

**T.C.
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME YÖNETİMİ ANA BİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ PROGRAMI**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**İNSAN KAYNAKLARI UYGULAMALARININ
ÖRGÜTSEL ADALET ALGISINA ETKİSİNE
YÖNELİK İNŞAAT SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA**

**DİLEK YÜRÜK
13712012**

**TEZ DANIŞMANI
Doç. Dr. YASEMİN BAL**

**İSTANBUL
2020**

T.C.
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ PROGRAMI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

İNSAN KAYNAKLARI UYGULAMALARININ
ÖRGÜTSEL ADALET ALGISINA ETKİSİNE
YÖNELİK İNŞAAT SEKTÖRÜNDE BİR
ARAŞTIRMA

DİLEK YÜRÜK
13712012

Tezin Enstitüye Verildiği Tarih:

Tezin Savunulduğu Tarih: 14.01.2020

Tez Oy Birliği / Oy Çokluğu ile Başarılı Bulunmuştur

Unvan Ad Soyad

İmza

Tez Danışmanı	:Doç. Dr. Yasemin Bal
Jüri Üyeleri	:Doç. Dr. Serdar Bozkurt
	:Dr. Öğr. Üyesi Sevgin Batuk

İSTANBUL
OCAK 2020

ÖZ

İNSAN KAYNAKLARI UYGULAMALARININ ÖRGÜTSEL ADALET ALGISINA ETKİSİNE YÖNELİK İNŞAAT SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA Dilek Yürük Ocak, 2020

Günümüzde artan rekabet koşullarında örgütler, ayakta kalabilmek için giderek daha nitelikli insan gücüne ihtiyaç duymaktadır. Örgütlerde çalışanlara nasıl davranıldığı problemi, onların başta adalet algıları olmak üzere bağlılık, güven, isteklendirme, performans gibi birçok çalışanın tutum ve davranışını etkilemektedir. Örgütlerde herhangi bir insan kaynakları yönetimi (İKY) uygulamasından kaynaklı adaletsizlik algılamaları sonucunda çalışanlar, kurumlarında çalışma isteklerinde ve başarılarında azalmalarla birlikte; kurumlarına olan güven ve bağlılıklarını yitirebilmektedir. Çalışanlar, algıladıkları adaletsizlik durumunun şiddetine göre kurumlarına ve organizasyon şemasında yer alan tüm çalışanlara karşı olumsuz bir tutum geliştirebilmektedirler. Bu nedenle örgütlerde insan kaynakları uygulamalarının verimli ve etkin bir şekilde işlemesi ve aynı zamanda tüm İKY uygulamalarının, çalışanların örgütsel adalet algılarını destekler nitelikte tasarlanması ve yürütülmesi gerekmektedir.

Bu çalışmada insan kaynakları yönetimi uygulamalarının örgütsel adalet algısına etkisi ve aralarında bir ilişki olup olmadığı ortaya konulmuştur. Bu bağlamda çalışmanın birinci aşamasında öncelikle örgütsel adalet algısı kavramına, bu kavramın gelişim sürecine ve bu kavramın boyutlarına değinilmiştir. Çalışmanın ikinci aşamasında İKY'nin tarihsel gelişiminden, ilkelerinden ve fonksiyonlarından bahsedilmiştir. Çalışmanın üçüncü bölümünde ise, insan kaynakları yönetimi uygulamaları ve örgütsel adalet algısı arasındaki ilişkiyi ve İKY'nin örgütsel adalet üzerinde etkisi olup olmadığını saptamak üzere Kocaeli'de inşaat sektöründe çalışan 190 kişi ile gerçekleştirilen yüz yüze anket çalışmasına ilişkin analizlere yer verilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel Adalet Algısı, Dağıtımsal Adalet, Prosedürel Adalet, Etkileşimsel Adalet, İnsan Kaynakları Uygulamaları.

ABSTRACT

HUMAN RESOURCE MANAGEMENT PRACTICES AND THE RELATION OF ORGANIZATIONAL JUSTICE PERCEPTION: AN APPLICATION IN THE CONSTRUCTION INDUSTRY

Dilek Yürük

January, 2020

In today's increasingly competitive conditions, organizations need qualified workforce more and more to survive. The problem of how employees are treated in organizations affects the attitude and behavior of many employees, especially their perception of justice, loyalty, trust, motivation, and performance. Because of perceived injustice arising from any human resource management (HRM) application in organizations, employees may lose their trust and loyalty to their organizations along with decreases in their desire to work and success in their organizations. Employees can develop a negative attitude towards their organizations and all employees in the organizational chart according to the severity of their perceived injustice. For this reason, it is necessary for the human resources applications to function efficiently and effectively in organizations and at the same time, the design and execution of all HRM applications should be in a way that support employees' perception of organizational justice.

In this study, the impact of HRM applications on organizational justice perception and the relationship between them is revealed. In this context, in the first stage of the study, firstly the concept of organizational justice perception, the development process of the concept and the classification of the concept are mentioned. In the second stage of the study, historical development, principles and functions of HRM are mentioned. In the third part of the study, analysis of a face-to-face survey which was conducted with 190 people working in the construction industry in order to reveal the relationship between the perception of organizational justice of HRM applications are stated.

Key Words: Organizational Justice Perception, Distributive Justice, Procedural Justice, Interactional Justice, Human Recourses Practices.

ÖN SÖZ

Çalışmanın hazırlanması ve yürütülmesi aşamalarında, her zaman yanımda olan, beni yüreklendiren ve bu çalışmanın gerçekleşmesine çok büyük katkısı olan saygıdeğer hocam Doç. Dr. Yasemin Bal ve ne zaman kapısını çalsak bize kapısını sonuna kadar açan çok değerli hocam Doç. Dr. Serdar Bozkurt başta olmak üzere yüksek lisans eğitimim ve tez sürecim boyunca her daim yardımına koşan çok kıymetli arkadaşım Merve Karahan’a, veri toplama aşamasında çok değerli katkıları için dostum Deniz Doğan’a, her daim benim bir adım daha ileri gitmem için teşvik eden kuzenim Funda Karacaoğlu Aslan’a, varlığı en büyük desteğim olan sevgili eşim Savaş Yürük’e, dünyaya gelişiyle hayatımızı güzelleştiren sevgili kızım Ilgın Yürük’e, “Kız çocukları okumalıdır” diyerek eğitimime en büyük katkıyı sağlayan, her zaman yanımda olan annem Sultan Uğurlu ve babam Naci Uğurlu’ya ve bu süreçte sonsuzluğa uğurladığım birtanecik kardeşim Ali Uğurlu’ya sonsuz teşekkürlerimi iletmek isterim.

