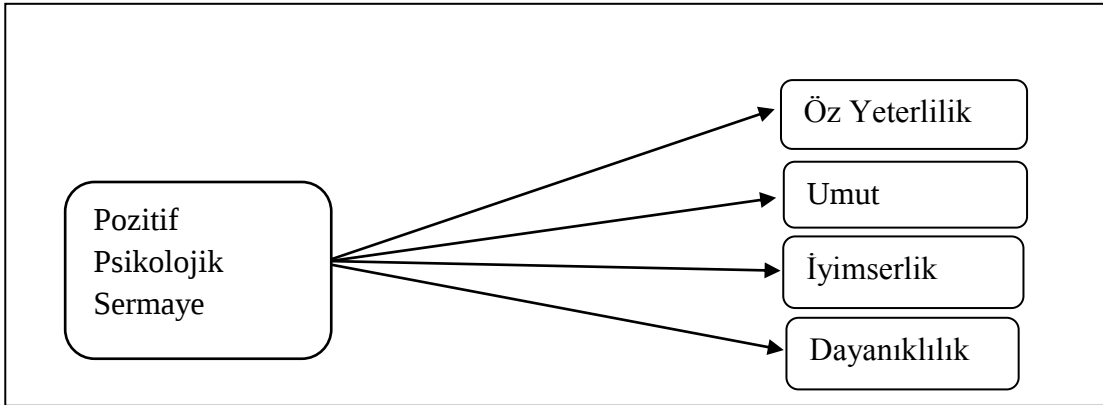
- Beşeri sermayeye göre psikolojik sermaye daha kapsamlıdır.
- Sosyal sermayeye kıyasla psikolojik sermayenin daha geniş bir kapsamı vardır.
- Psikolojik sermayenin yönü pozitiftir.
- Psikolojik sermayeyle eşdeğer olan veya benzeyen başka bir kavram yoktur.
- Psikolojik sermaye teori ve araştırmayı temel alır.
- Psikolojik sermaye ölçülebilir nitelikler taşır.
- Psikolojik sermaye durumsaldır ve bu nedenle geliştirilebilir.
- Psikolojik sermayenin iş performansı üzerinde kayda değer bir etkisi mevcuttur.

Yukarıda bulunan psikolojik sermaye özellikleri analiz edildiğinde, psikolojik sermayenin diğer kavramlardan farklı olduğu anlaşılmaktadır. Örgütsel davranış ve psikolojik sermaye üzerinde pozitif psikolojinin etkisi olduğu bilinmektedir. Buna göre psikolojik sermayenin rekabet üstünlüğü sağlama ve iş performansını maksimize etme açısından büyük önem taşıdığı söylenebilir (Nelson ve Cooper, 2007, 11-13).

### **2.2.1. Psikolojik Sermayenin Boyutları**

Psikolojik sermaye konusunda yapılmış olan araştırmalar, pozitif psikolojide yer alan dört kapasitenin psikolojik sermayenin özelliklerini çok iyi açıkladığını göstermiştir.

Bu kapasiteler psikolojik sermayenin alt boyutları olarak kabul edilmiştir. Psikolojik sermayenin dört boyutu aşağıda tanımlarıyla incelenmektedir:



**Şekil 1:** Psikolojik Sermayenin Boyutları

Pozitif örgütsel davranış akımından yola çıkarak vücut bulan psikolojik sermaye;

- Zorlu görevlerin üstesinden gelebilmek için gereken çabayı gösterebileceğine inanma (öz-yeterlilik),
- Şimdi ve gelecekte başarılarla sahip olunacağına dair olumlu beklenti (iyimserlik),
- Amaçlara ulaşabilmek için azimli tavırlar gösterme (umut),
- Zorluklar ve sorunlara rağmen dik durabilme ve başarıya erişme (psikolojik dayanıklılık)

nitelikleri ile açıklanabilecek, bireyin gelişimi ile ilgili olumlu psikolojik durum olarak tanımlanır (Luthans, Youssef & Avolio, 2007, 3).

### **2.2.1.1.Öz Yeterlilik**

Bandura'nın ortaya çıkardığı sosyal bilişsel teori, öz yeterlilik kavramının temelini oluşturur. Psikolojik sermayenin bu boyutu belirli alanda bir görevin başarıyla tamamlanması için gerekli motivasyon, bilişsel kaynaklar ve aksiyon adımlarını harekete geçirmek için kişinin kendi kabiliyetlerine olan itimadı veya inancıdır (Stajkovic ve Luthans, 1998a, 66). Çalışanlar bir aktiviteyi seçmeden ve ona başlamadan önce kendi kabiliyetlerini tartar ve kendilerini değerlendirirler. Kendinin yüksek düzeyde yeterli olduğunu düşünen bir birey, görevini ifa ederken kendini zorlayacak sorumlulukları seçer ve kendine olan inancını tersliklere rağmen devam ettirebilir. Öz yeterlilik geliştirilmeye müsaittir, bu özelliği sebebiyle önemi büyüktür (Çetin & Basım, 2012, 125). Bir bireyin görevini tamamına erdirmesi ya da bir

prosedürü uygulama yetkinliğine ne derece sahip olduğunu yeterlilik gösterir. Bireyin öz-yeterlilik hakkındaki idrakine etki edebilecek dört kişisel unsuru ünlü psikolog Albert Bandura tespit etmiştir. Bunlar; görev ile ilgili bilgili olma, model alma veya dolaylı yoldan öğrenme, başkaları tarafından teşvik edilme, performansa istinaden olumlu geri dönüşler veya fiziksel ya da psikolojik uyarımadır. Bu unsurlar, liderler açısından son derece öğretici değere sahiptir. Liderler yetenekleri geliştirmeyi teşvik eden liderlik tutumları gösterip, eğitimi destekleyen bir örgüt iklimi oluşturup, şeffaf, tatbik edilebilir geri dönüşler sağarlarsa, bu durum organizasyonun etkinliğine olumlu olarak tesir edecektir (Thompson vd., 2015, 187-188).

Pozitif psikolojik sermayede öz-yeterlik; “belirli sonuçlara ulaşmak için bireyin bilişsel kaynakları kullanma kabiliyetine güvenmek” olarak tanımlanmıştır (Luthans & Youssef, 2004, 152). Öz-yeterlilik bir insanı güçlüklerle yüzleşmeye ve bunları aşabilmek için gücünü ve yeteneklerini kullanmaya yöneltir. Hedeflere uymayı ve bu hedeflere ulaşmak için ihtiyaç duyulan vakit ve çabayı göstermeyi teşvik eder ve kişiye bu yönde enerji verir. Hedefe ulaşmaya mani olabilecek pürüzlerle karşılaşıldığında kararlı kalmaya faydası bulunur ve öz yeterliliğin umut, iyimserlik ve dayanıklılık ile de alakası vardır. Kişinin kendine dair öğrendiği ve zaman geçtikçe gelişebilen bir niteliğidir. Benliğimize ait bir özellik ve kimliğimizin farkında olmamızdır. Küçük müdahalelerde bulunarak olumlu yönde değiştirilebilir (Luthans & Youssef & Avolio, 2007, 34).

Öz-yeterliliği olan bireyler aşağıdaki beş ana özellik sayesinde anlaşılabilir;

1. Kendilerine göre yüksek hedefler belirlerler ve zor görevlerde kendilerini seçerler.
2. Güçlüklerden ve bunlarla savaşmaktan mutlu olurlar ve böylece gelişme imkânı bulurlar.
3. Motivasyonları yüksek düzeydedir.
4. Amaçlarına ulaşmak için lüzumlu çabayı gösterirler.
5. Pürüzler ile karşılaştıklarında, azim ve kararlılıkla yollarında ilerlerler.

Yukarıda anlatılan beş özellik, öz yeterliliği yüksek düzeydeki kişilere bağımsızca gelişebilme kapasitesi ve az girdiyle dahi uzun sürelerce verimli çalışabilme becerisi

kazandırır. Öz yeterliliği yüksek bireyler, mücadele edecekleri hedeflerin onlara tayin edilmesi için beklemezler (Luthans & Youssef & Avolio, 2007, 38). Kendinden şüphe, şüphecilik, negatif geribildirim, sosyal kritik, pürüzler, terslikler ve öz yeterliliği düşük insanlara çok ağır gelebilecek yinelenen hatalar, öz yeterliliği yüksek bireylere çok az etki eder (Bandura & Locke, 2003, 97).

#### **2.2.1.2.Umut**

Umut psikolojik sermayenin başka bir boyutunu oluşturur ve anlamı “pozitif bir motivasyon hali olup, kişinin başarıya erişmesinde hedefe yönlenmesini sağlayan enerji ve yol”dur (Snyder, Lopez, Pedrotti 2011, 185). Yani umut, yalnızca kişinin ulaşılabilir amaçlar tayin etmesini değil, aynı zamanda bu amaçlarına erişebilmesi için kendine faydası olacak yolu seçmesini ve amaçladığı şeyi gerçeğe dönüştürebilmek için motive olacağına inanmasını da ifade etmektedir (Snyder, Lopez, 2009, 323).

Umut, iki alt boyuta ayrılmıştır. Umudun ilk alt boyutu kişinin başarıya ulaşmasını sağlayacak bir amaç tayin etme arzusudur; kişinin amaca erişme ile ilgili isteğidir. Umut, bireyin hedeflediği şeyleri başarıyla elde etmesi için plan yapmasını ve enerji harcamasını sağlar. Umudun ikinci alt boyutu da budur; kişinin amacına kavuşmak için harcayacağı enerjiyi ifade eder. Neticede umut; kişide gelişen başarı duygusu (enerji) ve yolundan (plan) oluşan pozitif bir motivasyon vaziyetidir (Snyder, Irving, Anderson, 1991, 287). Umut boyutu hem geliştirilmeye müsaittir, hem de kişinin doğuştan gelen bazı niteliklerini kapsar (Snyder, Sympson, Ybasco, vd., 1996, 3).

Liderlerin gösterdiği tutum ve tavırlar, çalışanların umut hissiyatına derinden etki edebilir. Umudu güçlendirecek olan liderlik davranışları şunlardır; performans beklentisi hakkında çalışanlarıyla açık/şeffaf bir iletişim içinde olmak ve bireysel olarak çalışan kişilerin yetenek ve kabiliyetlerinin dışa vurulmasını sağlamak (Thompson vd., 2015, 187).

#### **2.2.1.3.İyimserlik**

İyimserliğin umut, güven gibi bazı konulara benzediği düşünülebilir ancak pek çok araştırma tarafından kanıtlanmıştır ki iyimserlik kavramı kuramsal ve deneysel olarak farklı niteliklere sahiptir (Bryant ve Cvengros, 2004, 297; Magaletta & Oliver, 1999, 541). İyimserlik boyutu psikolojik sermaye için büyük değere sahiptir, ayrıca

günlük hayatta ve pozitif psikoloji alanında da sık sık kullanılır (Luthans, 2002, 64). Sade bir şekilde açıklamak gerekirse; iyimserlik pozitif düşüncenin gücüne dayanır. Genelleyecek olursak iyimser bireyler karşılaştıkları kötü durumları dış faktörlerle ilişkilendirirken, kötümserler ise sebebi içeride ararlar. Yani iyimser biri bir problem oluşunca bunun kaynağının kendisi olmadığını, normalde herhangi bir problem yaşanmayacakken dışarıdan gelen bir nedenden ötürü sorunun oluştuğunu düşünüp negatif vaziyetin veya problemin geçici olduğuna inanırlar. Kötümser birey ise tam tersine bir aksilik ile yüz yüze gelince, bunun nedeninin kendisi olduğunu, devamlı problemlerin kendisini bulduğunu ve netice olarak negatif etkileneceğini düşünür, böylece olumsuz duygular içine girer (Larson & Luthans, 2006; Luthans, 2002; Seligman, 1998'den aktaran Polatçı, 2014, 117).

Liderler, yönetilenleri iyimserlik açısından daha iyi bir düzeye getirmek üzere etkili olabilirler. Bilhassa amaçlar tayin edilirken tek taraflı olarak değil de, tartışarak hedeflere karar verilmesini destekleyebilirler. Bu yöntemle tayin edilen amaçlar çalışanların kabiliyetlerini daha çok yansıtır ve daha realist olur, dolayısıyla iyimserliğe de zararı dokunmaz. Yönetici ve liderler iş atmosferini, başarıyı elde etme ihtimalinin en yüksek seviyede olmasına yönelik tasarlayabilirler. Başarı olasılığının yüksek hissedildiği bir çalışma ortamı yaratabilmek için lider ve yöneticiler ihtiyaç duyulan her türlü teşvik, araç-gereç ve sosyal çevreyi temin etmelidir (Thompson vd., 2015, 188).

Pek çok araştırma iyimserlik ile iş performansı arasında direkt bir bağlantı olduğunu göstermiştir (Schulman, 1999, 33). Buna neden olarak da iyimser insanların ortaya çıkan sorunları başarısızlığa sebep olarak düşünmemeleri, tam tersine başarı yolundaki fırsatlar olduğunu düşünmeleri, aksilik ve pürüzlerle mücadele etmeleri gösterilebilir. Bunun yanında iyimserlik fiziki ve psikolojik sağlığı, akademik, atletik, siyasi ve mesleki motivasyonu ciddi derecede etkiler ve başarıyı da artırır (Luthans, 2011, 212).

İyimserlik bazı yönleriyle negatif özelliğe sahiptir. Mesela, fiziki olarak herhangi bir problemi olmayan bir birey sağlığı hakkında iyimser düşünecek ve alması gereken tedbirleri almama olasılığı oluşacaktır. Neticesinde bu kişi kötü bir durum ile karşılaşabilir. Şirket ortamında ise iyimser bir yönetici, tayin edilen amaçlara erişmek için gerekeni yapmayabilir ve tedbir almayabilir. Böylece şirket dâhilinde

nahoş durumlar ile yüz yüze gelinecektir. Bahsedilen dezavantajları yaşamamak için, pozitif psikoloji içerisinde iyimserlik kavramı daha realist ve daha esnek bir hal almaktadır. Pozitif örgütsel davranış da aynı bakış açısını kabul eder. İyimserliğin bu halinde karar vermeden öncesinde, olumlu ve olumsuz hadiseler sebep ve neticeleri çerçevesinde titizlikle incelenmelidir (Luthans, 2002, 64-65).

#### **2.2.1.4.Dayanıklılık**

Dayanıklılık, psikolojik sermayenin boyutları içerisinde daha sonra ilave edilmiştir. Bu kavram pozitif psikoloji alanında sık sık kullanılır, ancak psikolojik sermayenin alt boyutlarından biri olarak 2002 yılında kabul edilmiştir (Masten, 2001'den aktaran Polatçı, 2014, 118). Dayanıklılık; kişilerin değişimi, güçlükleri ve tehlikeli durumları başarıyla atlatmalarını sağlayan pozitif psikolojik bir kapasitedir. Bu kapasite zamanla değişim gösterebilir, kişisel ve çevresel etkenler neticesinde gelişebilir (Stewart, 1997, 22). Dayanıklılığın kapsamı yalnızca negatif durumların üstesinden gelmek ile sınırlı değildir, aynı zamanda çok pozitif durumları atlatabilmeyi de içerir. Özet olarak dayanıklılık, kişinin çevresinde oluşan negatif veya pozitif hadiselerle gösterdiği dirençtir (Luthans, Norman, Avolio, Avey, 2008b, 222).

Pozitif psikoloji kapsamında dayanıklılık; kişinin tehlike ve negatif şartlar ile yüz yüze geldiğinde gösterdiği pozitif uyum olarak da ifade edilebilir (Snyder & Lopez, 2009, 118). Araştırmalar neticesinde dayanıklılık ile iş performansı arasında pozitif bir bağlantının olduğu tespit edilmiştir. Yani durmadan değişen iş dünyası içinde dayanıklılığı yüksek insanlar, kreatif, değişime uyum sağlayan, aksilik ve pürüzler karşısında savaşmayı sürdüren kişiler olurlar ve bu faktörler performanslarını pozitif etkiler (Çetin & Basım, 2012, 126).

Pozitif psikoloji uzmanı Ann Masten, bir kişi önemli tehdit, mağlubiyet ya da ahenksizliklere karşı hedeflediği sonuca ulaşmak için çabalamaya devam ediyorsa, o bireyin dayanıklı olduğunu savunur. Liderler, takipçilerini yani çalışanlarını dayanıklılık konusunda geliştirmek için etkili olabilirler. Bir lider, daha ağır çalışma şartlarında görev yapan kişinin işini tamamlamasına fayda sağlayacak kaynağı ve desteği temin ederek çalışanı daha dayanıklı hale getirebilir. Örneğin liderler, başarısızlığın alay konusu olmadığı bir iş atmosferi oluşmasını sağlayarak psikolojik olarak güven verici bir platform inşa edebilirler (Thompson vd., 2015, 188).