İstanbul; Ocak, 2020

Dilek Yürük

İÇİNDEKİLER

ÖZ	iii
ABSTRACT	iv
ÖN SÖZ	v
İÇİNDEKİLER	vi
TABLolar LİSTESİ	ix
KISALTMALAR	xi
1. GİRİŞ	1
2. ÖRGÜTSEL ADALET ALGISI	3
2.3. Greenberg’in Adalet Teorileri Sınıflandırması	7
2.3.1. Reaktif – İçerik Teorileri	8
2.3.2. Proaktif – İçerik Teorileri	8
2.3.3. Reaktif - Süreç Teorileri	9
2.3.4. Proaktif - Süreç Teorileri	9
2.4. Örgütsel Adaletin Boyutları.....	9
2.4.1. Dağıtımsal Adalet	10
2.4.1.1. Homans’ın Sosyal Mübadele Teorisi	11
2.4.1.2. Adams’ın Eşitlik Teorisi	11
2.4.1.3. Crosby’nin Görelî Yoksunluk Teorisi	12
2.4.1.4. Leventhal’in Adalet Yargı Teorisi	13
2.4.1.5. Lerner’in Adalet GÜdüsü Teorisi	14
2.4.2. Prosedürel Adalet	15
2.4.2.1. Thibaut ve Walker’ın İşlemsel Adalet Kuramı	15
2.4.2.2. Leventhal, Karuza ve Fry’ın Dağıtım Tercihi Teorisi	16
2.4.2.3. Tyler, Rasinski ve Spodick Değer Açıklayıcı Model	17

2.4.2.4.	Folger’ın Bilişsel Atıf Teorisi	18
2.4.2.5.	Lind ve Tyler’ın Kendilik İlgisi Modeli	19
2.4.2.6.	Lind ve Tyler’ın Grup Değeri Modeli-Yetkinin İlişkisel Modeli	19
2.4.2.7.	Lind Kestirme Adalet Kuramı.....	20
2.4.3.	Etkileşimsel Adalet.....	20
3.	İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ UYGULAMALARI.....	24
3.1.	İnsan Kaynakları Yönetiminin Tarihsel Gelişimi	25
3.1.1.	Ustalık Sistemi	25
3.1.2.	Bilimsel Yönetim.....	26
3.1.3.	İnsan İlişkileri Yaklaşımı	27
3.1.4.	İnsan Kaynakları Yönetimi	28
3.2.	İnsan Kaynakları Yönetimi İlkeleri.....	29
3.2.1.	İnsana Saygı İlkesi.....	29
3.2.2.	Liyakat İlkesi.....	29
3.2.3.	Kariyer İlkesi.....	30
3.2.4.	Eşitlik İlkesi	30
3.2.5.	Güvence İlkesi.....	30
3.2.6.	Tarafsızlık İlkesi.....	31
3.2.7.	Adil ve Yeterli Ücret İlkesi	31
3.2.8.	Hizmet İçi Eğitim İlkesi.....	31
3.3.	İnsan Kaynakları Yönetimi Fonksiyonları	32
3.3.1.	Personel Seçme ve Yerleştirme	32
3.3.2.	İş Analizi	35
3.3.3.	Performans Değerlendirme	37
3.3.4.	Eğitim ve Geliştirme.....	39
3.3.5.	Ücretlendirme	40

4. İNSAN KAYNAKLARI UYGULAMALARININ ÖRGÜTSEL ADALET ALGISINA ETKİSİNE YÖNELİK İNŞAAT SEKTÖRÜ ÇALIŞANLARI ÜZERİNDE BİR UYGULAMA	43
4.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi	43
4.2. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri	44
4.3. Araştırmanın Uygulama Alanı ve Sınırlılıkları	46
4.4. Veri Toplama Yöntem ve Araçları.....	46
4.5. Veri Analiz Teknikleri.....	48
4.6. Bulgu ve Yorumlar	48
4.6.1. Demografik Değişkenlere İlişkin Frekans Tabloları	48
4.6.2. Ölçeklere İlişkin Tanımlayıcı İstatistik Analizi	53
4.6.3. Faktör Analizi.....	54
4.6.4. Güvenirlik Analizi	57
4.6.5. Pearson Korelasyon Analizi	59
4.6.6. Basit Regresyon Analizi	63
4.6.7. Bağımsız Örneklemeler İçin T-Testi.....	64
4.6.8. Tek Yönlü Varyans Analizi	66
5. SONUÇ	73
KAYNAKÇA	77
EKLER	86
ÖZ GEÇMİŞ	91

TABLÖLER LİSTESİ

Tablo 1:	Etkileşimsel Adaletin Kaynakları ve Kronolojik Sıralandırılması	21
Tablo 2:	Araştırmanın Modeli	45
Tablo 3:	Katılımcıların Cinsiyete Göre Dağılımı	48
Tablo 4:	Katılımcıların Medeni Duruma Göre Dağılımı	49
Tablo 5:	Katılımcıların Yaşa Göre Dağılımı	49
Tablo 6:	Katılımcıların Eğitim Düzeyine Göre Dağılımı.....	50
Tablo 7:	Katılımcıların Toplam Tecrübeye Göre Dağılımı.....	50
Tablo 8:	Katılımcıların Kurumdaki Tecrübelerine Göre Dağılımı	51
Tablo 9:	Katılımcıların Statüye Göre Dağılımı	52
Tablo 10:	Katılımcıların Göreve Göre Dağılımı	52
Tablo 11:	Ölçeklere İlişkin Tanımlayıcı İstatistik Analizi.....	53
Tablo 12:	Örgütsel Adalet Ölçeğinin KMO ve Bartlett Küresellik Analizi.....	54
Tablo 13:	Örgütsel Adalet Ölçeğine Ait Faktör Analizi	55
Tablo 14:	İKY Uygulamaları Ölçeğinin KMO ve Bartlett Küresellik Analizi	56
Tablo 15:	İKY Uygulamaları Ölçeğine Ait Faktör Analizi.....	56
Tablo 16:	Örgütsel Adalet Ait Ölçeğe İlişkin Güvenilirlik Katsayıları	58
Tablo 17:	İKY Uygulamalarına Ait Ölçeğe İlişkin Güvenilirlik Katsayıları	59
Tablo 18:	Korelasyon Dereceleri.....	60
Tablo 19:	Pearson Korelasyon Analizi	60
Tablo 20:	İnsan Kaynakları Uygulamalarının Örgütsel Adalet Etkisine Ait Basit Regresyon Analizi(Anova).....	63
Tablo 21:	Katsayılar Tablosu	64
Tablo 22:	Medeni Duruma Göre T-Testi	64
Tablo 23:	Medeni Durumuna Göre Bağımsız Örneklem T-Testi.....	65
Tablo 24:	Cinsiyet Duruma Göre T-Testi	65

Tablo 25:	Cinsiyete Göre Bağımsız Örneklem T Testi.....	66
Tablo 26:	İKY Uygulamalarının ve Örgütsel Adaletin Yaş İle Arasındaki İlişki İçin Tek Yönlü Varyans Analizi.....	66
Tablo 27:	İKY Uygulamalarının ve Örgütsel Adaletin Eğitim İle Arasındaki İlişki İçin Tek Yönlü Varyans Analizi.....	67
Tablo 28:	İKY Uygulamalarının ve Örgütsel Adaletin Toplam Tecrübe İle Arasındaki İlişki İçin Tek Yönlü Varyans Analizi	68
Tablo 29:	İKY Uygulamalarının ve Örgütsel Adaletin Kurum Tecrübesi İle Arasındaki İlişki İçin Tek Yönlü Varyans Analizi	69
Tablo 30:	Varyans Homojenliği Testi.....	70
Tablo 31:	Ortalama Testlerin Eşitliği.....	70
Tablo 32:	Çoklu Karşılaştırma Testi (Multiple Comparisons)	71
Tablo 33:	İKY Uygulamalarının ve Örgütsel Adaletin Görev İle Arasındaki İlişki İçin Anova Testi	72

KISALTMALAR

İKY	: İnsan Kaynakları Yönetimi
www	: World Wide Web
SPSS	: Statistical Package for the Social Sciences
PSY	: Personel Seçme ve Yerleştirme
İA	: İş Analizi
PD	: Performans Değerlendirme
EG	: Eğitim ve Geliştirme
DA	: Dağıtımsal Adalet
PA	: Prosedürel Adalet
EA	: Etkileşimsel Adalet

1. GİRİŞ

Çalışma hayatında aktif olarak yer alan her çalışan, bir veya bir kaç kez, kendisi veya bir arkadaşının haksızlığa uğradığı durumlara şahit olmaktadır. Adaletli bir yönetimin olduğu ve adil bir çalışma ortamının sunulduğu kurumlardaki çalışanların kendilerini saygın, değerli hissetmeleri ve çalışma arkadaşları ile uyum içinde ve yöneticilerine karşı güven ilişkisi içinde olmaları kaçınılmaz görünmektedir. Çalışanlar eğer adaletsizlik olduğuna ilişkin bir algı geliştirirlerse, bağlı bulundukları kurumların hedeflerine ulaşmasını engelleyen bir takım olumsuz tutum ve davranış geliştirebilmektedir.

Araştırmanın ikinci bölümünde adalet ve örgütsel adalet kavramına ilişkin tanımlara yer verilmektedir. Daha sonra bu kavramın gelişim süreci Greenberg'in Adalet Teorileri Sınıflandırması üzerinden anlatılmaktadır. Bu bölümde en son olarak örgütsel adalet boyutları olan dağıtımsal adalet, prosedürel adalet ve etkileşimsel adalet boyutları ilgili teori ve modellerle açıklanmaktadır.

Araştırmanın üçüncü bölümde ise İKY uygulamalarının tarihsel gelişim süreci, ustalık sistemi, bilimsel yönetim, insan ilişkileri yaklaşımı ve insan kaynakları yönetimi olmak üzere dört döneme ayrılarak bahsedilmekte ve ardından İKY'nin temel ilkeleri üzerinde durulmaktadır. Son olarak ise personel seçme ve yerleştirme, iş analizi, performans değerlendirme, eğitim ve geliştirme ve ücretlendirme fonksiyonları ile ilgili kavramlara ve adaletle ilişkilendirilerek açıklanmaktadır.

Araştırmanın uygulama kısmını oluşturan dördüncü bölümde ise çalışmanın amacı, önemi, araştırılmak istenen konuya ilişkin model ve hipotezler, araştırmanın uygulama alanı ve sınırlılıkları, veri toplama yöntemi, araç ve analiz teknikleri ve elde edilen bulgulara ilişkin yorumlara yer verilmektedir. Araştırma kapsamında yönetimin tutum ve davranışlarının çalışanların algıları üzerinde etkisi olduğu bilgisinden hareketle, insan kaynakları yönetimi uygulamalarına ilişkin personel seçme ve yerleştirme, iş analizi, performans değerlendirme, eğitim ve geliştirme ve ücretlendirme fonksiyonlarının çalışanların örgütsel adalet algısıyla ilişkisi olabileceği düşünülmektedir. Bulgu ve yorumlar kısmında, İKY ve örgütsel adalet arasındaki

ilişkiye yönelik olarak yapılan analizlerin yanı sıra bunların cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim düzeyi, toplam tecrübe, kurumdaki tecrübe, statü ve görev gibi demografik değişkenlerle de ilişkisi irdelenmektedir. Bu kapsamda inşaat sektöründe çalışan 190 kişiye kolayda örnekleme yöntemiyle ulaşılmış, anketler yüz yüze anket çalışması gerçekleştirilmiştir. Çalışmada yer alan 5’li likert kullanılan anket formu üç kısımdan oluşmaktadır. Birinci kısımda ilgili sektörde çalışanların demografik özellikleri ile ilgili sorulara, ikinci kısımda örgütsel adalet algılarını ölçmeye yönelik sorulara ve anketin son bölümünde çalışanların insan kaynakları uygulamaları ile ilgili algılarını ölçmeyi hedefleyen sorular sorulmuştur. Anket yöntemiyle elde edilen veriler, SPSS.21 paket programı kullanılarak analiz edilmiştir. Son olarak yapılan araştırmadan elde edilen sonuçlara ilişkin yorumlara ve konuyla ilgilenen araştırmacılara ilişkin önerilere yer verilmektedir.

2. ÖRGÜTSEL ADALET ALGISI

2.1. Adalet Kavramı ve Örgütsel Adalet

Antik Yunan’da ortaya çıkan adalet kavramı “eğer adaletsizlik olmasaydı insanlar adaletin ne olduğu hakkında hiçbir fikre sahip olamayacaklardı (Aristoteles)” düşüncesiyle öne sürülmüştür (Gündoğan, 2003, 1-2). Adalet kavramını ilk kez tanımlayan ve ileri süren Aristoteles ve Platon olmuştur. Aristo, adaleti tanımlarken, adaletsizlik durumundan ve adil olmayan kişilerden yola çıkmıştır ve adaleti erdemin bir parçası olarak ele almış ve adaletin birkaç çeşidi olduğunu ifade etmiştir (Gündoğan, 2003, 2).

Hak ve hak yememe, hakkaniyet ölçülerine uyum, doğruluk, dürüstlük, eşitlik, yasallık, objektif olma, vicdanlı olma, iyilik gibi anlamlara gelen adalet kavramını Türkiye Cumhuriyeti Anayasası; hak ve hukuka uygunluk, hakkı gözetme, doğruluk şeklinde tanımlamaktadır (Töremen ve diğ., 2010, 59).

Adalet kavramı zıt anlamıyla ‘adaletsizlik’ olarak ifade edilmektedir. Bu kavram ise hakkı olanın hakettiğini alamıyor olması, haketmeyen kişilerin ise hakkı olmayan şeyleri alması olarak tanımlanmaktadır. Adaletsizlik ortamını oluşturan tutum ve davranışların düzeltilmesi ve önlenmesinden yola çıkılarak ‘adalet’ anlayışının ortaya çıktığı söylenmektedir. Diğer bir ifadeyle adaletsizlik kavramının varolması, adalet arayışını zorunlu kılmaktadır (Cihangiroğlu ve diğ., 2010, 196-197).

M.Ö. 18. yüzyılda Hammurabi Kanunları’yla beraber toplumsal düzen oluşturulmasına ilişkin temeller atılmıştır. Ancak bundan önce Afrika’daki bazı tarih araştırmalarında, toplayıcılık, avcılık ve akabinde piramitlerin yapıldığı dönemlerdeki toplumlarda gayri meşruluğun veya ahlak dışı davranışların, neredeyse modern toplumdaki eşitlikçiler kadar gözetildiği görülmüştür. İnsanlığın gelişmesindeki önemli etkenlerden biri toplumdaki çatışmaların bir sonucu olarak ortaya çıkan yasal düzenlemeler olarak görülmektedir. Bu nedenle, gücü veya otoriteyi, sosyal, ahlaki kurallar çerçevesinde kullanarak, yapılacak düzenlemelerde adalete bağlı kalınması gerektiği vurgulanmıştır (Taylor, 2009, 9).