Tanımları yapılmış olan psikolojik sermayeye ait tüm boyutlar, pozitif örgütsel davranış kavramlarının olması gerektiği gibi; olumlu, özgün, ölçülebilen, öğrenilebilen, geliştirilebilen boyutlardır ve performansı pozitif açıdan etkileyebilmektedirler (Luthans, 2002, 69-70), ancak psikolojik sermayenin boyutları birbirine yakın olduğundan çoğunlukla karıştırılır. Aşağıda yer alan tablo bu boyutların yönlerini ve psikolojik sermayeye katkı sağladığı konuları açıklamaktadır.

**Tablo 1:** Psikolojik Sermaye Boyutlarının Yönleri ve Katkıları

| Boyut         | Yön                                   | Katkı                                                                                                                   |
|---------------|---------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Öz Yeterlilik | Şimdiki zaman ve gelecek zaman odaklı | Güçlülere açık olmak ve hedef doğrultusunda çaba harcama isteği                                                         |
| Umut          | Gelecek zaman odaklı                  | Amaçların oluşturulması ve bu amaçlara ulaşılması                                                                       |
| İyimserlik    | Gelecek zaman odaklı                  | İstenmeyen olayların negatif etkilerine karşı koruma, istenen olayların pozitif etkilerini artırma                      |
| Dayanıklılık  | Geçmiş ve şimdiki zaman odaklı        | Geçmişte veya şimdiki zamanda olan istenmeyen olayların, stres etkenlerinin iyileştirilmesi ve mevcut durumun korunması |

Kaynak: Page, L. F.; Donohue, R. "Positive Psychological Capital: A Preliminary Exploration of The Construct", Monash University Department of Management Working Paper Series, 2004.

Öz yeterlilik ile umut boyutu bazı ortak özelliklere sahip olduğundan birbiriyle karıştırılması mümkündür. İki boyut da hedeflere erişebilmek için kişinin dâhili kaynaklarını kullanmasını içerir. Ancak bu iki boyutun farklı özellikleri de vardır. Tabloda yer aldığı gibi umut boyutu geleceğe odaklanırken, öz yeterlilik boyutu şimdiki zamana ve geleceğe odaklanır. Buna ek olarak, umut yalnızca dâhili kaynaklarla var olabilir, fakat öz yeterlilik hem dâhili hem de harici kaynaklar sayesinde oluşabilir. Öz yeterlilik ve iyimserlik boyutlarının da birbirine benzeyen ve benzemeyen bazı özellikleri mevcuttur. Olumlu bir netice yaratmak için hem iyimser kişi hem de öz yeterliliği olan kişi kendini yeterli bulabilir. Fakat öz yeterlilik bir güçlük ortaya çıktığı zaman da geçerli olabilen bir nitelikken, iyimserlik yalnızca geleceğe odaklanır (Polatçı, 2011, 50).

Yukarıda psikolojik sermaye boyutlarının birbirinden ayrılan nitelikleri anlatılmıştır. Bu boyutlar çeşitli niteliklere sahip olsa da, her boyutun psikolojik sermaye

genelinde değeri büyüktür. Araştırmalar, psikolojik sermayenin alt boyutlarını kavramsal açıdan birbirinden bağımsız olarak tespit etmiştir. Bundan yola çıkarak kimi araştırmalar psikolojik sermayeyi yalnızca boyutlar temelinde tetkik etmiştir (Luthans, Youssef, Avolio, 2007, 232; Çetin & Basım, 2012, 126; Luthans, Avolio, Walumbwa, & Li, 2005, 266). Umut, iyimserlik, öz yeterlilik ve dayanıklılık boyutları, kavramsal açıdan bağımsız ve ayrışabilir, bunula birlikte kuramsal bir bütün ve ölçülebilen bir konsept olarak psikolojik sermayeyi oluşturur. Bu konsept bireyin oluşan vaziyetlere pozitif anlam vermesi neticesinde, bireysel çaba ve kararlılığa dayanan bir başarıyı oluşturur (Luthans vd., 2007c, 550). Sonraki bölümde psikolojik sermaye kavramı ile iş performansı arasında nasıl bir ilişki olduğu incelenecektir.

### **2.2.2. Psikolojik Sermaye İle İş Performansı Arasındaki İlişki**

Psikolojik sermaye kavramının pozitif bir yapısı vardır, kişisel gelişime ve performansa pozitif olarak tesir etmekte; organizasyonel düzeyde ise performansı artırarak yatırım kazancını yükseltmekte, dolayısıyla rekabet üstünlüğü kazanmaya fayda etmektedir (Çetin, Basım, 2012, 126). Bilhassa pozitif psikolojik sermaye yönetimi sayesinde bireylerin kabiliyetleri, kuvvetli tarafları ve psikolojik kapasiteleri kıymetli, verimli, etik ve sürdürülebilir neticelere ulaşmak amacıyla yönlendirilebilir. Sonuç olarak da rekabet üstünlüğü elde edilebilir (Luthans ve Youssef, 2004, 158).

Pek çok araştırma sonucunda aşikârdır ki; iş performansı kişinin idrak ettiği organizasyonel destek, psikolojik destek ve kurumsal vatandaşlık davranışı ile bağlantılıdır (Chow et al., 2006, 490; Kirkman and Rosen, 1999, 69; Liden et al., 2000, 409; Niehoff et al., 2001, 108; Peccei and Rosenthal, 2001, 851; Spreitzer et al., 1997). Çalışanlar görevlerinin manalı olduğunu düşündüklerinde; mesuliyetlerini yerine getirdikçe örgüt dahili ve haricindeki bireylere tesir ettiklerini hissettiklerinde motivasyonları artar ve yüksek performansa ulaşırlar (Liden et al., 2000, 410). Benzer bir vaziyet, karar alabilen ve esnek bir örgüte üye bireyler için de geçerli olur; bu kişiler işin de ötesinde hayattan tatmin olmaya yatkındırlar. Böyle bireyler işleriyle alakalı teşebbüslerini tamamlayacaklarına inanırlar, kendileri ve çalışmaları ile ilgili kuşkuları azalır ve böylece iş performansları gelişir (Stajkovic and Luthans, 1998b, 255). Stajkovic ve Luthans'ın (1998b, 252) yaptığı bir meta-analiz

neticesinde, öz yeterlik ve iş performansı arasında kuvvetli bir bağlantı tespit edilmiştir (ortalama korelasyon = .38).

Çalışanların psikolojik sermaye seviyeleri zaman içinde değişmektedir, fakat tetkik edilen bir örnekte bu düzeyin zamanla azaldığı tespit edilmiştir. İlaveten, psikolojik sermaye seviyesinin değişmesi gözetmenin değerlendirmesini olduğu kadar çalışanın objektif performansını da etkilemektedir. Psikolojik sermaye düzeyinde yükselişle (ya da düşüşle) karşılaşılan çalışanların performansları da doğru orantılı olarak artmış (ya da azalmıştır). Sonuçta psikolojik sermayenin performansa etki ettiği görülmüştür (Peterson v.d. 2011, 443).

İlgili literatür tetkik edildiğinde, pek çok araştırmada önemli bir örgütsel unsur olan iş performansı ile psikolojik sermaye arasında olumlu ve manidar bağlantılar bulunmuştur (Topaloğlu ve Özer, 2014, 159). Luthans ve diğerlerinin (2007c, 563) farklı iki örnekleme uyguladıkları araştırmada psikolojik sermaye ve iş performansı arasında var olan bağlantı, hem üretim ( $r = .33$ ,  $p < .01$ ) hem de hizmet şirketlerinde ( $r = .22$ ,  $p < .01$ ) pozitifdir. Luthans ve diğerlerin (2008b, 232) üretici bir şirkette uyguladıkları araştırmada psikolojik sermaye ile iş performansı arasında ( $r = .25$ ,  $p < .01$ ) olumlu bir bağ bulmuşlardır.

Çin'de uygulanan bir araştırmada, çalışanların psikolojik sermaye düzeylerinin, hem ayrı boyutlar şeklinde, hem de tüm boyutlarıyla performans ile pozitif ve manidar olarak bağlantılı olduğu bulunmuştur (Luthans vd., 2005, 249). Avey ve diğerlerinin iki ayrı örnekleme uyguladığı araştırmada (2010, 392); ilk örneklemin sonucunda bireylerin psikolojik sermayeleri ile yöneticilerin değerlendirdiği performansları ( $r = .34$ ,  $p < .01$ ) ve iş performansları ( $r = .13$ ,  $p < .01$ ) pozitif ve manidar olarak bağlantılı bulunmuştur. İkinci örnekleme de ilk örnekleme gibi çalışanların psikolojik sermayeleri ile yöneticilerin değerlendirdiği performansları ( $r = .23$ ,  $p < .05$ ) ve satış performansları ( $r = .24$ ,  $p < .01$ ) birbirileriyle pozitif ve anlamlı olarak ilişkili bulunmuştur.

Pozitif örgütsel davranış, sadece geçerli ve ölçülmesi mümkün psikolojik halleri kapsar ve performansı geliştirebilir. Yani bazı müdahalelerle idareci ve çalışanların güveni, umudu, iyimserliği ve esnekliği yükseltilebilir. Pozitif psikolojik sermayeyi yönetmek mümkündür. Pozitif psikolojik sermaye de klasik sermaye türleri gibi,

yatırım kazancı ve rekabet üstünlüğüne tesir eder (Luthans ve Youssef, 2004,152-153).

Peterson ve arkadaşlarının (2011, 443) uyguladığı bir çalışmada, zaman içinde psikolojik sermayenin değişebildiği ve bu değişimin performansın değişimiyle doğru orantılı olduğu tespit edilmiştir. Psikolojik sermayenin artması veya azalması, netice olarak performansı doğrudan etkiler. İlaveten Avey ve arkadaşlarının (2011, 127) 51 bağımsız örnek üzerinde uyguladıkları meta-analiz sonucunda psikolojik sermaye ile çalışan davranışları arasında, çalışan davranışları ile de performans arasında olumlu ve manidar bir bağlantı bulunmuştur. Psikolojik sermaye ile iş performansı arasındaki ilişki yukarıda açıklanmıştır. Sonraki kısımda örgütsel adalet kavramı incelenecektir.

### **2.3.Örgütsel Adalet**

Adalet, çağlardır yazar ve filozofları meşgul eden bir konudur. Bununla birlikte, sosyal ortam ve örgütlerde bu konunun tetkik edilmesi ilk olarak 1960'lara dayanabilir. Kırk küsur yıldır yapılan araştırmalar gösterir ki, örgütsel atmosferde adalet üç boyutlu bir kavram olarak düşünülebilir: Kaynak dağılımının adil olması (dağıtım adaleti), bu dağıtım sırasında uygulanan proseslerin adil olması (prosedür adaleti) ve yöneticilerin çalışana gösterdiği muamelenin hakkaniyetli olması ve niteliği (etkileşim adaleti). Örgütsel ortamda adalet konusu ilk olarak 1960'lı yıllarda araştırılmaya başlanmış ve özellikle dağıtım adaleti konu edilmiştir. 1970'lerde araştırmalar genişletilmiş prosedür adaleti ortaya çıkmıştır. 1980'lerde de etkileşim adaleti gündeme gelmiştir. Günümüze geldiğimizde ise örgütsel adalet pek çok alanda yaygın olarak uygulanan bir kavram olmuştur (Çolak & Erdost, 2004, 52).

Adalet kavramı, haklı olmayı ve doğruluğu temsil eder. Bu kavramın kökü “adl” kelimesidir ve İngilizcede “justice” manasına gelmektedir. Justice kelimesinin kökü olan “just” da; bir düzenin iyi çalışması amacıyla gereken neyse yapılması anlamına gelir (Kaya, 2008, 232). Gündelik kullanımda “adalet”; bir tutum veya eylemin adillliğini, doğruluğunu ve insanların dürüst ve hakkaniyetli olup olmadığını ifade eder. Şirketlerde “örgütsel adalet” kavramı yöneticilerin çalışanlara karşı davranışlarının adil oluşu ve tutumlarının adillliğini konu alır (Pillai vd., 1999, 900; Colquitt vd., 2001, 425). Adalet algısı pek çok çalışmada, iş doyumu, örgütsel bağlılık, işten ayrılma niyeti ve kurumsal vatandaşlık davranışı gibi kavramlarla

bağlantılı olarak konu alınmıştır (Colquitt vd., 2001, 425). Örgütsel ortamlarda adalet konusundaki kaygılar düşünüldüğünde adalete "sosyal kurumların ilk erdemi" denilebilir (Rawls, 1971, 3).

İnsanlar genelde çevrelerinde yaşanan olayların adillliğini değerlendirirler ve adaletsiz durumlarla yüz yüze gelince, çeşitli tepkiler verirler. Günlük yaşamda adalet algısının sıkça değerlendirildiği bir yer de, zamanın büyük kısmının geçirildiği işletmelerdir. Çalışanlar sıklıkla aldıkları ücretin adillliğini, idarecilerin veya iş arkadaşlarının kendilerine karşı tutumlarının adillliğini veya işyerlerinde aldıkları ödüllerin dağıtım tarzının adillliğini sorgular ve algıları doğrultusunda davranışları şekillenir (Irak, 2004, 26).

Örgütlerde farklı adalet çeşitleri geliştikçe örgüt içindeki neticeleri de farklılaşmış ve çeşitli davranışların meydana gelmesine neden olmuştur. Örgütsel adalet konseptinin şirket içinde doğru bir biçimde ele alınması için şirkette uygulanan kural ve standartların önemi büyüktür. Örgütsel adalet, çalışma atmosferinde bir hadisenin oluşması sonucunda meydana gelir, ilaveten bu hadise örgütsel adalet kavramının başlamasını sağlar ve şirkette çalışan bir kişinin değerlendirmesi sonucunda vardığı nihai yargı ile son bulur (Cropanzano & Ambrose, 2001, 80-85). Örgütsel adalet kavramı yukarıdaki gibi incelenmiştir. Sonraki başlıkta örgütsel adaletin niçin önem arz ettiği anlatılacaktır.

### **2.3.1.Örgütsel Adaletin Önemi**

İnsanlar için adalet çok değerlidir. İnsanların adalete önem vermelerinin nedeni insanlık şerefine ve kıymetine saygı göstermesidir (Folger, 1998, 28). İnsanlar tutum ve eylemlerini durumları algılayış şekillerine göre biçimlendirirler, bu nedenle çalışanların adalete ilişkin algıları örgütsel adalet temasının değerini yükseltmektedir. Örgütsel adalet, çalışanların şirket içinde tatbik edilen uygulamalara, kararların adillğine ve oluşan algılamaların çalışanları etkilemesine dayanır (İşcan, 2005, 150). Adalet algısının çalışan tutumlarına tesir ettiğini tespit eden önemli araştırmalar mevcuttur (Beugre ve Baron, 2001, 324). Adalet çalışanlar açısından temelde iki sebepten ötürü önemlidir (Çolak ve Erdost, 2004, 54): Bu sebeplerden ilki şöyledir; adalet sayesinde çalışanlar bireysel gelirlerini en yüksek seviyeye arttırabilirler. Çalışanlar, uzun soluklu kazanımlarını maksimize etmek amacıyla kısa vadeli getirilere önem vermeyebilirler. Adalet, zamanla bireylerin şahsi getirilerini

yükseltmesine katkı sağlayan bir vasıta gibi düşünülebilir. Adalet olması durumunda kişinin talep ettiği ödüller adil paylaşılabilir. İkinci sebep ise simgesel bir önemi olmasıdır. Çalışanların saygınlığını takdir etme manasına gelir, çalışanın kuvvetlendirir ve böylece çalışan şirket içerisinde kendini daha değerli hisseder.

Örgütsel adaletin önemi anlaşıldıktan sonra pozitif bir algının çalışanları olumlu davranışlara sevk edeceği; negatif bir adalet algısının ise çalışanları olumsuz davranışlara yönlendireceği söylenebilir. Örneğin kişinin ücretini düşük bulması gibi (Beugre, 2002, 1092; Bernardin & Cooke, 1993, 1098'den aktaran İçerli, 2010, 70). Çalışanların örgütsel adalete olan güvenlerinin zarar görmesinin pek çok nedeni olabilir. Bunlar arasında; idarecilerin terfiler veya görevlerin dağıtılması gibi konularda taraflı olmaları, performans değerlendirmedeki şirket içi eşitsizlikler, şirket içinde şeffaf bir iletişim yaratılmaması ve çalışanları yeterince ödüllendirmemek sayılabilir (Gürgeç vd. 2003, 71'den aktaran İçerli, 2010, 70). Örgütsel adaletin önemi yukarıda anlatılmıştır. Sonraki bölümde örgütsel adaletin türleri incelenecektir.

### **2.3.2.Örgütsel Adalet Türleri**

Örgütsel adalet alanındaki araştırmalar aslında sosyal psikoloji araştırmaları ile ilgilidir. Örgütsel adalet konusu sosyal bilim araştırmacılarınca ilk başta Eşitlik Teorisi ve Göreli Mahrumiyet Teorisi çatısı altında anlatılmıştır ancak daha sonra bu teorilerin örgütsel adaleti yeterince anlatamadığı düşünülmüştür. Bu nedenle dağıtım adaleti ve süreç adaletinin farklılıklarını net olarak belirlemeye çalışmışlar ve örgütsel adaleti tüm boyutlarıyla mercek altına almışlardır (Taşkiran, 2010, 128).

Literatürde örgütsel adaletin çoğunlukla dağıtımsal, prosedürel ve etkileşimsel adalet olarak üç türden oluştuğu görülmüştür. Bundan farklı örnekler de mevcuttur. Örneğin Colquitt ve diğerlerine göre (2001, 386) örgütsel adalet dağıtım, prosedür, kişilerarası ve bilgisel adalet türleri altında incelenebilir. Beugre (1998, 97-102) de örgütsel adaleti dağıtımsal, prosedürel, etkileşimsel ve sistemik adalet olarak dört kalemde tetkik etmiştir.

### 2.3.2.1.Dağıtım Adaleti

$$(\text{Ödül X Kişisi}) / (\text{Girdi X Kişisi}) = (\text{Ödül Y Kişisi}) / (\text{Girdi Y Kişisi})$$

Dağıtım adaleti, çalışanın ödülünün (ör: ücret, yan haklar, saygınlık ve yükselme) girdileri (eğitim, özellikler, eski iş deneyimleri ve çabaları) ile orantılı olması gerektiğini düşünen Adams'ın (1965) eşitlik teorisine dayanmaktadır. Bu oran bireyin şirkete kattıkları ve şirketten kazandıkları ile öbür çalışanların katkı ve kazanımlarının karşılaştırılmasına göre tespit edilir. Bu iki oranın eşit olması durumunda, çalışanlar tatmin olmuş hisseder (Adams, 1965, 295; Greenberg, 1987, 11). Ancak bu oranların eşit olmaması durumunda, Adams'ın teorisi dağıtımsal adaletsizlik ve eşitsizlik oluşacağını savunur. Böyle bir durum oluştuğunda, yüksek oranlara sahip bireyler adil olmayan bir biçimde daha fazla kazandıkları için kendilerini suçlu hissederler; düşük oranlara sahip bireyler ise daha az kazandıkları için öfkeli hissederler. Adams'ın eşitlik teorisine göre, düşük kazançlı çalışanların üretkenliği eşit kazançlı çalışanlara göre daha azdır ve daha az tatmin olmuş hissederler; yüksek kazançlı çalışanların da eşit kazançlı çalışanlara göre üretkenliği daha azdır ve daha az tatmin olmuş hissederler. Bu tahminler deneylerde genellikle desteklenmiştir (Greenberg, 1987, 11). Eşitlik teorisine göre, eşitsizlik durumunda kişiler tutumlarıyla (örneğin; iş performansını değiştirerek) veya psikolojik tepkileriyle (kazanç algılarını değiştirerek) eşitliği yeniden sağlamaya çalışırlar (Walster vd. 1978'den aktaran Çolak & Erdost, 2004, 54).

Çalışanlar, katkılarının kazanımlarına oranı ile diğer çalışanlardaki bu oranı mukayese ettiklerinde eşdeğerli olduğunu algıarlarsa eşitlik meydana gelir (Adams, 1965, 295). Ayrıca, yeterince kazanmadıklarını ya da aşırı ödül aldıklarını düşünüyorlarsa eşitsizlik sebebiyle gerilim meydana gelecektir. Meydana gelen gerginlik sonucunda, çalışanlar eşitsizliği ortadan kaldırmak amacıyla aşağıdaki davranışlardan bazılarını sergileyebilirler: bireysel katkıları ve/veya kazançları değiştirme, diğer çalışanların katkılarını ve/veya kazançlarını karşılaştırmayı değiştirme, başkalarının mukayeseye konu olan katkılarını ve/veya kazanımlarını farklılaştırmak için algısal çarpıtma yapmak, diğerlerinin kıyaslamasını değiştirmek ya da bölgeden ayrılmak (Mowday, 1983, 114).

Dağıtım adaleti teorilerine göre, bireyler kazancını başka bireylerin kazancıyla mukayese ederek ve bu dağıtımın kabul görmüş adalet prensiplerine uyup

uymadığını kontrol ederek yöneticileri değerlendirirler. Dağıtım adaleti teorileri, adaletten öncelikli olarak ne anlaşıldığına göre çeşitlilik gösterebilir (Tyler & Lind, 1992, 121).

Çalışanların bir organizasyona dâhil olmalarının amacı yalnızca o şirkete hizmet etmek değildir, bunun yanında bireysel gereksinimlerini karşılamaktır. Şirketin başarılı olabilmesi için çalışanların gereksinimlerini karşılaması ve çalışanlara katkıda bulunması birey-şirket bağı için kritik bir öneme sahiptir, ayrıca dağıtımsal adalet açısından en değerli konulardandır. Şirketler her bir çalışanı eşit değerde gördüklerini söyleseler de esasında her birey eşit şekilde değerli değildir ve eşit gelire sahip değildir. Bu meseleden yola çıkan dağıtım adaleti, ödül ve kazanımların hangi çalışanlar arasında, ne ölçüde dağıtılacağını konu eder (Karaeminoğulları, 2006, 11). Çalışanlar kazandıkları sonucun (kazanç, prim, yükselme, sosyal haklar vs.) adaletli ya da adaletsiz olduğunu düşünebilirler. Kendi kazandıkları ile diğer çalışanların kazançlarını mukayese ederler. Neticesinde kendilerine haksızlığa uğradıklarına inanabilirler. Böyle düşünmek tutumlarına yansır ve davranışlarını değiştirirler. Dağıtım adaleti konusunda temel nokta; kişilerin paylaşılan kaynaklardan adaletli olarak pay aldığını algılamasıdır (Özdevecioğlu, 2003, 78).

### **2.3.2.2. Prosedür Adaleti**

Yöneticilerin kararlarına gösterilen reaksiyonlar karar verirken izlenen süreçlerin adilliği konusundaki yargılarla ilişkilidir. Prosedür adaleti kuramı, adalet değerlendirmesi yapılırken kararlara ilaveten bu kararların nasıl alındığına da dikkat edildiğini savunur (Tyler & Lind, 1992, 122). Örgütsel adalet konusundaki araştırmalarda dağıtımsal adaletin çok mühim olduğu ancak bazen adil paylaşımın uygulanamadığı durumlar yaşanmaktadır. İnsanların adalet algılamaları yalnızca elde edilen kazançlarla (dağıtım adaletine) ilişkili değildir, kaynakların paylaşılması sürecinde kimin, neyi, ne miktarda alacağı ve bu kararın nasıl alındığı da mühimdir. Çalışanlar neticelerle beraber bunlara ulaşma sırasındaki süreci de adalet konsepti açısından tetkik ederler. Adaletin dağıtılmasından ziyade, dağıtım sürecini ve yöntemini araştıran prosedürel adaletin çalışanlar üzerinde büyük etkisi, şirketler açısından da önemli neticeleri mevcuttur. Örgütsel adalet alanında dağıtım adaletinin yetersiz kaldığı yerlerde bu boyut devreye girer (Karaeminoğulları, 2006, 17).

Prosedür adaleti, organizasyon içerisinde rastgele bir sürecin yürütülmesi sırasında yöneticilerle çalışanlar arasında meydana gelen ilişkinin adilliğine ve geçerliliğine dayanan çift yönlü iletişim, pozitif etkileşim, yansızlık, taraflar arasında mutabakat, içtenlik ve naziklik gibi his ve davranışlarla ilgilidir (Luo, 2009, 384; Duffy vd., 2003, 684; Chambers, 2002, 319). Lee, Wu ve Lee (2009, 698), prosedür adaletinin özellikle şirket satın almaları sırasında takip edilen yöntemlerle ilgili çalışanlarda oluşan algılarda ortaya çıktığını ileri sürer. Bazı araştırmalar prosedür adaletinin örgüte bağlılık, iş tatmini ve güvenle ilişkili olduğunu tespit etmiş (Karatepe, 2006, 69-90) ve pek çok araştırmacı, prosedür adaletini dağıtım adaletini sağlamanın ve devam ettirmenin birinci şartı olarak düşünmektedir (Halis & Akova, 2008, 462).

Pek çok araştırmanın ortaya koyduğu gibi prosedür adaleti, hem bir şirket ve temsilcilerinin bir kurum olarak görülmesine hem de örgütsel bağlılık ve yöneticilere güven gibi neticeleriyle ilgili, dağıtım adaletinden daha mühim bir rol oynayabilmektedir. Ancak, gelir seviyesinden memnun olma gibi bireysel neticeler açısından dağıtım adaletinin prosedürel adaletten daha belirleyici olması mümkündür (McFarlin & Sweeney, 1992, 627).

Süreç adaleti kavramı ilk kez Thibaut ve Walker'ın 1970'lerde çalışanların anlaşmazlıklarını çözme süreci ile ilgili yaptıkları araştırmayla ortaya çıkmıştır (Greenberg, 1990, 403). 1988 yılında Lind ve Taylor'ın çalışmasında adaletin etkisini anlatmak için iki teori ortaya atılmıştır. Bu teoriler, kişisel çıkar teorisi ve grup değer teorisidir. Kişisel çıkar teorisinde adalet, kişilere bireysel getirilerini arttırma imkânı vermekte olduğu için öneme sahiptir. Çalışanların, adil süreçleri önemsemelerinin nedeni böylece pozitif sonuçlar elde edileceğine inanılmasıdır. Grup değer teorisine göre ise adalet, kişileri gruba üye olmak ile ilgili bilgilendirdiği için önemlidir. Yöneticilerin adil davrandığı kişiler, gruptaki yerlerini de öğrenirler (Akt. Ambrose, 2002, 805).

### **2.3.2.3.Etkileşim Adaleti**

Adalet konusundaki çalışmalar 1980'lerin ilk yarısına dek, örgütsel adaletin iki boyutu olduğunu varsayıyordu. 80'lerin ortalarında çalışanlar kazançların ve süreçlerin adilliğiyle meşgulken, Bies & Moag (1986) ve Bies (1987) süreçlerin tatbik edilmesi esnasında çalışanlara nasıl davranıldığını araştırıyorlardı. Böylece etkileşim adaletinin temellerini ortaya atılmıştı. Bies & Moag, ödül ve kaynakların

dağıtım süreci içinde kişiler arası davranışların iletişim açısından adil olmasına yoğunlaşmışlardır (Çolak, Erdost, 2004, 59-60). Etkileşimsel adalet, süreçler yürütülürken çalışanların yöneticilerden gördüğü davranışları adalet açısından nasıl algıladıklarıdır (Bies ve Moag, 1986, 44). Çalışanın örgütsel adalet algısına tesir eden unsurlar sadece dağıtım konusundaki son karar ve paylaşım karar verilen süreç ile kısıtlı değildir. İş yerindeki insan ilişkileri de çalışanların algılarını ve davranışlarını etkiler. Karar verenler ile çalışanlar arasında oluşan ilişkilerin kalitesi çalışanların örgütsel adalet algılamalarını etkileyen bir başka boyutun, etkileşimsel adaletin sınırlarını meydana getirir (Karaeminoğulları, 2006, 19). Etkileşim adaleti kişiler arası iletişimin niteliğiyle bağlantılı olduğu için, prosedürel adalet şirketten, etkileşimsel adalet ise yönetici pozisyonundaki kişilerden etkilenmektedir (Erdoğan, 2002, 557).

Etkileşim adaleti, yöneticilerin süreçleri uygularken gösterdiği tutum ve davranışların adaletli olması gerektiğini savunur (Chambers, 2002, 319). Süreçlerin uygulanması esnasında çalışanlar, kendileriyle iletişim kurulması ve kararların kendilerine anlatılması konusunda hassastır ve bu etkileşimin içten ve saygılı olmasını beklerler. Bu noktada etkileşim adaleti, yönetici ile çalışanlar arasındaki ilişkinin adilliği ile alakalıdır. Örgütsel adalet boyutları içinde tamamlayıcı etken olan iletişimin değerini ifade etmektedir (Altıntaş, 2002, 37). Örgütsel adaletin türleri anlatılmıştır. Literatürde örgütsel adaletle ilgili farklı kuramsal yaklaşımlar da bulunmaktadır. Sonraki kısımda bu yaklaşımlar açıklanacaktır.

### **2.3.3.Örgütsel Adalet İle İlgili Kuramsal Yaklaşımlar**

Örgütsel adalet kuramları, reaktif-proaktif boyut ve süreç-içerik boyutları eşleştirilerek oluşturulan dört gruba bölünebilir. Bu dört boyuta uygun olarak farklı kuramlar meydana getirilmiştir. Reaktif kuramlar, adil olmayan uygulamalar söz konusu olunca çalışanların uzaklaşma teşebbüsleri ve verdikleri tepkiler ile ilgilenir. Proaktif kuramlar ise adil uygulamalar söz konusu olduğunda çalışanların tutumlarına odaklanır. Süreç kuramları, örgüt içinde payların ne yolla tespit edildiği ve bu süreçlerin adil olması ile ilgilidir. İçerik kuramları ise kazancın nihai paylaşımında adil olmakla ilgilidir (Greenberg, 1987, 9-10; İçerli, 2010, 70).

### 2.3.3.1.Reaktif İçerik Teorileri

Reaktif-içerik kuramları, ödüllerin ve kaynakların adil olmayan şekilde paylaşılmasına çalışanların nasıl tepkiler verdiklerine yoğunlaşmaktadır. Şirketlerde adalet ile alakalı konseptlerin çoğu bu gruba dâhildir. Bunlar arasında Dağıtım Adaleti Teorisi, Eşitlik Teorisi ve Göreli Mahrumiyet Teorisi bulunur. Bu kuramların ortak özelliği; ödül ve kaynaklar adaletsiz paylaşıldığında çalışanların, negatif türde tepkiler vermeleridir (Greenberg, 1987, 11; Greenberg, 1990, 400; İçerli, 2010, 71).

Dağıtım Adaleti Kuramı dağıtımda adaletin dağıtım denkleğinin sağlanması yoluyla meydana geleceğini ve bu denkleğini; gelir, yatırım ve kârın hesap edilip mukayese edilmesiyle tespit edilebileceğini savunur (Çakır, 2006, 35). Dağıtım Adaleti Teorisi, adalet değerlendirmesi sırasında harici mukayeseleri bütünüyle görmezden gelmiştir ve adaleti, çalışanların gerçekte ellerine geçen kazanımlar ile adil olduğuna inandıkları pay arasında yaptıkları mukayeseler açısından açıklamıştır (Jasso, 1980, 3). Eşitlik Kuramı, dağıtım adaleti konusunun temelini oluşturmaktadır (Altıntaş, 2002, 34). Eşitlik kuramına göre çalışanlar, kendi girdileri ve kazanımları ile başkalarınınkini mukayese ederek bu değerlendirme sonucunda dağıtım adaleti ile alakalı algılarını oluştururlar. Girdileri oluşturan unsurlar; çalışanların çabası, performans, mesuliyet derecesi, deneyim, fiziki ve zihni kabiliyet, yaş ve cinsiyet, kıdem, çalışma şartları, o iş için gereken bilgi, yetkinlik, beceri ve örgütsel vatandaşlık davranışından oluşmaktadır. Kazanımlar da çalışan ve işveren arasındaki ilişkileri kapsayan maaş, yan haklar, yetki, takdir, ilerleme imkânları ve yükselme, pozisyon, içsel ödüller, atama ve ek ücretler gibi faktörlerden meydana gelir (Eroğlu, 1998, 288; Konopaske & Werner, 2002, 407). Eşitlik Teorisi, çalışanın işindeki başarısını ve tatminini, çalışma ortamıyla alakalı algıladığı eşitliğe/eşitsizliğe bağlamaktadır. Bu kurama göre, kişi kendi harcadığı çabaya ve sergilediği emeğe karşılık olarak eline geçen kazancı, aynı iş yerinde diğer çalışanların harcadığı çaba ve elde ettikleri kazanımlarla mukayese eder ve sonucunda oluşan algıya dayanarak tutum ve davranışları şekillenir (Beugre, 1998, 11; Koçel, 2009, 653). Göreceli Mahrumiyet Kuramı, eşitlikten yararlanamayan bireyin durumunu anlatır. Mahrumiyet; bir hoşnutsuzluk hissiyatı veya bir adaletsizlik algısıdır. Göreli Mahrumiyet Teorisi; belli başlı kaynak dağıtım kalıpları doğrultusunda çalışanların mukayeseler yapacağını ve böylece mahrumiyet veya küskünlük hissine sebep

olunacağını ileri sürer. Netice olarak da bunalım, isyan etme gibi tepkiler meydana gelebilir (Crosby, 1976, 88).