Adalet, sosyal bilimcilerin başta olmak üzere farklı bakış açılarından da incelenen bir konu olmuştur. Özellikle felsefecilerin de ilgisini çeken bu kavrama ilişkin uzun yıllar boyu çeşitli düşünceler ortaya atılmıştır (Greenberg ve Bies, 1992, 433). Felsefeciler adaletle ilgili kurallar ve normlar geliştirmeye yönelirken, aynı zamanda etik kararlar alma ve uyulması gereken ilke ve standartları oluşturmaya özen göstermişlerdir. Sosyal ve örgüt bilimciler ise bireyin davranışlarının adaletli olması ve kendisinin de yaptığı davranışların adaletli olduğunu düşüncesiyle ilgilenmektedir. (Folger ve diğ., 1998, 13).

Adalet kavramının farklı tanımlarına baktığımızda; Ulpian adalet kavramını, herkese kendi hakkına düşeni vermeye ilgili sürekli çaba göstermek olarak açıklarken, Grotius verdiği sözü yerine getirmek olarak değerlendirmiştir. Alman filozof Kant ise, adaletin üç ilkesi olduğunu ve bu ilkeleri de ‘şerefli yaşamak, hiç kimseye zarar vermemek ve herkese hakkını vermek’ olarak ifade etmiştir (Güriz, 1994, 14). Konovsky’ye göre ise adalet, örgütlerin en önemli erdemi şeklinde tanımlanmış ve her bireyin bireysel özgürlükler açısından eşit haklara sahip olması gerektiği ile ilgili ve herkese eşit fırsatların tanınması gerektiği ile ilgili iki temel ilkedden bahsetmiştir (Konovsky, 2000, 490).

Diğer yandan, sosyal adalet kavramını geliştiren Rawls ise; adaleti sosyal örgütlerin erdemi olduğu ve doğruluk gerektirdiği şeklinde aktarmıştır. Rawls’a göre özgürlükler konusunda eşitlik ve fırsat eşitliği şeklinde adaletin iki ilkesi vardır (Kaya, 2000, 234).

Cihangiroğlu’nun araştırmalarına göre adaleti gösteren unsurlar eşitlik, karşılıklık ve rasyonellik şeklinde üç başlık halinde ele alınmaktadır. (Cihangiroğlu ve diğ., 2010, 197).

Eşitlik unsuruna göre, adalet kavramıyla çok yakından ilişkisi olduğu düşünülen bir konu olan bütün bireylere eşit davranmak veya eşit ücret ödemek adaletli bir uygulama olmayabileceği ifade edilmektedir (Güriz, 1994, 23). Çalışanların yaptıkları iş, aldıkları eğitim, bulundukları pozisyon, üstlendikleri sorumluluk, sağladıkları katkı gibi durumlar değişkenlik gösterebilmektedir. Ancak benzer özellikleri olan ve benzer işi yapan kişilere haklı olmayan nedenlerden dolayı verilen farklı ücret, prim ve uygulamaların adil olmadığı savunulmaktadır (Cihangiroğlu ve diğ., 2010, 197). Bu noktada eşitlik ‘mutlak eşitlik’ ve ‘görelî (nisbi) eşitlik’ olarak ifade edilmektedir. Mutlak eşitlik, hiçbir ayırım gözetmeksizin herkese eşit hak verilmesi olarak ifade

edilirken görelî eşitlik, insanların arasındaki farklılıklara neden olan özelliklerine odaklanması ve ona göre davranılması olarak ifade edilmektedir (Erdoğan, 1994, 128).

Karşılıklı unsur ise gerek ekonomik gerekse toplumsal ve bireysel ilişkilerin bir mübadele olduğunu ifade etmektedir. Bu unsura göre adaletin olabilmesi için elde edilecek ve bunun karşılığında verilecek değerin birbirine denk olmasını gerektirmektedir. Eğer bu denklik sağlanamazsa, bir tarafın diğer tarafı sömürmesi kaçınılmazdır. Ancak çalışanlara emeğinin karşılığı verildiğinde adaletli davranılmış olmaktadır (Vroom, 1964, 170).

Son olarak rasyonellik unsurı subjektif değerlendirmelerden ziyade akla dayanan ve belli bir bilgiye dayanarak karar alma ve gerçekleştirilecek davranış veya uygulamanın belirli kurallar dahilinde önceden tespit edilmesi olarak aktarılmaktadır (Güriz, 1994, 11). Bir başka ifadeyle literatürde rasyonellik unsurı keyfilik karşıtı olarak yer almaktadır. Çalışanların ücretlerinin, ücret artış kurallarına göre belirli kriterler gözönünde bulundurularak önceden belirlenmesi, işverenin keyfi olarak saptamaması ve isteğine bağlı olarak ücreti azaltması ya da arttırması şeklindeki davranışlarının önüne geçilmesi, adaletin gerçekleşmesine de katkı sağlamaktadır (Çakır, 2006, 33).

Literatürde sosyal bilimler alanında adalet kavramının incelenmesi çok eskilere (Aristo Plato, Sokrates vd.) dayanmasına rağmen insan kaynakları yönetimi alanında incelenmesi yeni bir konu olarak ele alınmaktadır. Sosyal bilimcilere göre adalet, örgütlerin etkin işleyişi ve çalışanların kişisel tatminleri açısından büyük önem taşımaktadır. Örgütler içinse adaletin öneminin anlaşılması yeni bir süreci beraberinde getirerek örgütsel adalet kavramı çalışanların davranışlarını anlayabilmek amacıyla kullanılmaya başlanmıştır (Greenberg, 1990, 399).

Bu noktada en genel tanımıyla örgütsel adalet kavramı örgütsel kaynakların nasıl yönetileceğini ve dağıtılacağını belirleme aşamasında kullanılan kural ve sosyal normların tamamı olarak ifade edilmektedir (Folger ve Cropanzano, 1998, 110-111). Luthans örgütsel adaleti, çalışanın örgütteki kaynakların dağıtımını ve uygulamaları ile ilgili algıladığı adalet olarak tanımlamaktadır. Moorman ise örgütsel adaleti, kişilerin çalışmakta oldukları örgütte kendilerine adil davranılıp davranılmadığını belirlemekte kullandıkları yollarla adaletin işe ilişkin durumları nasıl etkilediği şeklinde ifade etmektedir (Irak, 2004, 27). Diğer bir ifadeyle örgüt içerisinde ücretlerin, ödüllerin,

cezaların ve terfilerin nasıl yapılacağı, bu tür kararların nasıl alındığı ya da alınan bu kararların çalışanlara nasıl söylendiğinin, çalışanlarca, algılanma biçimi olarak tanımlanmaktadır (İçerli, 2010, 69). Çalışma ortamındaki unsurlara ve belirli standart ve kuralların olup olmamasına göre çalışanların örgütsel adalet algıları farklılık göstermektedir (Cropanzano ve diğ., 2001, 4).

Örgütsel adaletin ilk çıkış noktası Adams'ın (1965) eşitlik teorisi ile Folgar (1986) ve Crosby (1976)'nin göreceli yoksunluk kuramlarına dayanmaktadır (Irak, 2004, 29). Greenberg'e göre örgütsel adalet kavramı çalışanların örgüt içerisindeki eşitlik ve adalet algıları ile ilgilidir. (İçerli, 2010, 69).

Çalışanların adalet algılarının örgütsel davranış üzerindeki etkileri nedeniyle örgütsel adalet kavramı hem örgütsel davranış alanında hem de insan kaynakları yönetimi alanında araştırma konusu olmaktadır. Çalışanların adil uygulamaların olduğu bir çalışma ortamında yer almaları olumlu tutum ve davranışlara yol açmaktadır. Ayrıca kendilerini örgütün değerli ve saygın üyeleri olarak hissetmeleri, çalışma arkadaşları ve yöneticileriyle uyumlu ve güvene dayalı ilişkiler geliştirmelerini sağlarken, adil olmayan uygulamalar örgütlerin hedeflerine ulaşmasını zorlaştıran olumsuz tutum ve davranışlara yol açmaktadır (Folger ve diğ., 1989, 125).

Parker ve Kohlmeyer'e göre de çalışanlarda adaletsizlik algısının oluşması sonucunda çalışanların morallerinde düşüş ve örgütten ayrılma olasılıklarında artışla birlikte; örgüt aleyhine bir takım faaliyetlerde bulunma ihtimalleri ortaya çıkmaktadır (Parker ve diğ., 2005, 357). Benzer şekilde Schminke ve arkadaşlarının yaptıkları başka bir çalışmada da çalışanlar kurumlarında adaletsizlik hissettiklerinde, verimliliği artıran iş tatmini, işe karşı isteklendirme ve performans düzeylerinde azalma yaşandığı gözlenmiştir. Bunun sonucunda çalışanların işe devamlılıklarında azalma, işten ayrılma isteklerinde artış olduğu belirlenmiştir (Schminke ve diğ., 2000, 294). Ayrıca yapılan araştırmalarda; örgütsel adalet, çalışanların örgütleri hakkındaki fikir ve hisleri örgütlerine karşı nasıl bir bilişsel, duyuşsal ve davranışsal bir tutum içine gireceklerini belirlemede önemli bir konudur (Cohen-Charash ve diğ., 2001, 278-279).

Literatürde örgütsel adalet ile ilgili araştırma yapılmasının önemli üç nedeni vardır (Beugre, 1998, 3). Bunlar:

- 1) Adalet toplumsal bir olgu olması ve çalışanların toplumsal ve iş yaşamında önemli bir unsur olması,

- 2) En önemli kaynağı çalışan olan örgütlerde çalışana nasıl davranıldığı onların olumlu tutum ve davranışlarını etkilemesi,
- 3) Çalışanların eğitim düzeyi arttıkça dahaiyi işler talep etmekle birlikte bağlı bulundukları kurumda saygı ve içtenlik de beklemesidir.

2.2. Örgütsel Adalet Kavramının Gelişim Süreci

Örgütsel adaletle ilgili araştırmalar incelendiğinde boyutlarının iki farklı şekilde sınıflandırıldığı görülmektedir. Bies ve Moag'ın (1986), 'etkileşimsel adalet' olarak adlandırdıkları boyutu, kişilerin prosedürler uygulanırken ki adalet algısının birbirleri ile olan ilişkilerine de bağlı olduğunu belirtmektedir. Bies ve Moag'ın tersine bazı araştırmacılar, etkileşim adaletini prosedürel adalet içinde incelemiştir. Etkileşimsel adaletle ilgili unsurlar, yapısal unsurlar gibi prosedürel adaletle ilişkin algıyı etkilemektedir. Bu nedenle de araştırmacılar etkileşimsel ve yapısal unsurların birbirinden ayıramayacağını ileri sürmüşlerdir. Bu sınıflandırmaya göre, etkileşimsel adalet prosedürel adaletin bir bileşeni olarak görülmektedir. Buna göre örgütsel adalet, dağıtımsal adalet ve prosedürel adalet olmak üzere iki boyutlu olarak incelenmektedir (Masterson ve diğ., 2000, 739).

Etkileşimsel adalet boyutu her ne kadar prosedürel adaletin bir alt boyutu olarak ele alan çalışmalar olsa bile yapılan çalışmalar her ikisinin de ayrı korelasyonları olduğunu göstermektedir (Cohen-Charash ve diğ., 2001, 278). Clemmer ve Schneider tarafından 1996 yılında yapılan bir araştırma ile örgütsel adalet kavramının dağıtımsal, prosedürel ve etkileşimsel olmak üzere üç boyutu olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Martinez ve diğ., 2006). Literatürde yapılan araştırmaların geneline bakıldığında bu üç boyut üzerinde durulmaktadır (Moorman, 1991, 845). Bu nedenle çalışmada örgütsel adalet kavramı bu üç boyut dikkate alınarak değerlendirilecektir

2.3. Greenberg'in Adalet Teorileri Sınıflandırması

1960 ve 1970'lerde işle ilgili ücretlerin ve diğer ödüllerin, terfilerin ve cezaların dağıtımı konusu çok ilgi görmüştür. Örgütsel adalet konusunun teorileştirilmesi ile ilgili çalışmalar, ilk olarak Homans (1961), Adams (1965) ve Walster vd. (1973) gibi kuramcılarla başlamıştır (Yürür, 2005, 112). Örgütsel adalet kavramının ilk bahsinden bugüne kadar çok sayıda teori ortaya atılmıştır. Bu nedenle teorilerin fazla sayıda olması anlamca birbiriyle örtüşen veya birbirini kapsayan sonuçlar ortaya koymasını

ve sınıflandırılmasını zorlaştırmıştır. Greenberg (1987), var olan teorileri birbirinden bağımsız iki boyut yardımıyla yani ‘reaktif-proaktif’ ve ‘içerik-süreç’ boyutlarından oluşturularak dört ayrı sınıflandırma yapmıştır (Greenberg, 1987, 10).

Greenberg’in sınıflandırmasına göre aktif teoriler, kişinin adil olmayan bir durumdan kaçınma, yani adaletsizliğe karşı nasıl tepki gösterdikleri üzerine odaklanmaktadır. Bunun tersine, proaktif teoriler bireylerin örgütte adaleti sağlamak için gösterdikleri çabalara odaklanmaktadır.

Süreç-içerik boyutundaki süreç boyutu; örgütlerde çalışanların dağıtımına ilgili elde ettiklerinin (ücret, terfi) nasıl belirlendiği ile ilgilenirken; örgütün bu kararların alınmasında ve uygulanmasındaki prosedürlerin adil olup olmadığı üzerinde duran boyutu da içerik boyutu olarak ele alınmaktadır. Bu noktada içerik-süreç teorileri birbirinden ayrılmaktadır (Greenberg, 1987, 9-10).