### **2.3.3.2.Proaktif İçerik Teorileri**

Çalışanların adil olmayan paylaşımlara gösterdikleri tepkilerle ilgilenen reaktif-içerik teorilerinin tam tersine, proaktif-içerik teorileri, çalışanların adil paylaşımlar kazanmak için nasıl gayret ettiklerini inceler (Greenberg, 1987, 12). Leventhal (1980, 78), kazanılan maaş, ödül, yükselme gibi getirilerin çalışanın örgüte yaptığı katkılarla orantılı olması için Adalet Yargı Teorisi'ni bulmuştur. Bu teori, kazancın paylaşımında birey açısından dağıtımsal adalete yoğunlaşmaktadır (Beugre, 1998, 27). Bu teoriye göre, ödül paylaşımında eşitliği sağlayan bir yönetici uzun vadede verimliliği yükseltir, soyut bir adalet standardına uygun davranır ve çalışanları daha yüksek bir motivasyon ve performans ile çalışır (Beugre, 1998, 8).

### **2.3.3.3.Reaktif Süreç Teorileri**

Karar verirken faydalanılan bu süreçler hukuktan yararlanmaktadır. Reaktif-süreç teorileri, karar alma sırasında kullanılan süreçlere çalışanların nasıl reaksiyon gösterdiğiyle ilgilenir. Çalışanlar, kendilerine süreçler üstünde müdahale imkânı veren işlemlerden, müdahale imkânı vermeyen işlemlere göre daha çok tatmin olurlar ve süreci kontrol etme olanağı sunulan işlemler sonucunda meydana gelen kararların daha adil olduğunu algırlar (Greenberg, 1987, 13-14).

### **2.3.3.4.Proaktif Süreç Teorileri**

Proaktif Süreç Teorileri, adaletin sağlanabilmesi için hangi süreçlerin yürütülmesi gerektiğini sorgulamaktadır ve hedefe varmaya destek olacak prosedürün, en tercih edilen süreç olacağına dikkat çekmektedir. Bu alanda en dominant olan konu, Dağıtım Tercihi Kuramıdır. Bu kurama göre, örgüt dâhilinde adaletin sağlanabilmesi için sekiz unsura dikkat edilmelidir; (1) Çalışanlara, karar vericileri seçebilme imkânı verme, (2) Tutarlılığı olan kuralları temel alma, (3) Doğru bilgiyi baz alma, (4) Karar verici organın yapısını belirleme, (5) Çalışanları önyargılardan koruma, (6) Çalışanların itirazlarını değerlendirmeye alma, (7) Süreçlerde değişiklik imkanı verme, (8) Herkesçe kabul edilen etik standartlar (Greenberg, 1987, 14-15). Örgütsel adalet ile ilgili literatürde yer alan kuramsal yaklaşımlar yukarıda açıklanmıştır. Sonraki kısımda örgütsel adalet ile iş performansı arasındaki bağlantı incelenecektir.

#### 2.3.4.Örgütsel Adalet İle İş Performansı Arasındaki İlişki

Örgütsel adalet, gerek çalışan gerek şirket performansı için büyük önem arz eden bir konudur. Pek çok araştırma adaletin tüm alt boyutları ile birlikte performansı ve örgütsel neticeleri pozitif olarak bağlantılı bulmuştur (Moorman 1991, 847; McFarlin, Sweeney, 1992, 633). Çalışanlara dürüst ve adil bir biçimde muamele etmek onları daha iyi performans göstermeye teşvik ederken, tam tersi çalışanlara adaletsiz davranmak da onların performansını düşürür. Çalışanlar bu yolla oluşan uyumsuzluğu azaltmaya çalışırlar (Latham & Pinder, 2005, 505). Eğer örgütsel uygulamalar eşitsizlik içeriyorsa çalışanların adalet algısı bundan zarar görecektir ve iş performansları da bununla doğrultulu olarak azalacaktır. Bu sebeple, çalışanların örgütsel uygulamaların adillğine inanmaları onların motivasyonunu artırır ve iş performanslarını maksimize eder (Altaş & Çekmecelioğlu, 2015, 429). Örgütsel adaletin gerek prosedürel gerek dağıtımsal adalet boyutunun iş performansını pozitif etkilediği tespit edilmiştir. Öncelikle çalışma ortamında var olan kaynakların paylaşımıyla, akabinde kaynakların dağıtımıyla alakalı karar verme sürecinin tutarlı, etik, önyargısız ve doğru yürütülmesiyle, çalışanlar kendini önemli ve güven içinde algırlar böylece iş tatmini, örgüte bağlılık ve iş performansı artar (Altaş & Çekmecelioğlu, 2015, 434).

Yöneticiler uygulamalarda adil süreçler izliyorsa çalışanlar şirketine daha bağlı olmakta ve üstlerine güven duymaktadır. Çalışanlara karşı adil davranılması onların güvenini, hedeflere bağlılıklarını yükseltecek ve mükemmel bir performans seviyesi oluşturacaktır (Pillai v.d., 1999, 901). Adil dağıtım, bir çalışanın kazanımlarını adil olarak algılaması ile ilgilidir. Tam tersi bir algılama ise, çalışanların performansını düşürürken, motivasyonlarının azalmasına, daha az işbirliği yapmalarına ve strese neden olabilir (Yıldırım, 2007, 256). Eğer çalışanlar karar süreçlerinin adil olduğuna inanmıyorsa, şirketlerine bağlılıkları azalır, hırsızlık oranı artar, iş değiştirme talebi artar, performans düşer ve yardımseverlikleri azalır. İnsanlar başkalarının kendilerine davranış şekline özen gösterirler, değerlendirmeleri sonucunda adalet algıları oluşur ve yöneticileriyle olan ilişkilerini şekillendirirler (Folger & Cropanzano, 1998, 32). Örgütsel adalet konsepti idari uygulamalar sayesinde somut bir hal alır ve çalışanların algıları ışığında mana bulur. Örgütsel adalet, çalışan tarafından olumlu algılandığı sürece motive edici rol oynayabilir. Böylece durmadan karşılıklı etkileşim içinde olan bir yapı oluşmaktadır. Bu yapıdan olumlu bir sonuç

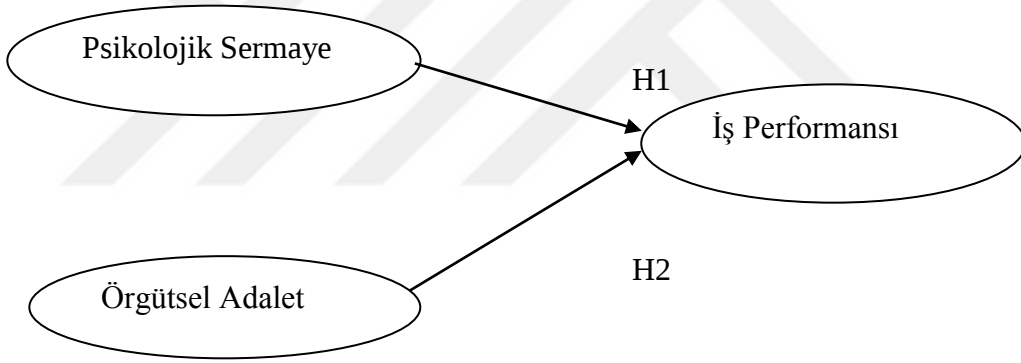
elde edebilmek için çalışan ve örgüt arasındaki dengenin sağlanması gerekir. Örgütsel adaletin sağlanması halinde, bu kavram ile yakından alakası olan duygusal performans harekete geçer, ve maksimum düzeye erişir (Töremen & Tan, 2010, 66). Performansın değerlendirilmesi, kıymet verilen bir insan kaynakları uygulamasıdır ve kişisel ödüllerin paylaşımı konusuna da tesir eder. Performansa etki eden önemli bir unsur kişilerin adalet algılamalarıdır. Dolayısıyla, performans değerlendirmeleri yapılırken adalet algılamaları öncesinde ve sonrasındaki durumun iyi analiz edilmesi gerekir (Erdoğan, 2001, 556). Örgütsel adalet ile iş performansı arasındaki ilişki yukarıda açıklanmıştır. Sonraki bölüm araştırmaya ait bilgileri içermektedir.



### 3.ARAŞTIRMA

#### 3.1.Araştırmanın Modeli

Bu araştırma, psikolojik sermaye ve örgütsel adaletin iş performansı üzerindeki etkisini inceleyen bir neden-sonuç araştırmasıdır. Bu çalışmada, bağımlı değişken çalışanların iş performansıdır. Modelde psikolojik sermaye ve örgütsel adalet ise bağımsız değişken olarak ele alınmaktadır. Araştırmaya ilişkin olarak ortaya konan araştırma modeli, Şekil 2’ de gösterilmiştir.



Şekil 2: Araştırma Modeli

#### 3.2.Araştırmanın Amacı ve Hipotezler

Bu araştırmanın amacı, psikolojik sermaye ve örgütsel adaletin iş performansı üzerinde etkisinin olup olmadığını incelemektir. Araştırma, şirketlerin başta yönetim ve insan kaynakları bölümleri olmak üzere birçok farklı alanı için faydalı bir veri tabanı oluşturacaktır. Aynı zamanda, iş performansının belirleyicileri üzerinde bilinen faktörlerin ötesine geçerek, özellikle daha pozitif bir bakış açısına başvurmayı dikkate alacaktır.

Bu amaç çerçevesinde araştırmaya ilişkin oluşturulmuş hipotezler, aşağıdaki gibi ifade edilmiştir:

H1: Çalışanların psikolojik sermaye düzeyleri, iş performanslarını olumlu yönde etkilemektedir.

H2: Çalışanların örgütsel adalet algıları, iş performanslarını olumlu yönde etkilemektedir.

### **3.3.Araştırmanın Önemi**

Örgütsel adalet ve psikolojik sermayenin iş performansı üzerindeki etkisini inceleyen bu araştırma iş hayatında hem bireysel hem örgütsel başarının yakalanması konusunda pek çok işletmeye ışık tutacaktır. Bunun nedeni de çoğu işletme yöneticisinin performansı maksimize etme isteği içinde olmasına rağmen performansı etkileyen esas sebepleri bilmiyor olması ve yanlış yollara başvurarak hedeften uzaklaşmasıdır. Adaletli bir çalışma ortamı ve psikolojik sermayesi yüksek çalışanların varlığı neticesinde iş performansının yüksek olduğu bir şirket oluşması yüksek bir ihtimaldir. Ayrıca bu araştırma iş hayatında pozitif değerlere daha fazla odaklanılması gerektiğinin bir işaretidir. Şirketlerin işleyişinde yanlış giden bazı noktalar ve zayıflıklar varsa bunların hatalar vasıtasıyla ortaya çıkmasını beklemek yerine şirket yönetiminin kendine dönüp çalışanları için nasıl bir çalışma hayatı sunduklarını empati yaparak incelemeleri pek çok açıdan faydayla sonuçlanacaktır. Herkesin hakkaniyetli şekilde çalıştığına inandığı bir işletme yaratmak, tüm işletme yöneticilerinin hedefi olmalıdır. Adaletli bir çalışma ortamı dışında çalışanların psikolojik sermayesi de odaklanılması gereken pozitif değerler arasındadır.

### **3.4.Yöntem**

#### **3.4.1.Denekler**

Araştırmanın örneklemini, Türkiye’de otomotiv sektöründe yer alan şirketlerde çalışan 117 katılımcıdan oluşmaktadır. Katılımcıların, 62’si kadın, 55’i erkektir. 104 çalışan üniversite ve üstü eğitim almıştır. 26-30 yaş aralığında çalışan sayısı 35’tir. Örneklem seçiminde olasılığa dayalı olmayan yöntemlerden kolayda örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Kolayda örnekleme yöntemine göre, sektör içerisinde yer

alan katılımcılardan, ulaşılabilen ve arzu edenlerin ankete cevap verdiği düşünüldüğünde, bu cevaplayanların örneklemini oluşturduğu söylenebilmektedir (Altunışık ve diğerleri, 2007, 132).

Otomotiv sektörü üretimde bulunduğu ekonomiye yüksek katma değer sağlayan, teknolojik gelişmeleri hızlandıran, ihracat kanalıyla döviz geliri kazandıran, müşterisi olduğu birçok sektörün gelişimine katkıda bulunan, tedarik sağladığı inşaat ve turizm gibi imalat sanayiini destekleyen sektörlerle savunma, ulaştırma ve altyapı gibi stratejik alanları geliştiren, lokomotif niteliğinde sektörler arasında yer almaktadır (TSKB, 2017, 7). Toplam büyüklüğü yaklaşık 4 trilyon dolar ile dünya ekonomisinin yaklaşık %5'ini oluşturan otomotiv sektörü dünyanın en büyük 4. ekonomisine tekabül etmektedir. Ayrıca otomotiv sektörü dünyada doğrudan ve dolaylı olarak 80 milyon kişiye istihdam sağlamaktadır (TSKB, 2017, 12). Yurt içi otomotiv üretiminde 12 adet ana sanayii firması 18 fabrikada faaliyet göstermektedir. Bu 12 firmanın 4'ü yalnızca otomobil, 6'sı sadece ticari araç (kamyon, kamyonet, minibüs, midibüs, çekici ve otobüs), 2 firma ise hem otomobil hem ticari araç üretimi gerçekleştirmektedir. Türkiye'de faaliyet gösteren otomotiv ana sanayii firmalarının tümü İstanbul Sanayi Odası tarafından açıklanan 500 büyük sanayi kuruluşu arasında yer alır. İSO'nun açıkladığı 2015 yılı verilerine göre 12 firmada çalışan toplam ücretli çalışan kişi sayısı 41.095'tir (TSKB, 2017, 36-37). Bu sayı ile çalışmada yer alan örneklem büyüklüğünün tüm evrene oranı bulunabilmektedir. Örneklemini tüm evrene oranladığımızda 117/41.095 oran % 0,28 olarak çıkmaktadır. Yani örneklemimiz tüm otomotiv sektörü çalışanlarının % 0,28'ini temsil etmektedir. %90 güven aralığı ve %5-8 kabul edilebilir hata payı ile ulaşılması gereken kişi sayısına ulaşılmıştır.

**Tablo 2:** Demografik Değişkenler Tablosu

| <b>1. Cinsiyet</b>       | <b>Erkek</b> | <b>Kadın</b>  |                   |              |                   | <b>Toplam</b> |
|--------------------------|--------------|---------------|-------------------|--------------|-------------------|---------------|
|                          | 55           | 62            |                   |              |                   | 117           |
| <b>2. Yaş</b>            | <b>20-25</b> | <b>26-30</b>  | <b>31-35</b>      | <b>36-40</b> | <b>41 ve üstü</b> | <b>Toplam</b> |
|                          | 22           | 35            | 18                | 11           | 31                | 117           |
| <b>3. Medeni Durum</b>   | <b>Evli</b>  | <b>Bekâr</b>  |                   |              |                   | <b>Toplam</b> |
|                          | 53           | 64            |                   |              |                   | 117           |
| <b>4. Öğrenim Durumu</b> | <b>Lise</b>  | <b>Lisans</b> | <b>Lisansüstü</b> |              |                   | <b>Toplam</b> |
|                          | 13           | 60            | 44                |              |                   | 117           |

Katılımcılarının %53'ü kadınlardan oluşurken, %47'si erkeklerden oluşmaktadır. Yaş aralıklarına göre incelendiğinde katılımcıların %18'i'ü 20-25 yaş, %29'u 26-30 yaş, %15'i 31-35 yaş, %9'u 36-40 yaş aralığında ve %26'sı 41 yaş üzerindeki kişilerden oluşmaktadır.

Katılımcıların medeni durumuna göre dağılımı ise %54 bekâr, %45 evli şeklindedir. Ankete katılan 117 kişinin %11'i lise, %51'i lisans ve %37'si lisansüstü düzeyde öğrenime sahiptir. Öğrenim düzeylerine göre dağılımda %51'lik büyük bir kesim üniversite ve daha altındaki eğitim düzeyine sahiptir. Katılımcıların %30'luk kısmı yüksek lisans ve üzeri eğitim seviyelerine sahiptir.

### **3.4.2.Ölçme Araçları**

Aşağıda bağımsız ve bağımlı değişkenlere ilişkin testlerin oluşturulmasına yönelik açıklayıcı bilgiler yer almaktadır.

#### **3.4.2.1.Örgütsel Adalet Ölçeği**

Uygulanan ankette çalışanların örgütsel adalet algılarının saptanmasına yönelik olarak Niehoff ve Moorman (1993) tarafından geliştirilen, Kugun, Aktaş, Güripek, (2013, 165-166) tarafından Türkçe'ye çevrilen ve 19 ifadeden oluşan örgütsel adalet ölçeği kullanılmıştır. Örgütsel adalet ölçeği, “dağıtım adaleti”, “prosedür adaleti” ve “etkileşimsel adalet” boyutlarını içerir. Bu ölçekteki soruların örgütsel adaletin boyutlarına göre dağılımı ise şu şekildedir: Ekteki örgütsel adalet ölçeği içinde 2, 5, 11, 15 ve 18'inci sorular dağıtım adaletini; 1, 4, 6, 8, 10, 12, 14 ve 16'ncı sorular etkileşim adaletini; 3, 7, 9, 13, 17 ve 19'uncu sorular da prosedür adaletini temsil etmektedir. Katılımcılar değerlendirmelerini, *kesinlikle katılmıyorum* (1)'dan, *kesinlikle katılıyorum* (5)'a doğru uzanan cevap seçenekleri (5'li Likert ölçeği) üzerinden yapmıştır. Ölçekte “İşyerimden aldığım ödüllerin oldukça adil olduğunu düşünüyorum”, “İşim hakkında alınan kararlara ilişkin, yöneticim bu kararların olası sonuçlarını benimle tartışır”, “İşle ilgili tüm kararlar, ilgili çalışanların hepsine aynı şekilde uygulanır” gibi ifadeler bulunmaktadır.