2.3.1. Reaktif – İçerik Teorileri

Çalışanların kazanımlarının dağıtımında adaletsizlik algılaması ile ilgili nasıl tepki gösterdikleri üzerinde durmaktadır. Reaktif-içerik teorileri içinde, Homans’ın ‘Sosyal Mübadele Teorisi(1961)’ ve Adams’ın “Eşitlik Teorisi(1965)” ile Walster ve diğerlerinin “Eşitlik Teorisi(1973)”nin çeşitleri ve Crosby’nin “Görelî Yoksunluk Teorisi(1984)” yer almaktadır. Bu teorilerin benzerliklerine ve farklılıklarına rağmen hepsindeki ortak nokta; insanlar eşitsizlik durumuyla karşı karşıya kaldıklarında çözüm aramak için, olumsuz yönde motive olarak olumsuz duygularını açıkça sergilemektedir. Reaktif-içerik teorileri olarak sınıflandırılan bu teoriler ve kazanımların adaletsiz dağıtımına çalışanların gösterdiği tepkiler üzerinde durmaktadır(Greenberg, 1987, 11).

2.3.2. Proaktif – İçerik Teorileri

Reaktif-içerik teorilerinin aksine, proaktif-içerik teorileri, çalışanların çalışma ortamlarına ilişkin adil ve adil olmayan uygulamalara gösterdikleri tepkileri incelerken aynı zamanda adil uygulama ve davranışların yaratılmasına ilişkin çalışanların çabaları üzerinde de durmaktadır. Bu sınıflandırmanın teorik temelleri Leventhal’ın ‘Adalet Yargı Teorisi’ ile ortaya atılmıştır. Greenberg’e (1987) göre, bu grupta ele alınan diğer bir teori de Lerner’in ‘Adalet Güdüsü Teorisi’dir. Bu teori, adalet kavramını daha çok motivasyon yönü ile incelemiştir (Greenberg, 1987, 13). Reaktif-içerik ve proaktif -

içerik teorilerinde kazanımların dağıtılmasına ilişkin adaletli uygulamalara karşı çalışanların nasıl tepki verdikleri ve kazanımların dağıtımında adaleti sağlamaya yönelik çalışanların nasıl çaba gösterdiklerini ele alması bakımından dağıtımsal adaleti açıklayan teorilerin bu grupta yer aldığı düşünülmektedir (Chan, 2000, 78).

2.3.3. Reaktif - Süreç Teorileri

Süreç teorileri, örgütte karar verilirken kullanılan süreçlerin adaletli olmasına odaklanırken, bu kararların sonuçlarının adaletli olmasına yoğunlaşan içerik teorileri ile de benzerlik göstermektedir. Lakin süreç teorileri hukuk temelli olması bakımından içerik teorilerinden ayrılmaktadır. Hukuksal alanda çalışan araştırmacılar, yargı ile ilgili kararlarda kullanılan prosedürlerin, toplum tarafından kabul görmesinde önemli bir etkisi olduğu üzerinde durmuşlardır. (Greenberg, 1987, 13-14).

2.3.4. Proaktif - Süreç Teorileri

Bu sınıflandırmadaki en yaygın teorik görüşü Leventhal, Karuza ve Fry'nın 'Dağıtım Tercihi Teorisi (1980) temsil etmektedir. Bu teori, dağıtım kararlarından çok prosedürlerle ilgili kararlara uygulandığı için proaktif-süreç teorileri kategorisinde yer almaktadır. (Greenberg, 1987, 13). Reaktif – süreç teorilerinde anlaşmazlıkların giderilmesi için uygulanmakta olan prosedürler üzerinde durulurken, proaktif- süreç teorilerinde kişilerin adaleti sağlamak için kullanılması gereken prosedürlerin hangileri olduğu konusuna odaklanılmaktadır (Greenberg, 1987, 13).

Toparlamak gerekirse; dağıtım adaletinde çalışanların adaletsizlikle karşılaştıktan sonraki tepkileri incelenirken, bu durumdan kaçınmalarını ve uzak durmalarını konu almaktadır. Prosedürel ve etkileşimsel adalette ise, çalışanların örgüt içerisinde adaleti sağlama çabaları üzerinde durulmaktadır. Bu sebeple dağıtımsal adalet reaktif niteliklere sahipken prosedürel ve etkileşimsel adalet proaktif nitelikler taşımaktadır (Çakır, 2006, 45).

2.4. Örgütsel Adaletin Boyutları

Literatürde yaygın olarak örgütsel adalet kavramı dağıtımsal adalet, prosedürel adalet ve etkileşimsel adalet olmak üzere üç boyut olarak ele alınmaktadır. Ancak bazı kaynaklar etkileşimsel adaleti, prosedürel adaletin içerisinde incelendiğinden örgütsel adalet, iki boyutlu şekilde karşımıza çıkmaktadır. Bazı kaynaklarda ise etkileşimsel

adalet boyutu bilgisel adalet ve kişilerarası adalet olarak iki alt boyuta ayırarak incelediğinden dört boyutlu olarak ifade edilmektedir. Bu araştırmada ise örgütsel adalet; dağıtım adaleti, prosedürel adalet ve etkileşimsel adalet olmak üzere üç boyutta incelenecektir.

2.4.1. Dağıtımsal Adalet

Sosyal bilimci, siyaset bilimci, iktisatçı, sosyolog ve psikolog gibi farklı disiplinlerdeki birçok araştırmacı; dağıtım problemi ile ilgilenerek elde edilen kazanımların adil olması yani dağıtımsal adalet konusunu incelemişlerdir (Ömür ve diğ., 2007, 21).

1998 yılında Folger ve Cropanzano dağıtımsal adaleti, çalışanların elde ettikleri kazanımlara ya da sunulan çalışma ortamına yönelik adalet algıları şeklinde tanımlamaktadır. Moorman ise dağıtım adaletini çalışanların örgütten sağladıkları kazanımlarıyla, örgütteki sorumluluklarının, yetkinliklerinin, sergiledikleri çabalarının ölçüsünü ve işle ilgili diğer katkılarının karşılaştırması şeklinde tanımlamaktadır (Yavuz, 2010, 305-306). Kazanımların dağıtımında adalet algısı ne kadar yüksek olursa, çalışanlarda gelecekte çıkarlarının ve haklarının o derecede korunacağı fikri o denli yüksek olacaktır (Konovsky, 2007, 658). Bu bağlamda örgüt içindeki çalışanlar, elde ettikleri kazanç ve kayıplarını sahip oldukları eğitim seviyelerine, tecrübelerine, iş yerindeki çalışma sürelerine, maruz kaldıkları stres ile göstermiş oldukları performans ve çabayla kıyaslayarak adaletle ilgili bir algı geliştirmektedirler (Özdevecioğlu, 2004, 185). Yöneticilerin dağıtımla ilgili uygulamalarını performansa önem veren eşit bir ödüllendirme ve cezalandırma sistemine dayandırmaları, çalışanların adalet algılarını desteklemektedir (İşcan ve Sayın, 2010). Çalışanların elde ettikleri kazanımlar veya dağıtımlar ile ilgili adaletsizlik algıları oluşması, performanslarının düşmesine, takım çalışmasından kaçınmalarına, iş kalitesini azaltmalarına, stres yaşamalarına ve hırsızlık gibi olumsuz bir takım davranışlara yol açabilmektedir (Yürür, 2005, 99).

Dağıtım adaletiyle ilgili literatürde araştırmalar sonucunda, ön plana çıkan bazı teoriler alt başlıklar halinde aşağıda açıklanmaktadır.

2.4.1.1. Homans'ın Sosyal Mübadele Teorisi

Homans'ın Sosyal Mübadele Teorisi'ne göre dağıtımda, eşitliğin adaletsizliğe neden olduğu, denklik gerçekleştirilirse adaletin sağlanacağı öne sürülmektedir. Bu teoriye göre dağıtımda denklik; kazanç, yatırım ve kar hesaplamaları ve bunların karşılaştırılması yoluyla belirlenebilmektedir (Çakır, 2006, 35).

Homans'a göre sosyal mübadele içindeki kişiler katkıları ile orantılı olarak bir kazanım beklemekte ve beklentisi karşılanan kişiler varolan durumu adil algılamaktadırlar. Çalışanların kazançları katkılarının altında kalırsa, dağıtımda adaletsizlik algısı oluşmakta ve bu durum da öfke duygusuna yol açmaktadır. Eğer çalışanların kazançları katkılarını aşarsa o zaman da suçluluk duygusu yaşamaktadır (Greenberg ve diğ. , 2005, 14).

Adaletsizliğe karşı çalışanlarda oluşan davranışsal ve psikolojik tepkilere baktığımızda, çalışanlar hak ettiklerinden fazla ödüllendirildiklerinde, katkılarını arttırmaya (daha çok çalışmaya) veya sonuçları azaltmaya yönelik davranış sergilerlerken, psikolojik olarak da kazancın kendi katkıları olduğu konusunda ikna olma eğilimi göstermektedirler. Tam aksine, hak ettiklerinden az ödüllendirildiklerinde ise katkılarını azaltma (daha az çaba sarfetme) ya da sonuçları arttırmaya (ücret artışı talep etme) yönelik davranış sergilemektedirler. Psikolojik olarak ise diğerlerinin katkılarının kendisine göre daha fazla olduğu konusunda ikna olma yoluna gidebilmektedirler (Greenberg ve diğ., 2005: 14)

2.4.1.2. Adams'ın Eşitlik Teorisi

Örgütsel adalet konusunda yapılan çalışmaların altında yatan kuram olarak ifade edilen Adams (1965)'ın Eşitlik Teorisi, bireylerin kendilerini başkaları ile kıyaslamaları sonucunda eşitlik hissini yakalayıp yakalayamadıklarıyla ilgilidir. Adams, bu kuramında iki değişkenden bahsetmektedir. Bunlardan ilki olan katkılar, eğitim durumu, tecrübesi, yeteneği, işle ilgili çabası ya da yaş gibi çalışanların örgüte yaptığı yatırımları göz önünde bulundururken; diğeri olan kazanımlar ise, kişinin katkıları sonucu elde ettiği ücret, terfi, tanınma gibi kazançlarını temel almaktadır (Irak, 2004, 28-29).

Adams'a göre çalışanlar katkılarının ve kazanımlarının oranlarını tahmin etmekle birlikte kendisiyle aynı pozisyonunda çalışan kişilere ilişkinde bu oran

hesaplayacağını, eğer kendi oranının diğer kişilerin oranından daha düşük ya da yüksek olduğunu hissederse, eşitsizlik hissi yaşayacağını ve bu oran yüksekse gerilim yaratacağını savunmaktadır. Eğer katkı ve kazanım oranında bir eşitlik varsa çalışanlar da işten tatmin olmaktadır (Yürür, 2005, 114-115).

Adams'ın Eşitlik Teorisi'nde katkı-kazanım oranının karşılaştırılması tarafsız bir bileşen sağlamasına rağmen, kişiden kişiye göre değişkenlik gösterir (Colquitt, 2001, 426). İçerli, örgütte bir durumun ya da davranışın adil olmasını çalışanların o durumu ya da davranışı adil bulmasına bağlamaktadır. Bunun ise öznel bir tanımlama olarak ifade edilirken adaletinde algısal olduğunu göstermektedir. Adalet konusu, çalışanların farklı durum ve koşullarda kimin neyi nasıl algıladıklarına göre farklılık göstermektedir. Yani tüm çalışanların adaletle ilgili algıları kişiden kişiye göre değişebilmekte ve buna göre her çalışan farklı tutum ve davranış gösterebilmektedir (İçerli, 2010, 80).

Eşitlik teorisi üzerine yapılan pek çok araştırma, iş ortamında eşitlik sağlama isteğini üzerine odaklanmaktadır. Eşitlik teorisi, iş yerindeki motivasyon konusunda oldukça önemli bir bakış açısı kazandırmaktadır. Eşitlik algısı, ödüllendirme sisteminin etkin olmasında önemli bir belirleyici olarak görülmektedir (Yürür, 2005, 115).

2.4.1.3. Crosby'nin Göreli Yoksunluk Teorisi

Göreli Yoksunluk Teorisi, çalışanların yaptıkları karşılaştırmalar sonucunda yaşadıkları adaletsizlik duygusu olarak ifade edilmektedir (Irak, 2004, 13). İlk olarak 1949 yılında Stouffer vd tarafından ortaya atılan ve Corsby (1984) tarafından geliştirilen teoriye göre, alt kademede çalışmakta olan kişiler kendisinden daha üst düzeyde çalışanlarla karşılaştırma yapmaktadır. Bu karşılaştırma bireyde yoksunluk hissetmesine neden olabilmektedir. Teoriye göre, dezavantaja sahip olan bireyler kendilerine göre avantajlı durumda gördükleri üstleriyle kıyaslama yapmaktadır (Douglas ve Levine, 1992, 303-304).

Çalışanların sahip oldukları ile hak ettiklerini düşündükleri şey arasındaki çelişkili durum büyüdükçe, memnuniyetsizlik ve küskünlük oranlarında artış beklenirken; çalışanların, gerçek sonuçlarla hak ettiklerini düşündükleri şey arasında fark algıladıkları zaman ise yoksunluk yaşayacakları öngörülmektedir (Greenberg, 1987, 12). Göreli Yoksunluk Teorisi, çalışanların ödül dağıtımını adil bulmadıklarında gösterdikleri tepkileri incelediği için reaktif-içerik teorileri içinde ele alınmaktadır.

Stouffer ve arkadaşları hava kuvvetleri ve jandarmada eşit seviyede görevli askerlerin terfileri ile ilgili iş tatminlerini incelemişlerdir. Sözü geçen araştırmaya göre, hava kuvvetlerinde terfiler hızlı ve devamlı yapılırken, jandarmadaki terfilerin daha yavaş gerçekleşmesini dağıtım adaleti algısı bağlamında karşılaştırmışlardır. Araştırmada, hava kuvvetleri personelinin kazanımlarının yüksek olması nedeniyle durumlarından daha fazla tatmin olmaları beklenmiştir. Ancak, çıkan sonuç tam tersi yönde olmuştur. Jandarma personeli, gelişme için var olan imkanlar nedeniyle durumlarından oldukça tatminkar çıkmışlardır. Stouffer bu çalışma neticesinde, her bireyin referans aldığı şeyin, çevreye göre tatmin seviyesinde farklılık olabileceği sonucuna varmıştır. Hava kuvvetleri çalışanları çevrelerindeki hızlı terfileri görüp kendilerine haksız davranıldığını düşünürken; jandarmada görevli personeller, arkadaşlarının daha yavaş terfi ettiğini görmekte ve kıyaslama neticesinde kendilerine adil davranıldığını düşünmüşlerdir (Greenberg, 1987, 12).