#### **3.4.2.2.Psikolojik Sermaye Ölçeği**

Çalışanların psikolojik sermaye düzeylerinin ölçülmesine yönelik olarak kullanılan Luthans ve arkadaşları (2007) tarafından geliştirilen, Çetin & Basım (2012, 137) tarafından Türkçe'ye aktarılan Psikolojik Sermaye Ölçeği, ‘iyimserlik’, ‘psikolojik

dayanıklılık', 'umut' ve 'öz yeterlilik' alt boyutlarını içermektedir. Ölçekte, toplam 24 madde yer almakta ve 'öz yeterlilik' boyutu 1, 2, 3, 4, 5, 6; 'umut' boyutu 7, 8, 9, 10, 11, 12; 'psikolojik dayanıklılık' boyutu 13, 14, 15, 16, 17, 18; 'iyimserlik' boyutu ise 19, 20, 21, 22, 23, 24 numaralı maddelerle ölçülmektedir. Kesinlikle katılmıyorum (1)'dan, kesinlikle katılıyorum (5)'a doğru uzanan cevap seçenekleri içeren 5'li Likert tipinde hazırlanmış ölçekte; "eğer çalışırken kendimi bir tıkanıklık içinde bulursam, bundan kurtulmak için birçok yol düşünebilirim", "işimde birçok şeyleri halledebileceğimi hissediyorum", "işimle ilgili şeylerin daima iyi tarafını görürüm" gibi yargı ifadeleri bulunmaktadır.

#### **3.4.2.3. İş Performansı Ölçeği**

Çalışanların iş performanslarını ölçmek amacıyla önce Kirkman ve Rosen (1999), daha sonra, Sigler ve Pearson (2000) tarafından yapılan çalışmalarda kullanılmış olan 4 maddelik İşgören Performans Ölçeği kullanılmıştır. Ölçek, Türkçeye Çöl (2008) tarafından uyarlanmıştır. Anketlerdeki tüm ifadeler 5'li likert ölçeği (1-Kesinlikle Katılmıyorum... 3 Kararsızım... 5-Kesinlikle Katılıyorum) şeklinde yanıtlanmaktadır. Ölçekte "Görevlerimi tam zamanında tamamlarım", "İş hedeflerime fazlasıyla ulaşıyorum" şeklinde ifadeler yer almaktadır.

#### **3.4.3. Uygulama**

Anketlerin, katılımcılara ulaştırılması için elektronik posta kullanılmıştır. İnternet üzerinden anket oluşturmada, Google Drive'ın, anket oluşturma sistemi kullanılmış ve Şubat 2014'ten Ocak 2016'ya kadar anket sistemde tutulmuştur<sup>1</sup>. Katılımcıların web'den erişimini sağlamak amacıyla, otomotiv şirketlerinin çalışanları ile irtibata geçilerek, ilgili anket linkini çalışanlarına elektronik posta aracılığıyla göndermeleri istenmiştir, kendilerine link gönderilmiş ve araştırmaya katılmaları yönünde ricada bulunulmuştur. Web üzerinden e-posta ile yollanan 300 adet anketten, 117 adedine geri dönüş olmuştur. Yani anketlere %39 oranında geri dönüş sağlanmıştır.

---

<sup>1</sup> Psikolojik Sermaye ve Örgütsel Adaletin İş Performansı Üzerindeki Etkisi başlığı ile <https://docs.google.com/forms/d/14sqhrab726hW3BoKxBzzqzv1YbnfKyJiAZQrKCn9i64/viewform>

### 3.4.4.Kullanılan İstatistiksel Analizler

Verilerin analiz edilmesinde SPSS 18 istatistik programı kullanılmıştır. Katılımcılara uygulanan tüm anketlerin tanımlayıcı istatistikler ve Cronbach alfa güvenilirlik analizi yapılmıştır. Bağımsız (psikolojik sermaye ve örgütsel adalet) değişkenlerin bağımlı değişken (iş performansı) üzerindeki etkisi için korelasyon ve regresyon analizleri uygulanmıştır.

### 3.5.Bulgular

#### 3.5.1.Ölçme Araçları ile İlgili Güvenilirlik Analizi Bulguları

Tablo 3’te ölçme araçları ve alt boyutları ile ilgili güvenilirlik analizi sonuçları yer almaktadır.

**Tablo 3: Ölçme Araçları İle İlgili Güvenilirlik Değerleri**

| <b>Değişkenler</b>        | <b>Güvenilirlik Değerleri</b> |
|---------------------------|-------------------------------|
| <b>Örgütsel Adalet</b>    | ,94                           |
| Dağıtım Adaleti           | ,85                           |
| Prosedür Adaleti          | ,82                           |
| Etkileşim Adaleti         | ,93                           |
| <b>Psikolojik Sermaye</b> | ,87                           |
| Öz Yeterlilik             | ,80                           |
| Umut                      | ,80                           |
| İyimserlik                | ,63                           |
| Dayanıklılık              | ,60                           |
| <b>İş Performansı</b>     | ,76                           |

Örgütsel adaletle ilgili yapılan güvenilirlik analizi sonucu ölçekten çıkarılan soru olmamıştır. Örgütsel adaletin güvenilirlik değeri %94, alt boyutları dağıtım adaleti %85, prosedür adaleti %82, etkileşim adaleti % 93 olarak bulunmuştur. Örgütsel adalet ölçeğinin güvenilirliğinin yüksek olduğunu kabul edilebilir. Bu ölçeğin Niehoff ve Moorman (1993) tarafından geliştirilip, Kugun, Aktaş, Güripek, (2013, 165-166) tarafından Türkçe’ye çevrilmiş olması da güvenilirliğini göstermektedir. Psikolojik sermayenin güvenilirlik değeri %87, alt boyutları öz yeterlilik %80, umut %80, iyimserlik % 63, dayanıklılık %60 olarak bulunmuştur. Psikolojik sermaye ile ilgili yapılan güvenilirlik analizi sonucu iyimserlik boyutunun 1. sorusu “Bu iş yerinde, işler asla benim istediğim şekilde yürümez” ve dayanıklılık boyutunun 7. sorusu “Genellikle, isimdeki stresli şeyleri sakın bir şekilde hallederim” soruları düşük güvenilirlik değeri gerekçesiyle ölçekten çıkarılmıştır. İş performansı ölçeğine

uygulanan güvenilirlik analizi sonucu %76 çıkmıştır. Yani iş performansı ölçeğinin de güvenilirliği yüksektir.

### 3.5.2. Ölçme Araçları ile İlgili Tanımlayıcı İstatistikler ve Ölçekler Arası Korelasyon

Tablo 4’te örgütsel adalet, psikolojik sermaye ve iş performansı ile ilgili tanımlayıcı istatistikler verilmiştir.

**Tablo 4:** Ölçme Araçları İle İlgili Tanımlayıcı İstatistikler

| Ölçek                     | Soru sayısı | Ortalama | Standart Sapma |
|---------------------------|-------------|----------|----------------|
| <b>Örgütsel Adalet</b>    | 19          | 3,17     | ,82            |
| Dağıtım                   | 5           | 2,94     | ,94            |
| Prosedür                  | 6           | 3,09     | ,87            |
| Etkileşim                 | 8           | 3,33     | ,89            |
| <b>Psikolojik Sermaye</b> | 24          | 3,89     | ,49            |
| Öz yeterlilik             | 6           | 4,22     | ,53            |
| Umut                      | 6           | 3,80     | ,67            |
| İyimserlik                | 6           | 3,60     | ,64            |
| Dayanıklılık              | 6           | 4,59     | ,61            |
| <b>İş Performansı</b>     | 4           | 4,06     | ,62            |

Tanımlayıcı istatistiklerde iş performansı ortalamaları incelendiğinde ölçeğe ait ortalama 4,06 (Std. Sapma 0,62) olarak hesaplanmış, katılımcıların “katılıyorum”a yakın cevaplar verdikleri görülmüştür (Tablo 4). Psikolojik sermayenin ortalaması incelendiği zaman ölçeğe ait ortalama 3,89 (Std. Sapma 0,49) olarak hesaplanmış, katılımcıların “katılıyorum”a yakın cevaplar verdikleri görülmüştür (Tablo 10). Psikolojik sermayenin alt boyutlarının ortalamaları incelendiğinde ise en yüksek ortalamaların dayanıklılık ve öz yeterliliğe ait olduğu (4,59; 4,22) dolayısıyla bu boyutlarla ilgili sorulara katılımcıların “kesinlikle katılıyorum”a yakın cevaplar verdikleri anlaşılmaktadır. Umut ve iyimserliğin ortalamaları ise diğer iki boyuttan daha düşüktür (3,80; 3,60) ve bu durum umut ve iyimserlikle ilgili sorularda katılımcıların “katılıyorum”a yakın cevaplar verdiklerini göstermektedir. Örgütsel adaletin ortalaması incelendiğinde ölçeğe ait ortalama 3,17 (Std. Sapma 0,82) olarak hesaplanmış, katılımcıların “ne katılıyorum, ne katılmıyorum”a yakın cevaplar verdikleri görülmüştür (Tablo 4).

Örgütsel adaletin alt boyutlarının ortalamaları incelendiğinde ise sırasıyla etkileşim adaleti, prosedür adaleti ve dağıtım adaleti ortalamalarının 3,33, 3,09 ve 2,94 olduğu yani bu boyutlarla ilgili sorulara katılımcıların “ne katılıyorum, ne katılmıyorum”a yakın cevaplar verdikleri görülmüştür. Tablo 5’te ölçekler arası korelasyon değerleri detaylarıyla yer almaktadır.

**Tablo 5: Ölçme Araçları İle İlgili Korelasyonlar**

|                    |                   | 1     | 2     | 3     | 4     | 5     | 6     | 7     | 8     | 9     | 10    |
|--------------------|-------------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Örgütsel Adalet    | Korelasyon değeri | 1     | ,83** | ,91** | ,95** | ,50** | ,38** | ,43** | ,48** | ,35** | ,22*  |
|                    | Anamlılık düzeyi  |       | ,00   | ,00   | ,00   | ,00   | ,00   | ,00   | ,00   | ,00   | ,01   |
| Dağıtım Adaleti    | Korelasyon değeri | ,83** | 1     | ,65** | ,68** | ,48** | ,33** | ,41** | ,47** | ,36** | ,27** |
|                    | Anamlılık düzeyi  | ,00   |       | ,00   | ,00   | ,00   | ,00   | ,00   | ,00   | ,00   | ,00   |
| Prosedür Adaleti   | Korelasyon değeri | ,91** | ,65** | 1     | ,84** | ,38** | ,27** | ,30** | ,45** | ,20*  | ,11   |
|                    | Anamlılık düzeyi  | ,00   | ,00   |       | ,00   | ,00   | ,00   | ,00   | ,00   | ,02   | ,20   |
| Etkileşim Adaleti  | Korelasyon değeri | ,95** | ,68** | ,84** | 1     | ,48** | ,39** | ,43** | ,41** | ,36** | ,22*  |
|                    | Anamlılık düzeyi  | ,00   | ,00   | ,00   |       | ,00   | ,00   | ,00   | ,00   | ,00   | ,01   |
| Psikolojik Sermaye | Korelasyon değeri | ,50** | ,48** | ,38** | ,48** | 1     | ,85** | ,89** | ,69** | ,77** | ,59** |
|                    | Anamlılık düzeyi  | ,00   | ,00   | ,00   | ,00   |       | ,00   | ,00   | ,00   | ,00   | ,00   |
| Öz yeterlilik      | Korelasyon değeri | ,38** | ,33** | ,27** | ,39** | ,85** | 1     | ,69** | ,42** | ,66** | ,58** |
|                    | Anamlılık düzeyi  | ,00   | ,00   | ,00   | ,00   | ,00   |       | ,00   | ,00   | ,00   | ,00   |
| Umut               | Korelasyon değeri | ,43** | ,41** | ,30** | ,43** | ,89** | ,69** | 1     | ,49** | ,61** | ,55** |
|                    | Anamlılık düzeyi  | ,00   | ,00   | ,00   | ,00   | ,00   | ,00   |       | ,00   | ,00   | ,00   |
| İyimserlik         | Korelasyon değeri | ,48** | ,47** | ,45** | ,41** | ,69** | ,42** | ,49** | 1     | ,36** | ,22*  |
|                    | Anamlılık düzeyi  | ,00   | ,00   | ,00   | ,00   | ,00   | ,00   | ,00   |       | ,00   | ,01   |
| Dayanıklılık       | Korelasyon değeri | ,35** | ,36** | ,20*  | ,36** | ,77** | ,66** | ,61** | ,36** | 1     | ,54** |
|                    | Anamlılık düzeyi  | ,00   | ,00   | ,02   | ,00   | ,00   | ,00   | ,00   | ,00   |       | ,00   |
| İş Performansı     | Korelasyon değeri | ,22*  | ,27** | ,11   | ,22*  | ,59** | ,58** | ,55** | ,22*  | ,54** | 1     |
|                    | Anamlılık düzeyi  | ,01   | ,00   | ,20   | ,01   | ,00   | ,00   | ,00   | ,01   | ,00   |       |

\*\* . Korelasyon 0.01 seviyesinde anlamlıdır.

\* . Korelasyon 0.05 seviyesinde anlamlıdır.

İki değişken arasında ilişkinin yönü ve gücü ile ilgili bir araştırma yapılmak istendiğinde korelasyon analizinden yararlanılmıştır. Analiz sonucunda çıkan 0'a yakın değerler, iki değişken arasında doğrusal ve zayıf, 1'e yakın değerler ise, iki değişken arasında doğrusal ve güçlü bir ilişkinin olduğunu gösterir (Bayram, 2004, 115). Korelasyon katsayısının pozitif ( $r>0$ ) olması, bir değişkene ilişkin verilerin artması durumunda diğerinin de artacağı veya bir değişkene ilişkin verilerin azalması durumunda diğerinin de azalacağı anlamına gelir. Diğer taraftan korelasyon katsayısının negatif ( $r<0$ ) olması durumunda değişkenler arasında ters yönlü ilişkinin olduğu anlaşılır (Ural & Kılıç, 2006, 247).

Korelasyon analizi sonuçlarına göre; prosedür adaleti hariç örgütsel adalet ve tüm boyutları için  $p<0,05$ 'tir. Böylece prosedür adaleti dışındaki tüm örgütsel adalet boyutları ile iş performansı arasında anlamlı ilişkiler bulunmuştur ( $p_{\text{ö.adalet}}=,01$ ,  $p_{\text{dağıtım}}=,00$ ,  $p_{\text{etkileşim}}=,01$ ) (Tablo 5). Örgütsel adalet ile iş performansı arasında %22 oranında pozitif yönlü bir ilişki vardır. Örgütsel adaletin alt boyutları ele alındığında dağıtım adaleti ile iş performansı arasındaki ilişki %27, etkileşim adaleti ile iş performansı arasındaki ilişki ise %22'dir. İş performansının örgütsel adalet ve boyutları ile korelasyonunda en yüksek ilişki dağıtım adaletiyle olan ilişkisidir. Pozitif yönlü de olsa %27 yüksek derecede bir değer olmadığı için aralarında zayıf bir bağlantı olduğu görülmüştür.

Psikolojik sermaye ve tüm boyutları için  $p<0,05$ 'tir. Yani psikolojik sermaye ve tüm alt boyutları ile iş performansı arasında anlamlı ilişkiler mevcuttur. Psikolojik sermaye ile iş performansı arasındaki korelasyon sonuçları incelendiğinde aralarında %59 oranında yüksek derecede pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur ( $p=,00$ ). Korelasyon analizi sonucunda psikolojik sermayenin alt boyutları ile iş performansı arasında da ilişkiler bulunmuştur. İş performansını sırasıyla öz yeterlilik %58, umut %55, dayanıklılık %54, iyimserlik %22 oranında açıklamaktadır. İş performansının psikolojik sermaye ve alt boyutları ile ilişkisi incelendiğinde iyimserlik dışındaki tüm boyutlarla ilişkisinin güçlü olduğu bulunmuştur.

### **3.5.3.Ölçme Araçları İle İlgili Regresyon Analizi Bulguları**

Araştırma modelinin test edilmesi amacıyla bağımlı değişken için basit regresyon analizi yapılmıştır.

### 3.5.3.1.Örgütsel Adaletin ve Psikolojik Sermayenin İş Performansına Olan Etkisine İlişkin Regresyon Analizi

Örgütsel adaletin ve psikolojik sermayenin iş performansına olan etkisine ilişkin regresyon analizi Tablo 6 'da gösterilmiştir.

**Tablo 6:** Örgütsel Adaletin ve Psikolojik Sermayenin İş Performansına Olan Etkisine İlişkin Regresyon Analizi

|                                                              | <u>Beta</u> | <u>t değeri</u> | <u>p değeri</u> |
|--------------------------------------------------------------|-------------|-----------------|-----------------|
| <u>Bağımlı değişken:</u>                                     |             |                 |                 |
| İş Performansı                                               |             |                 |                 |
| <u>Bağımsız değişkenler:</u>                                 |             |                 |                 |
| Örgütsel Adalet                                              | -,09        | -1,12           | ,26             |
| Psikolojik Sermaye                                           | ,64         | 7,43            | ,00             |
| R=602 ; R <sup>2</sup> =,36 ; F değeri=32,34 ; p değeri=0,00 |             |                 |                 |

Yapılan regresyon analizi sonucunda örgütsel adaletin iş performansını etkilemediği görülmüştür (p=,264) (Tablo 6). Araştırma modelindeki örgütsel adalet ile iş performansı, %5 anlamlılık düzeyinde  $p>0,05$  olması nedeniyle açıklama düzeyi manidar değildir. Bunun yanı sıra örgütsel adalet katsayısına ait t değeri -1,12 olup, değişkeni açıklama kabiliyetine olan katkısı istatistiksel açıdan anlamlı değildir.

Uygulanan regresyon analizi sonucunda psikolojik sermayenin iş performansını etkilediği görülmüştür (p=,00) (Tablo 6). Araştırma modelindeki psikolojik sermaye ile iş performansı, %5 anlamlılık düzeyinde  $p<0,05$  olması nedeniyle açıklama düzeyi manidardır. Ayrıca psikolojik sermaye katsayısına ait t değeri 7,43 olup, değişkeni açıklama kabiliyetine olan katkısı istatistiksel açıdan anlamlıdır.

### 3.5.3.2.Psikolojik Sermayenin İş Performansına Olan Etkisine İlişkin Regresyon Analizi

Psikolojik sermayenin iş performansı üzerindeki etkisine ilişkin regresyon analizi Tablo 7'de yer almaktadır.

**Tablo 7:** Psikolojik Sermayenin İş Performansına Olan Etkisine İlişkin Regresyon Analizi

|                                                              | <u>Beta</u> | <u>t değeri</u> | <u>p değeri</u> |
|--------------------------------------------------------------|-------------|-----------------|-----------------|
| <u>Bağımlı değişken:</u>                                     |             |                 |                 |
| İş Performansı                                               |             |                 |                 |
| <u>Bağımsız değişken:</u>                                    |             |                 |                 |
| Psikolojik Sermaye                                           | ,59         | 7,95            | ,00             |
| R=596 ; R <sup>2</sup> =,35 ; F değeri=63,29 ; p değeri=0,00 |             |                 |                 |

Regresyon analizi sonucunda psikolojik sermayenin iş performansını etkilediği görülmüştür ( $p=,00$ ) (Tablo 7). Araştırma modelindeki psikolojik sermaye ile iş performansı, %5 anlamlılık düzeyinde  $p<0,05$  olması nedeniyle açıklama düzeyi manidardır. Ayrıca psikolojik sermaye katsayısına ait t değeri 7,95 olup, değişkeni açıklama kabiliyetine olan katkısı istatistiksel açıdan anlamlıdır.

### 3.5.3.3. Psikolojik Sermayenin Alt Boyutlarının İş Performansına Olan Etkisine İlişkin Regresyon Analizi

Psikolojik sermayenin alt boyutlarının iş performansına olan etkisine ilişkin regresyon analizi Tablo 8 'da bulunmaktadır.

**Tablo 8:** Psikolojik Sermayenin Alt Boyutlarının İş Performansına Olan Etkisine İlişkin Regresyon Analizi

|                                                  | <u>Beta</u> | <u>t değeri</u> | <u>p değeri</u> |
|--------------------------------------------------|-------------|-----------------|-----------------|
| <u>Bağımlı değişken:</u>                         |             |                 |                 |
| İş Performansı                                   |             |                 |                 |
| <u>Bağımsız değişkenler:</u>                     |             |                 |                 |
| Öz Yeterlilik                                    | ,30         | 2,71            | ,00             |
| Umut                                             | ,26         | 2,38            | ,01             |
| İyimserlik                                       | -,10        | -1,28           | ,20             |
| Dayanıklılık                                     | ,21         | 2,13            | ,03             |
| R=645; $R^2=,41$ ; F değeri=19,91; p değeri=0,00 |             |                 |                 |

Regresyon analizi sonucunda psikolojik sermayenin alt boyutları öz yeterlilik, umut ve dayanıklılığın iş performansını etkilediği görülmüştür ( $p=0,00$ ,  $p=0,01$ ,  $p=0,03$ ) (Tablo 8). İyimserlik boyutunun p değeri  $p>0,05$  olması nedeniyle iş performansı üzerinde anlamlı bir etkisi bulunamamıştır. Bunun yanı sıra iyimserlik boyutuna ait t değeri -1,28 olup, değişkeni açıklama kabiliyetine olan katkısı istatistiksel açıdan anlamlı değildir. Diğer boyutların t değerleri pozitif olup, değişkeni açıklama kabiliyetine olan katkıları istatistiksel açıdan anlamlıdır.

### 3.5.3.4. Örgütsel Adaletin İş Performansına Olan Etkisine İlişkin Regresyon Analizi

Örgütsel adaletin iş performansı üzerindeki etkisine ilişkin regresyon analizi Tablo 9'da gösterilmiştir.

**Tablo 9:** Örgütsel Adaletin İş Performansına Olan Etkisine İlişkin Regresyon Analizi

|                                                          | <u>Beta</u> | <u>t değeri</u> | <u>p değeri</u> |
|----------------------------------------------------------|-------------|-----------------|-----------------|
| <u>Bağımlı değişken:</u>                                 |             |                 |                 |
| İş Performansı                                           |             |                 |                 |
| <u>Bağımsız değişken:</u>                                |             |                 |                 |
| Örgütsel Adalet                                          | ,22         | 2,52            | ,01             |
| R=229; R <sup>2</sup> =,05; F değeri=6,36; p değeri=0,01 |             |                 |                 |

Regresyon analizi, örgütsel adalet tek başına ele alındığında, adaletin iş performansını düşük oranda etkilediğini göstermiştir (p=,01) (Tablo 9). Araştırma modelindeki örgütsel adalet ile iş performansı, %5 anlamlılık düzeyinde  $p<0,05$  olduğu için açıklama düzeyi manidardır. Ayrıca örgütsel adalet katsayısına ait t değeri 2,52 olup, değişkeni açıklama kabiliyetine olan katkısı istatistiksel açıdan anlamlıdır.

### 3.5.3.5.Örgütsel Adaletin Alt Boyutlarının İş Performansına Olan Etkisine İlişkin Regresyon Analizi

Örgütsel adaletin alt boyutlarının iş performansı üzerindeki etkisine ilişkin regresyon analizi Tablo 10'da yer almaktadır.

**Tablo 10:** Örgütsel Adaletin Alt Boyutlarının İş Performansına Olan Etkisine İlişkin Regresyon Analizi

|                                                          | <u>Beta</u> | <u>t değeri</u> | <u>p değeri</u> |
|----------------------------------------------------------|-------------|-----------------|-----------------|
| <u>Bağımlı değişken:</u>                                 |             |                 |                 |
| İş Performansı                                           |             |                 |                 |
| <u>Bağımsız değişkenler:</u>                             |             |                 |                 |
| Dağıtım Adaleti                                          | ,27         | 2,19            | ,03             |
| Prosedür Adaleti                                         | -,32        | -1,87           | ,06             |
| Etkileşim Adaleti                                        | ,30         | 1,74            | ,08             |
| R=324; R <sup>2</sup> =,10; F değeri=4,40; p değeri=0,00 |             |                 |                 |

Regresyon analizinde örgütsel adaletin alt boyutlarından yalnızca dağıtım adaletinin iş performansı üzerinde etkisi olduğu bulunmuştur (p=,03) (Tablo 10). Dağıtım adaleti ile iş performansı, %5 anlamlılık düzeyinde  $p<0,05$  olduğu için açıklama düzeyi manidardır. Dağıtım adaletine ait t değeri 2,19 olup, değişkeni açıklama kabiliyetine olan katkısı istatistiksel açıdan anlamlıdır. Prosedür adaleti ve etkileşim adaletinin ise  $p>0,05$  olduğu için iş performansı üzerinde etkisi bulunmamıştır (p=,06, p=0,08) (Tablo 10). Prosedür adaletine ait t değeri -1,87 olup, değişkeni açıklama kabiliyetine olan katkısı istatistiksel açıdan anlamlı değildir. Etkileşim

adaletinde ait t değeri ise 1,74 olup, değişkeni açıklama kabiliyetine olan katkısı istatistiksel açıdan anlamlıdır.

Ölçekler arası ilişkiler araştırmanın hipotezleri çerçevesinde aşağıdaki gibi yorumlanabilir.

H1: Çalışanların psikolojik sermaye düzeyleri, iş performanslarını olumlu yönde etkilemektedir.

Psikolojik sermayenin iş performansına olan etkisine ilişkin regresyon analizine göre psikolojik sermaye, çalışanların iş performansını etkilemektedir ( $\beta = ,59$ ;  $p=,00$ ). Dolayısıyla H1 hipotezi kabul edilmektedir.

H2: Çalışanların örgütsel adalet algıları, iş performanslarını olumlu yönde etkilemektedir.

Çalışanların örgütsel adalet algılamalarının, iş performanslarına olan etkisine ilişkin regresyon analizine göre örgütsel adalet algılamalarının çalışanların iş performansını düşük oranda etkilediği tespit edilmiştir ( $\beta =,22$ ;  $p=,01$ ). Dolayısıyla H2 hipotezi de kabul edilmiştir.

## 4.SONUÇ

Çalışmanın son bölümünde örgütsel adaletin iş performansına olan etkisi, psikolojik sermayenin iş performansına olan etkisi, araştırmanın sınırlılıkları ve gelecekte yapılacak araştırmalar için öneriler bulunmaktadır.

### 4.1.Örgütsel Adaletin İş Performansına Etkisi

İş, insan hayatının en önemli öğelerinden biridir. Kişinin yaptığı işten memnun olması sosyal ve duygusal hayatını olumlu yönde etkileyecektir. İş memnuniyeti, iş tatmini ve iş performansı gibi kavramların üzerinde örgütsel adalet kavramının etkisinin olduğu bilinmektedir. Örgütsel adalet, işveren kişinin çalışan kişiye adil ve adaletli bir biçimde davranması demektir.

Örgütlerde olumlu ortamlarda çalışarak olumlu adalet algısına ve duygusuna sahip çalışanlar, işlerinde daha başarılı, verimli ve mutlu olmakta, yüksek ve kaliteli çalışma performans göstermekte, motivasyon oranları oldukça yüksek olmakta ve çalıştıkları örgüt ile yöneticiye karşı olumlu güven beslemektedir. Olumsuz ortamlarda çalışıp olumsuz örgütsel adalet algısına sahip olan çalışanlar ise düşük çalışma performansı sergilemekte, devamsızlık yapmakta ve hem diğer çalışanlardan hem de yöneticilerden yabancılaşmaktadır. Bu nedenle örgütsel adalet ve boyutları; hem çalışanların iş doyumunu ve motivasyonu, hem de örgütlerin başarısını artırmada oldukça önemli bir rol oynamaktadır.

Yapılan analizler sonucunda “çalışanların örgütsel adalet algıları, iş performanslarını olumlu yönde etkilemektedir”, şeklinde ifade edilen araştırma hipotezi çalışmada desteklenmiş ve kabul edilmiştir ( $\beta =,22$ ;  $p=,01$ ). Örgütsel adaletin alt faktörlerine baktığımızda, dağıtım adaletinin iş performansı ile arasında orta derecede pozitif yönlü bir ilişki (%27 oranında) olduğu görülür. Prosedür adaleti ile iş performansı arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır ( $p=,20$ ). Etkileşim adaleti ile iş performansı arasında ise orta derecede (%22 oranında) pozitif bir ilişki vardır.

Regresyon analizinde ise örgütsel adaletin iş performansını düşük oranda etkilediği, örgütsel adaletin alt boyutlarından ise yalnızca dağıtım adaletinin iş performansına etki ettiği görülmüştür. Prosedür ve etkileşim adaletinin iş performansı üzerinde etkisi bulunamamıştır.

Bulgulardan anlaşıldığı gibi iş performansı ile en güçlü bağı olan örgütsel adalet boyutu dağıtım adaletidir. Bu da ödüllerin adil bir şekilde dağıtılmasında çalışanlar tarafından algılanan adaletin iş performansı üzerinde etkisinin yüksek olduğunu gösterir. Buna göre, kaynakların dağıtımı adil değilse çalışanların iş performansı düşecektir.

Kaynakların adil olarak dağıtıldığına dair çalışanın algısı ve örgüt içerisindeki iletişim unsurunun adil olması, çalışanın iş performansını etkilemektedir. Örgütsel adalet ve iş performansı ile ilgili ortalamaları incelediğimizde katılımcıların örgütsel adalet ile ilgili “ne katılıyorum ne katılmıyorum” a yakın cevaplar verdikleri (5 üzerinden 3,17), iş performansı ile ilgili ise “katılıyorum” a yakın cevaplar verdikleri (5 üzerinden 4,06) görülmüştür.

#### **4.2.Psikolojik Sermayenin İş Performansına Etkisi**

İş performansını etkileyen bir diğer önemli kavram pozitif psikolojik sermayedir. Çalışanları psikolojik açıdan etkileyen pozitif psikolojik sermaye öz yeterlilik, umut, iyimserlik ve dayanıklılık gibi kavramlarını içermektedir. Bu kavramların her biri iş performansı üzerinde önemli bir etkiye sahip olmakla birlikte örgütsel adalet kavramına ve örgütlerde çalışanlar tarafından sergilenen iş performansına ve olumlu tutumlara da önemli düzeyde katkı sağlamaktadır.

Yapılan analizler sonucunda “çalışanların psikolojik sermaye düzeyleri, iş performanslarını olumlu yönde etkilemektedir”, şeklinde ifade edilen araştırma hipotezi çalışmada desteklenmiş ve kabul edilmiştir ( $\beta=,59$ ;  $p=,00$ ). Psikolojik sermayenin alt faktörlerine baktığımızda, öz yeterliliğin iş performansı ile arasında yüksek derecede pozitif yönlü bir ilişki (%58 oranında) olduğu görülür. Umut ile iş performansı arasında yüksek derecede pozitif yönlü bir ilişki (%55 oranında) vardır. Dayanıklılık ile iş performansı arasında da yüksek derecede pozitif yönlü bir ilişki (%54 oranında) vardır. Alt boyutlar arasında sadece iyimserlik ile iş performansı arasında düşük derecede pozitif yönlü bir ilişki (%22 oranında) vardır.

Bulgulardan anlaşıldığı gibi psikolojik sermayenin iyimserlik boyutu dışındaki alt boyutlarıyla iş performansı arasında çok güçlü ilişkiler mevcuttur. Sırasıyla en yüksek değerler öz yeterlilik, umut ve dayanıklılığa aittir. Bu da çalışanların psikolojik sermaye düzeylerinin yüksek olmasının iş performansları üzerinde etkisinin çok yüksek olduğunu gösterir. Buna göre, bir çalışanın psikolojik sermaye düzeyi yüksekse iş performansı da yüksek olacaktır.

Çalışanların öz yeterlilik, dayanıklılık, umut ve iyimserlik konusunda yüksek düzeyde değerlere sahip olması çalışanın iş performansını etkilemektedir. Psikolojik sermaye ve iş performansı ile ilgili ortalamaları incelediğimizde katılımcıların hem örgütsel adalet ile ilgili (5 üzerinden 3,89), hem de iş performansı ile ilgili “katılıyorum” a yakın cevaplar verdikleri (5 üzerinden 4,06) görülmüştür.

Psikolojik sermaye ve örgütsel adaletin iş performansı üzerindeki etkisini inceleyen bu çalışmada elde edilen sonuçlara bakıldığında, her iki kavramın da iş performansını etkilediği ancak psikolojik sermayenin iş performansını örgütsel adaletten daha yüksek oranda etkilediği ortaya çıkmıştır. Bu bağlamda, hem psikolojik sermaye ile iş performansı arasında, hem de örgütsel adalet ile iş performansı arasında doğru orantının olduğu söylenebilir.

Dolayısıyla bu çalışma, örgütsel adalet ve psikolojik sermaye kavramlarını detaylı bir biçimde açıklayarak, okuyucunun bu kavramları etkin bir biçimde anlamasını, çalışanların örgütsel adalet ve psikolojik sermaye kavramları konusunda bilinçlenmesini, işveren ve çalışanların bu kavramların önemine vararak bu kavramları çalışma ortamında rekabet avantajı elde etmeye yönelik etkili bir şekilde kullanmasını sağlamayı hedeflemiştir.

#### **4.3.Sınırlılıklar**

Bu araştırma İstanbul ili sınırları içerisinde otomotiv sektöründeki firmalarda gerçekleştirildiği için elde edilen sonuçların diğer sektörler için veya tüm Türkiye için mutlaka geçerli olacağı sonucuna varılamaz. Ancak anket formunda yer alan ifadeler otomotiv işletmelerindeki faaliyetlere yönelik olmadığından yani genel olduğundan, diğer sektörlerde ve tüm Türkiye’de aynı sonuçlara ulaşabilmek mümkündür.

Araştırma örnekleminin kolayda örnekleme yoluyla belirlenmesi ve çevrimiçi anket şeklinde uygulanması da ankete katılan kişi sayısının 117 kişi ile sınırlı kalmasına neden olmuştur. Anketlerin çevrimiçi dağıtılması ulaştırılması açısından kolay da olsa uygulayanların dikkatini yeterince çekemediği için daha az kişi katılım gösterme eğilimi göstermiştir. Ayrıca örneklem büyüklüğünün tüm otomotiv sektörü çalışanlarının yalnızca %0,28'lik kısmını temsil etmesi çalışmanın sınırlılıkları arasında gösterilebilir.

#### **4.4.Öneriler**

Çalışanların psikolojik sermaye unsurlarını kendi kişiliklerinde bulundurması performans açısından büyük bir avantajdır. Peki, bu konuda işletmeler ne yapabilir? Bu sorunun cevabı çalışanların olumlu özelliklerine odaklanarak onların gelişmesini sağlayacak her türlü etkinliğe destek olmaktır. İşletmeler çalışanlarının psikolojik sermayelerini güçlendirmeleri için yapılacak eğitimler, aktiviteler vs. aracılığıyla katkı sağlama imkânına sahiptir. Böylece psikolojik olarak daha güçlü çalışanlar elde edilecek ve performans da doğru orantılı olarak etkilenecektir. Öngörülü yöneticiler ve profesyonel insan kaynakları uygulamaları ile bu konu desteklenebilir. Bu nedenlerle bu araştırmanın veri ve sonuçları öncelikle şirketlerin yöneticileri ve insan kaynakları yetkilileri tarafından dikkatlice ele alınıp, verimli bir şekilde değerlendirildiği takdirde şirketin performansına ve rekabet gücüne etki edecek önemli adımlarda yol gösterici bir rol oynama potansiyeline sahiptir. Yani bulgular ışığında dolaylı olarak çalışanların olumlu özelliklerine ve davranışlarına odaklanılmasının iş performansına katkısı olacağına dikkat çekilmiştir. İş hayatında genellikle iş hatalarına ve kişilerin negatif özelliklere odaklanılmaktadır. Pozitif özelliklere odaklanıldığında ve bu özellikler geliştirilmeye çalışıldığında psikolojik sermayenin ve dolayısıyla iş performansının artar, negatif özelliklere odaklanıldığında ise tam tersi iş performansı azalır. Olumlu düşünmek ve pozitif olarak odaklanmak olumsuzluklara odaklanmaktan daha zor da olsa en nihayetinde bir işletmeye faydası olacak olan pozitiflik ve olumlu bir bakış açısıdır. Bundan sonra yapılacak araştırmalarda iş performansına etki eden diğer faktörler de ele alınarak daha geniş bir örnekleme bir araştırma yapılabilir. Bunun dışında iş performansını yalnızca çalışanın kendi bakış açısından değil, objektif olarak tespit edebilecek bir performans ölçeği kullanılabilir. Eklenebilecek değişkenler arasında çalışanların

gelişimine katkı sağlayacak eğitim faaliyetleri, insan kaynakları uygulamaları, yöneticilerin bakış açısı ve örgütsel iklim gibi iş hayatındaki önemli kavramlar yer alabilir. Böylece performansı etkileyen sebepler net bir şekilde anlaşılacak ve şirketlerin hedeflerine ulaşmasını sağlayacak daha uygun yönetim anlayışları geliştirilebilecektir.



## KAYNAKÇA

- Altaş, S. S. & Çekmecelioğlu, H. G. “Örgütsel Adalet Algısının İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve İş Performansı Üzerindeki Etkileri: Okul Öncesi Öğretmenleri Üzerinde Bir Araştırma”, *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 29(3), 2015.
- Altıntaş, F.Ç. **Örgütsel Adalet Kavramı ve Örgüt Yapısının Çalışanların Adalet Algılamaları Üzerindeki Etkisi, İşletmelerde Çağdaş Yaklaşımlar**, Bursa: Ezgi Kitabevi, 31-43, 2002.
- Ambrose, M. L. “Contemporary justice research: A new look at familiar questions”, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 89, 803-812, 2002.
- Armstrong, M. **Employee Reward**, London Institute of Personnel and Development (IPD) House, 1996.
- Argon. T. Ve Eren. A.. **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Nobel Yayın, No: 614, Ankara, 2004.
- Avey, J. B.; Nimnicht, J. L.; Pigeon. N. G. “Two Field Studies Examining The Association Between Positive Psychological Capital and Employee Performance”, *Leadership & Organization Development Journal*, 31(5), 384-401, 2010.
- Avey, James, B.; Reichard R, J.; Luthans, F. & Ketan, H. M.. “Metaanalysis of The Impact of Positive Psychological Capital on Employee Attitudes, Behaviors, and Performance”, *Human Resource Development Quart.*, 22, 127-152, 2011.
- Bandura, A. & Locke, E. A. “Negative Self-Efficacy and Goal Effects Revisited”, *Journal of Applied Psychology*, 88(1), 87–99, 2003.
- Başaran, E., **Örgütsel Davranış**, Gül Yayınevi. Ankara, 1991.
- Bayram, N. **Sosyal Bilimlerde SPSS ile Veri Analizi**, Bursa, Ezgi Kitabevi, 2004.
- Bernardin, H. John & Dona, K., Cooke. “Validity of an Honesty Test in Predicting Theft Among Convenience Store Employees”, *Academy of Management Journal*, Vol.36, No.5, 1097-1108, 1993.
- Beugre, C. D. **Managing Fairness in Organizations**, Greenwood Publishing Group, Incorporated, Quorum Books Westport, Connecticut, London, 1998.

- \_\_\_\_\_. "Understanding Organizational Justice and Its Impact on Managing Employees: an African Perspective", *International Journal of Human Resource Management*, 13(7), 1091-1104, 2002.
- Beugre, C. D. & Baron R. A. "Perceptions of Systemic Justice: The Effects of Distributive, Procedural and Interactional Justice" *Journal of Applied Social Psychology*, 31(2), 324-339, 2001.
- Bies, R. J. & Moag, J. S. **Interactional Justice: Communication Criteria For Fairness**, B.H. Sheppard (eds), Research on Negotiation in Organizations, Greenwich: JAI Press, 43-55, 1986.
- Bolton, T. **Human Resource Management, An Introduction**, Massachusetts, Blackwell Publishers, 1997.
- Bryant, F. B.; Cvengros, J., A. "Distinguishing Hope And Optimism: Two Sides of a Coin, or Two Separate Coins?", *Journal of Social and Clinical Psychology*, 23(2), 2004.
- Campbell, J. P.; Henry, J. J. & Wise, L. L. "Modelling Job Performance in a Population of Jobs", *Journal of Personnel Psychology*, 43, 313-333, 1990.
- Chambers, B.A. "Applicant Reactions and Their Consequences: Review, Advice and Recommendations for Future Research", *International Journal of Management Reviews*, 4(4), 317-333, 2002.
- Chow, I.H.S.; Lo, T.W.C., Sha, Z. & Hong, J. "The Impact Of Developmental Experience, Empowerment, And Organizational Support on Catering Service Staff Performance", *International Journal of Hospitality Management*, 25(3), 478– 495. 2006.
- Colquitt, J.A; Conlon, D.E.; Wesson, M.J.; Porter, C.O.L.H & Ng K.Y. "Justice at the Millennium: A Meta-Analytic Review of 25 Years of Organizational Justice Research", *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 2001.
- Cropanzano, R. & Ambrose, M. L. **Procedural and Distributive Justice Are More Similar Than You Think: A Monistic Perspective and a Research Agenda**, Jerald Greenberg and Russell Cropanzano (Eds.), Advances in Organizational Justice, *Stanford University Press*, Stanford, California, 2001.
- Crosby, F. "A model of egoistical relative deprivation" *Psychological Review*, 83(2), 85-113, 1976.
- Çakır Ö., **Ücret Adaletinin İş Davranışları Üzerindeki Etkileri**, Kamu-İş Kamu İşletmeleri İşverenleri Sendikası, Ankara, 2006.
- Çalık, T. **Performans Yönetimi: Tanımlar Kavramlar İlkeler**, Ankara, Gündüz Eğitim ve Yayıncılık, 2003.
- Çetin, F.; Basım, H., N. "Örgütsel Psikolojik Sermaye: Bir Ölçek Uyarlama Çalışması", *Amme İdaresi Dergisi*, 45(1), 121-137, 2012.

- Çolak, M. & Hayat, E. E. “ Organizational Justice: A Review of The Literature and Some Suggestions for Future Research”, *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt:22, Sayı:2, 51-84, 2004.
- DPT; Kamu Yönetiminin İyileştirilmesi ve Yeniden Yapılandırılması Özel İhtisas Komisyonu Raporu, Ankara, 2000.
- Duffy, R.; Fearn, A. & Harnibook, S. “Measuring Distributive and Prosedural Justice”, *British Food Journal*, 105(10), 682-694, 2003.
- Envick, B. R. “Beyond Humand and Social Capital: The Importance of Positive Psychological Capital for Entrepreneurial Success”, *The Entrepreneurial Executive*, 10, 41-52, 2005.
- Erdoğan, B. “Antecedents and Consequences of Justice Perceptions in Perfomance Appraisals”, *Human Resources Management Review*, 12, 555-578, 2002.
- Erdoğan, İ. **İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerleme Teknikleri**, İşletme İktisadi Enstitüsü Yayınları, No:141, İstanbul, 1991.
- Eroğlu, F., **Davranış Bilimleri**, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 4. Baskı, İstanbul, 1998.
- Folger, R. **Fairness As a Moral Virtue**, in M. Schminke (ed.), *Managerial ethics: Moral management of people and processes*, Mahwah, NJ: Erlbaum, 13-34, 1998.
- Greenberg, J. “A Taxonomy of Organizational Justice Theories”, *Academy of Management Review*, Vol.12(1), 9-22, 1987.
- \_\_\_\_\_. “Organizational Justice: Yesterday, Today and Tomorrow”, *Journal of Management*, 16(2), 399 – 432, 1990.
- Gürgen, H.; Kirel, Ç.; Uztuğ, F.; Orhon, N. **Halkla İlişkiler ve İletişim**, T.C. Anadolu Üniversitesi Yayını, No:1482, Açıköğretim Fakültesi Yayını No:792, 1. Baskı, Eskişehir. 2003
- Halis, M. & Akova, O. **Turizm İşletmelerinde Örgütsel Adalet**, Fevzi Okumuş ve Umut Avcı (Eds.) *Turizm İşletmelerinde Çağdaş Yönetim Teknikleri*, Ankara: Detay Yayıncılık, 459-486, 2008.
- Hogan, R.; Shelton, D. A. “Socioanalytic Perspective on Job Performance”, *Human Performance*, 11, 129–144. 1998.
- Horngren C.T.; Sundem G.L.; Stratton W. **Introduction to management accounting**, Charles T. Horngren series in accounting, 12 edn. Prentice Hall, Upper Saddle River, 2002.
- Irak, D. U. “Örgütsel Adalet: Ortaya Çıkışı, Kuramsal Yaklaşımlar ve Bugünkü Durumu”, *Türk Psikoloji Yazıları*, 7(13), 25-43, 2004.
- İçerli, L. “Örgütsel Adalet: Kuramsal Bir Yaklaşım”, *Journal of Entrepreneurship and Development*, 5(1), 67-92, 2010.

- İşcan, Ö.F. “Siyasal Arena Metaforu Olarak Örgütler ve Örgütsel Siyasetin Örgütsel Adalet Algısına Etkisi”, *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 60(1), 149-171, 2005.
- İyigün, N. Ö. “Örgütsel Adalet: Kuramsal Bir Yaklaşım”, *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 11(21), 49-64, 2012.
- Jasso, G. “A New Theory of Distributive Justice”, *American Sociological Review*, 45(1), 3-32, 1980.
- Kalkandelen, H., **Örgütlerde Yeniden Yapılanma ve Norm Kadro. Anı Yayınları**, Ankara, 1997.
- Kaplan, R. S.; Atkinson A.A. **Advanced Management Accounting**, 3 Prentice Hall, Third (Ed.) USA. 1998.
- Karaeminoğulları, A. “Öğretim Elemanlarının Örgütsel Adalet Algıları ile Sergiledikleri Üretkenliğe Aykırı Davranışlar Arasındaki İlişki ve Bir Araştırma”, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006.
- Karatepe, O., M. “Consumer Complaints And Organizational Responses: The Effects Of Complainant’s Perceptions Of Justice On Satisfaction And Loyalty”, *International Journal of Hospitality and Management*, 25, 69-90, 2006.
- Kaya, P. A. “Sosyal Adaletin Teorik Çerçevesi Üzerine Bir Değerlendirme”, <http://www.tuhis.org.tr/resim/files/nekinarmagan.pdf#page=238>, Erişim:13.12.2016, 229-243, 2008.
- Kirkman, B.L., Rosen, B. “Beyond Self-Management: Antecedents and Consequences of Team Empowerment”, *The Academy of Management Journal*, 42 (1), 58–74, 1999.
- Koçel, T. **İşletme Yöneticiliği: Yönetim ve Organizasyon, Organizasyonlarda Davranış, Klasik-Modern-Çağdaş ve Güncel Yaklaşımlar**, 10.Baskı, İstanbul: Arıkan Basım A.Ş., 2009.
- Konopaske, R. ve Werner, S. “Equity in Non-North American Contexts Adapting Equity Theory To The New Global Business Environment”, *Human Resources Management Review*, 12, 405-418, 2002.
- Kugun, O. A.; Aktaş, E.; Güripek, E. “Çalışanların Örgütsel Adalet Algılarında Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışlarının Rolü”, *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16(30), 151-166, 2013.
- Kutanis, R., ve Oruç, E. “Pozitif Örgütsel Davranış ve Pozitif Psikolojik Sermaye Üzerine Kavramsal bir İnceleme”, *The Journal of Happiness & Well-Being*, 2(2), 145-159. 2014.
- Lee, C.; Wu, C. & Lee, H. “Factors that Influence Employees’ Organizational Identity After M&A: The Acquirer and Acquired Perspective”, *African Journal of Business Management*, 3(11), 695-704, 2009.

- Leventhal, G.S. **What Should Be Done With Equity Theory? New Approaches To The Study of Fairness in Social Relationships**, K. J. Gergen, M. S. Greenberg ve R. H. Willis (eds.), Social Exchange: Advances in Theory And Research, Edi:, New York: Plenum, 27-55, 1980.
- Liden, R.C., Wayne, S.J., Sparrowe, R.T. "An Examination of the Mediating Role of Psychological Empowerment on The Relations Between the Job, Interpersonal Relationships, and Work Outcomes", *Journal of Applied Psychology*, 85 (3), 407–416, 2000.
- Luo, Y. "Are we on the same page? Justice Agreement in International Joint Ventures", *Journal of Business Research*, 44(9), 383-396, 2009.
- Luthans, F. "Positive Organizational Behavior: Developing and Managing Psychological Strengths", *Academy of Management Executive*, 16(1), 57-72, 2002.
- \_\_\_\_\_. **Organizational Behavior**, 12. Baskı, 2011
- Luthans, F.; Avolio, B. J.; Avey, J. B.; Norman, S. M. "Positive Psychological Capital: Measurement and Relationship with Performance and Satisfaction", *Personnel Psychology*, 60, 541–572, 2007c.
- Luthans, F.; Avolio, B. J.; Walumbwa, F. O.; Li, W. "The Psychological Capital of Chinese Workers: Exploring the Relationship with Performance", *Management and Organization Review*, 1(2), 249–271, 2005.
- Luthans, F.; Norman, Steven M.; Avolio, B. J & Avey J., B. "The Mediating Role of Psychological Capital in the Supportive Organizational Climate-Employee Performance Relationship.", *Journal of Organizational Behavior*, 29, 219–238, 2008b.
- Luthans, F.; Ravhel C. S. ve Weixing, L. "More Evidence on The Value of Chinese Workers' Psychological Capital: A Potentially Unlimited Competitive Resource?", *The International Journal of Human Resource Management*, 19(5), 818-827, 2008c.
- Luthans, F.; Youssef C. M. "Human, Social, and Now Positive Psychological Capital Management: Investing in People for Competitive Advantage", *Organizational Dynamics*, 33(2), 143–160, 2004.
- \_\_\_\_\_. "Emerging Positive Organizational Behavior", *Journal of Management*, 33, 321–349, 2007a.
- Luthans, F.; Youssef, C. M. & Avolio, B. J "Psychological Capital: Developing the Human Competitive Edge", *Oxford University Press*, 2007.
- Magaletta, P.; Oliver, J. "The Hope Construct, Will, and Ways: Their Relations with Self-Efficacy, Optimism and General Well-Being", *Journal of Clinical Psychology*, 55, 1999.
- Masten, A. S. "Ordinary Magic: Resilience Process in Development", *American Psychologist*, 56(3), 227-239, 2001.

- Mcfarlin, D. & Sweeney, P. "Distributive and Procedural Justice as Predictors of Satisfaction with Personal and Organizational Outcomes", *Academy of Management Journal*, 35, 626-637, 1992.
- Miraglia, M., Alessandri, G. ve Borgogni, L. "Trajectory Classes Of Job Performance: The Role Of Self-Efficacy And Organizational Tenure", *Career Development International*, 20(4), 424-442, 2015.
- Mowday, R. T. **Equity Theory Predictions of Behavior in Organizations**, In R. M. Steers, & L. W. Porter (Eds.), *Motivation And Work Behavior* (3rd ed.), 91-113, New York, McGraw-Hill, 1983.
- Murphy, K. R.; Cleveland, J. N., **Understanding Performance Appraisal**, Sage Publications, 1995.
- Nelson, D. ve Cooper, C. L., **Positive Organizational Behavior**, London, Sage Publication, 2007.
- Niehoff, B.P., Moorman, R.H., Blakely, G., Fuller, J. "The Influence Of Empowerment and Job Enrichment On Employee Loyalty In A Downsizing Environment", *Group Organization Management*, 26 (1), 93-113, 2001.
- Özdemir, L.; Erdem, H.; Kalkın, G. "Kamu Çalışanlarının Güvenlik İklimi Algılarının İş Tatmini ve İş Performansı Üzerine Etkisi", *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 15(7), 59-69, 2016.
- Özdevecioğlu, M. "Algılanan Örgütsel Adaletin Saldırgan Davranışlar Üzerinde Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma", *Erciyes Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 21, 77-96, 2003.
- Özkanlı, Ö. "Personel Politikalarının Belirlenmesinde Performans Değerlemenin Yeri ve Ülkemiz Büyük Sanayi İşletmelerindeki Uygulama", Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi, Siyasal Bilgiler Fakültesi, 1995.
- Page, L. F.; Donohue, R. "Positive Psychological Capital: A Preliminary Exploration of The Construct", Monash University Department of Management Working Paper Series, 2004.
- Peccei, R., Rosenthal, P. "Delivering Customer-Oriented Behavior Through Empowerment: An Empirical Test Of HRM Assumptions", *Journal of Management Studies*, 38 (6), 831-857, 2001.
- Peterson, S. J.; Fred, L.; Bruce, J. A.; Fred, O. W. Ve Zhen, Z. "Psychological Capital and Employee Performance: A Latent Growth Modeling Approach.", *Personnel Psychology*, 64, 427-450, 2011.
- Pillai, R.; Schriesheim C. A.; Williams, E. S. "Fairness Perceptions and Trust as Mediators for Transformational and Transactional Leadership: A Two-Sample Study", *Journal of Management*, 25(6), 897- 933, 1999.
- Polatçı, S. "Psikolojik Sermayenin Performans Üzerindeki Etkisinde İş Aile Yayılmı ve Psikolojik İyi Oluşun Rolü" Yayınlanmamış Doktora Tezi, Kayseri, Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2011.

- \_\_\_\_\_. “Psikolojik Sermayenin Görev ve Bağlamsal Performans Üzerindeki Etkileri: Polis Teşkilatında Bir Araştırma” *Ege Akademik Bakış*, 14(1), 2014.
- Rawls, J. “A Theory of Justice”, Cambridge, MA, Harward Univesity Press, 1971.
- Schermerhorn, J. R.; Hunt, J. G.; Osborn, R. N. **Managing Organizational Behavior**, 4th ed., New York, John Wiley & Sons, 1991.
- Schulman, P. “Applying Learned Optimism to Increase Sales Productivity”, *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 19(1), 31-37, 1999.
- Spreitzer, G.M., Kızılos, M.A., Nason, S.W. “A Dimensional Analysis Of The Relationship Between Psychological Empowerment And Effectiveness Satisfaction And Strain”, *Journal of Management*, 23 (5), 679–704, 1997.
- Stajkovic, A. D. & Luthans, F. “Social Cognitive Theory and Self-Efficacy: Going Beyond Traditional Motivational and Behavioral Approaches”, *Organizational Dynamics*, 26(4), 62-74, 1998a.
- \_\_\_\_\_. “Self-Efficacy and Work-Related Performance: A Meta Analysis”, *Psychological Bulletin*, 124 (2), 240-261, 1998b.
- Stewart, M., Reid, G. ve Mangham, C. “Fostering Children’s Resilience”, *Journal of Pediatric Nursing*, 12(1), 21-31, 1997.
- Snyder, C. R., Irving, L.M. ve Anderson, J. R. **Hope and Health: Measuring the Will and the Ways**, Snyder et al.(eds.) Handbook of Social and Clinical Psychology, New York, Pergamon, 1991.
- Snyder, C. R. ve Lopez, S. J. **The Oxford Handbook of Positive Psychology**, 2. Basım, Oxford Univesity Press, 2009.
- Snyder, C. R. ve Lopez, S. J.; Pedrotti, J.T. **Positive Psychology: The Scientific and Practical Explorations of Human Strengths**, 2. Basım, Sage Publication, 2011.
- Snyder, C.R.; Sympson, S. C.; Ybasco, F. C.; Borders T. F.; Babyak, M. A.; Higgins, R. L. “Development and Validations of the State of Hope Scale”, *Journal of Personality and Social Psychology*, 70(2), 1996.
- Sonnentag, S.; Frese, M. **Performance Concepts and Performance Theory**, In S. Sonnentag (Ed.) Psychological Management of Individual Performance 4-25, John Wiley & Sons, Ltd., 2002.
- Suliman, A. M. T. “Work Performance: Is it One Thing or Many Things? The Multidimensionality of Performance in a Middle Eastern Context,” *The International Journal of Human Resource Management*, 12(6), 1049-1061, 2001.
- Taşkıran, E., “Liderlik Tarzının Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Adaletin Rolü ve Bir Araştırma”, Yayımlanmamış Doktora Tezi, İstanbul, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2010.

- Thompson, K. R.; Lemmon, G.; Walter, T. J. "Employee Engagement and Positive Psychological Capital", **Organizational Dynamics**, 44, 185-195, 2015.
- Topaloğlu, T. ve Özer, P. S. "Psikolojik Sermaye ile İş Performansı Arasındaki İlişkiye Otantik Liderliğin Düzenleyici Etkisi", **Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi**, 6(1), 156-171, 2014.
- Torrington, D. ve L. Hall. **Personel Management: HRM in Action**, Prentice Hall International (UK) Ltd., 3. Baskı, Londra, 1995.
- TSKB, **Otomotiv Sektör Raporu**, Türkiye Otomotiv Sanayii Rekabet Gücü ve Talep Dinamikleri Perspektifinde 2020 İç Pazar Beklentileri, Ocak 2017.
- Tutar, H.; Altınöz, M. "Örgütsel İklimin İşgören Performansı Üzerine Etkisi: Ostim İmalât İşletmeleri Çalışanları Üzerine Bir Araştırma", **Ankara Üniversitesi SBF Dergisi**, 65(2), 2010.
- Tyler, T. R. & Lind, E. A. "A Relational Model of Authority in Groups", **Advances in Experimental Social Psychology**, 25, 1992.
- Ural, A. & Kılıç, İ. **Bilimsel Araştırma Süreci ve SPSS ile Veri Analizi**, Ankara, Detay Yayıncılık, 2006.
- Viswesvaran, C. & Ones, D. S. "Perspectives on Models of Job Performance", **International Journal of Selection and Assessment**, 8(4), 2000.
- Yıldırım, F. "İş Doyumu ile Örgütsel Adalet İlişkisi", **Ankara Üniversitesi SBF Dergisi**, 62(1), 2007.
- Youssef., C. M.; Luthans, F. "Positive Organizational Behavior in the Workplace: The Impact of Hope, Optimism, and Resilience", **Journal of Management**, 33:5, 774-800, 2007b.

## EKLER

### ANKET SORULARI

| DEMOGRAFİK ÖZELLİKLER                                                                                                                        |             |             |                         |              |                 |             |                        |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|-------------|-------------------------|--------------|-----------------|-------------|------------------------|
| Cinsiyet                                                                                                                                     | Kadın ( )   |             |                         | Erkek ( )    |                 |             |                        |
| Yaş                                                                                                                                          | 20 – 25 ( ) | 26 – 30 ( ) | 31 – 35 ( )             | 36 – 40 ( )  | 41 ve üzeri ( ) |             |                        |
| Medeni Durum                                                                                                                                 | Evli ( )    |             | Bekâr ( )               |              |                 |             |                        |
| Öğrenim Durumu                                                                                                                               | Lise ( )    |             | Lisans ( )              |              | Lisansüstü ( )  |             |                        |
| Örgütsel Adalet Ölçeği                                                                                                                       |             |             | Kesinlikle Katılmıyorum | Katılmıyorum | Kararsızım      | Katılıyorum | Kesinlikle Katılıyorum |
| 1. İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticim bana kibar ve ilgili davranır.                                                                 |             |             |                         |              |                 |             |                        |
| 2. Çalışma programım adildir.                                                                                                                |             |             |                         |              |                 |             |                        |
| 3. İşe ilişkin kararlar yöneticiler tarafından tarafsız bir şekilde alınır.                                                                  |             |             |                         |              |                 |             |                        |
| 4. İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticim bana saygı gösterir ve görüşlerime değer verir.                                                |             |             |                         |              |                 |             |                        |
| 5. İş yükümün oldukça adil olduğunu düşünüyorum.                                                                                             |             |             |                         |              |                 |             |                        |
| 6. İşimle ilgili kararlar alınırken, yöneticim kişisel ihtiyaçlarıma karşı duyarlıdır.                                                       |             |             |                         |              |                 |             |                        |
| 7. Yöneticim işle ilgili kararları almadan önce doğru ve eksiksiz bilgi toplar.                                                              |             |             |                         |              |                 |             |                        |
| 8. İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticim bana karşı dürüst davranır.                                                                    |             |             |                         |              |                 |             |                        |
| 9. Yöneticim, alınan kararları çalışanlara açıklar ve çalışanlar istedikleri zaman, yöneticim iş kararlarıyla ilgili daha fazla bilgi verir. |             |             |                         |              |                 |             |                        |
| 10. İşimle ilgili kararlar alınırken, yöneticim çalışan olarak haklarımı göz önünde bulundurur.                                              |             |             |                         |              |                 |             |                        |

|                                                                                                                                      |  |  |  |  |  |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|--|
| 11. İşyerimden aldığım ödüllerin oldukça adil olduğunu düşünüyorum.                                                                  |  |  |  |  |  |
| 12. İşim hakkında alınan kararlara ilişkin, yöneticim bu kararların olası sonuçlarını benimle tartışır.                              |  |  |  |  |  |
| 13. İşle ilgili tüm kararlar, ilgili çalışanların hepsine aynı şekilde uygulanır.                                                    |  |  |  |  |  |
| 14. İşim hakkında alınan kararlar için yöneticim uygun gerekçeler sunar.                                                             |  |  |  |  |  |
| 15. Ücret düzeyimin adil olduğunu düşünüyorum.                                                                                       |  |  |  |  |  |
| 16. Yöneticim işimle ilgili kararlar alırken bana mantıklı gelebilecek açıklamalar yapar.                                            |  |  |  |  |  |
| 17. Yöneticim, işe yönelik kararlar almadan önce bütün çalışanların düşüncelerini dinler.                                            |  |  |  |  |  |
| 18. İş sorumluluklarımın adil olduğunu düşünüyorum.                                                                                  |  |  |  |  |  |
| 19. Yöneticim işim hakkında alınan her bir kararı detaylı bir şekilde açıklar.                                                       |  |  |  |  |  |
| <b>Psikolojik Sermaye Ölçeği</b>                                                                                                     |  |  |  |  |  |
| 1. Uzun dönemli bir problemi çözüm bulmak için analiz ederken kendimden eminimdir.                                                   |  |  |  |  |  |
| 2. Yönetim kademesi ile olan toplantılarda, kendi alanımla ilgili sunum yaparken kendime güvenirim                                   |  |  |  |  |  |
| 3. Çalıştığım kurumun stratejisi hakkında yapılan tartışmalara katkı sağlama konusunda kendimden eminimdir.                          |  |  |  |  |  |
| 4. Çalışma alanımda hedef belirlemede kendime güvenirim.                                                                             |  |  |  |  |  |
| 5. Sorunları tartışmak üzere kurumum dışındaki kişilerle (tedarikçiler, müşteriler, vb.) iletişim kurma konusunda kendime güvenirim. |  |  |  |  |  |
| 6. Çalışma arkadaşlarıma bir bilgi sunarken kendimden eminimdir.                                                                     |  |  |  |  |  |
| 7. İşimde kendimi darboğaz içerisinde hissettiğimde bu durumdan kurtulmanın yollarını bulabilirim.                                   |  |  |  |  |  |
| 8. Şu anda enerjik bir şekilde işimle ilgili amaçlarımın peşinden gitmekteyim.                                                       |  |  |  |  |  |
| 9. Her probleme ilişkin çok sayıda çözüm yolu bulunmaktadır.                                                                         |  |  |  |  |  |
| 10. Şu aralar işimde kendimi oldukça başarılı görmekteyim.                                                                           |  |  |  |  |  |

|                                                                                                     |  |  |  |  |  |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|--|
| 11. İşimle ilgili mevcut amaçlarımı gerçekleştirmek için pek çok yol aklıma gelmektedir.            |  |  |  |  |  |
| 12. Şu anda, işimle ilgili planlamış olduğum amaçlarımı yerine getirmekteyim.                       |  |  |  |  |  |
| 13. İşimde başarısız olduğum zaman, bu durumdan kurtularak ilerlemede sıkıntıya düşerim.            |  |  |  |  |  |
| 14. İşimde karşılaştığım sorunlarla bir şekilde baş edebilirim.                                     |  |  |  |  |  |
| 15. Şayet zorunlu kalırsam, kendi kendime de çalışabilirim.                                         |  |  |  |  |  |
| 16. İşimde bazı şeylerin üstesinden gelmeye çalışırken, genellikle stresli durumlarla karşılaşırım. |  |  |  |  |  |
| 17. Daha önce tecrübem olduğu için, işimde zor zamanların üstesinden gelebilirim.                   |  |  |  |  |  |
| 18. Bu işte aynı anda birçok şeyin üstesinden gelebileceğimi hissediyorum.                          |  |  |  |  |  |
| 19. İşimde bazı belirsizlikler olduğunda, en iyisinin gerçekleşmesini umut ederim.                  |  |  |  |  |  |
| 20. İşimde bir şeylerin ters gitme olasılığı varsa, mutlaka gerçekleşir.                            |  |  |  |  |  |
| 21. İşim konusundaki durumlara her zaman olumlu yanından bakarım.                                   |  |  |  |  |  |
| 22. İşimle alakalı olarak gelecekte başıma neler gelebileceği konusunda iyimserimdir.               |  |  |  |  |  |
| 23. İşimde işler hiçbir zaman istediğim şekilde yürümez.                                            |  |  |  |  |  |
| 24. İşime, her sıkıntının sonunda bir hayır vardır düşüncesiyle yaklaşırım.                         |  |  |  |  |  |
| <b>İş Performansı Ölçeği</b>                                                                        |  |  |  |  |  |
| Görevlerimi tam zamanında gerçekleştiririm.                                                         |  |  |  |  |  |
| İşle ilgili hedeflerimi fazlasıyla yerine getiririm.                                                |  |  |  |  |  |
| Sunduğum hizmet kalitesinde standartların üzerine ulaştığımdan eminim.                              |  |  |  |  |  |
| Bir problem ortaya çıktığında en hızlı şekilde çözüm üretebilirim.                                  |  |  |  |  |  |

## ÖZ GEÇMİŞ

22 Şubat 1990 tarihinde, Antalya’da doğdum. İlk, Orta ve Lise eğitimimi Antalya’da tamamladıktan sonra, 2007 yılında Marmara Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Almanca İşletme bölümüne kaydoldum. Bu bölümden 2012 yılında bölüm üçüncülüğü derecesiyle mezun oldum. 2012 yılı güz döneminde, Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yönetimi bölümünde yüksek lisans eğitimime başladım. 2015-2016 yıllarında Dış Ticaret Operasyon Uzmanı olarak iki farklı firmada görev yaptım. Yabancı dillerim İngilizce ve Almanca’dır.