Görelî Yoksunluk Teorisiyle ilgili bir diğer araştırma ise, Crosby'nin kadın ve erkek çalışanlar üzerinde yaptığı araştırmadır. Bu araştırmaya göre kadın çalışanlar, çalışmayan kadınlara göre daha avantajlı görünmelerine rağmen kendilerini erkek çalışanlarla kıyasladıkları için yoksunluk hissetmektedir. Bu iki araştırma teoriyle ilgili tipik araştırma örnekleri olarak literatürde yer almaktadır (Greenberg, 1987, 12).

2.4.1.4. Leventhal'in Adalet Yargı Teorisi

Dağıtım adaleti kapsamında ele alınan diğer bir model Leventhal'in Adalet Yargı Modelidir. Bu modelde çalışanların kazanımlarının adil olup olmadığını sadece eşitlik kuralına göre değerlendirmediklerini, içinde bulundukları koşullara göre farklı dağıtım kurallarını benimseyebildiklerine odaklanmaktadır (Chan, 2000, 73).

Adalet Yargı Modeli, çalışanların çeşitli şekilde yüzleştikleri adil olmayan durumlar için dağıtım kurallarını uygulayarak adil dağıtım kararları oluşturmaya girişeceklerini ileri sürmektedir. Başka bir ifadeyle, kazanımların hak edenler arasında, yaptıkları katkılara bakmaksızın eşit şekilde paylaşılması gerekmektedir (Greenberg, 1987, 13). Bunun yanı sıra Leventhal (1976)'a göre kazanımların adaletini belirleyen katkılar, ihtiyaç ve eşitlik kuralı olmak üzere üç temel kuraldan bahsetmektedir. Bunlar ise şu şekildedir:

→Katkılar kuralı; üzerine kurulan dağıtım kararlarında verimlilik ve yüksek performans seviyeleri edinme amacına dikkat çekmektedir

→Eşitlik kuralında ise, dağıtım amacı toplumsal düzeni korumak olduğu zaman kullanıldığını ifade etmektedir.

→Son olarak ihtiyaçlar kuralına göre amacın kişisel refahı teşvik etmek olduğu an kullanıldığını belirtmektedir (Chan, 2000, 73).

2.4.1.5. Lerner'in Adalet Güdüsü Teorisi

Lerner'in Adalet Güdüsü Teorisi proaktif- içerik teorileri arasında ele alınmaktadır. Bu teori kapsamında adalet, motivasyon yönü ile incelemektedir. Leventhal'a göre çalışanların adalet arayışlarının altında yatan neden karlarını maksimize etmekten Lerner'a göre bu bir hayalden ibarettir. Bu teoriye göre dağıtım uygulamaları dört farklı ilke açıklanmaktadır (Chan, 2000, 73);

→ Rekabetçi adalet ilkesi: Çalışanların performanslarına göre dağıtım yapılmasını ifade etmektedir.

→ Eşit paylaşım adaleti ilkesi: Dağıtımların her koşulda eşit yapılması gerektiğini vurgulamaktadır.

→ Eşit temelli paylaşım adaleti ilkesi: Dağıtımların alışanların katkıları ile orantılı olarak yapılmasını ifade etmektedir

→ Marksist adalet ilkesi: Dağıtımların yapılmasında bireylerin ihtiyaçlarının öncelikli olmasını vurgulamaktadır.

Lerner, dağıtım kararı alırken takip edilecek adalet ilkesinin tarafların birbirleri arasındaki ilişkiye dayanmakta olduğu üzerinde durmaktadır. Bu noktada çalışanların birbirlerini birey olarak mı yoksa pozisyonu işgal eden kişiler olarak mı gördüklerine vurgu yapmaktadır (Beugre, 1998, 12). Karar alıcılar eğer yakın arkadaşlarının kazanımlarına ilişkin bir karar alıyorsa onların temel gereksinimlerini göz önünde bulundurarak Marksist adalet ilkesine göre karar verebilirken; nispeten daha mesafeli bir ilişkinin olduğu çalışanlara ilişkin karar alırken eşitlik temelli paylaşım ilkesine uygun karar alabilmektedir (Lerner, 1977, 36-45'den akt. Akyel, 2014, 37).

Yukarıda da grldğu gibi, Leventhal ve Lerner'in adalet teorilerindeki farklılıklara rağmen, her iki teoride de ödüllerin farklı durumlarda nasıl dağıtılacağı ile ilgileniliyor olması ortak noktalarıdır (Greenberg, 1987, 13).

Toparlamak gerekirse dağıtımsal adalet, çalışanların ekonomik kazanımlarına ilişkin gösterdikleri tepkilere odaklanmaktadır. Araştırmalar, bireylerin ekonomik ve sosyo-psikolojik kararlara yönelik değerlendirmelerde adilliği önemsedikleirni göstermektedir. Dağıtımsal adalet sosyo-psikolojik kazançların dağıtımını da içerecek şekilde genişletmek bu boyutu prosedürel adalet kavramına yaklaştırmaktadır. (Cropanzano ve diğ., 2001, 123)

2.4.2. Prosedürel Adalet

Örgütsel adalet kavramıyla ilgili yapılan ilk araştırmalar bu kavramı sadece dağıtımsal adaletle ilişkilendirirken, araştırmaların ilerlemesi ile birlikte çalışanların örgütsel adalet algılarıyla ulaştıkları sonuçların yeterli olmadığını göstermiştir. Bu noktada örgütsel adaletin bir diğer boyutu olan prosedürel adalet boyutu keşfedilmiştir (Irak, 2004, 29).

İşlemsel adalet olarakta bilinen prosedürel adalet boyutunda, dağıtım kararı aşamasında kullanılan uygulamalar üzerinde durulmaktadır. Prosedürel adalet, çalışanların örgüte katkıları karşısında sağladıkları kazançtan ziyade bu kazançların dağıtımında kullanılan method ve yöntemlerin çalışanlar tarafından ne derece adil algılandığı konusunu içermektedir (Beugre, 1998, 22). Başka bir ifade ile prosedür adaleti, ödüle ilişkin karar alma sürecinde kullanılan prosedürlerin adilliği anlamını taşımaktadır (Yılmaz, 2004, 18).

Greenberg ise bu kavramı, ücrete, terfiye, maddi olanaklara, çalışma şartlarına, ve performans değerlendirmesine ilişkin unsurların belirlenmesinde ve ölçülmesinde kullanılan methodlar, prosedürler ve politikaların ne derecede adil olduğu şeklinde tanımlamaktadır (Greenberg, 1990, 339-432).

Prosedürel adalet kavramıyla ilgili yapılan araştırmalar sonucunda, ön plana çıkan bazı teoriler alt başlıklar halinde aşağıda açıklanmaktadır.

2.4.2.1. Thibaut ve Walker'ın İşlemsel Adalet Kuramı

1975 yılında Thibaut ve Walker'ın işlemsel adalet kuramı, prosedürel adalet araştırmasının başlangıcını oluşturmaktadır. Bu modele göre, kişiler temelde elde ettikleri kazanımlarla ilgilenir ve elde edilen bu kazanımlarının belirlenme sürecini de denetlemek isterler. Bu modele göre, kişilerin elde ettikleri bu kazanımlar negatif dahi

olsa, bunların belirlenmesinde kontrole izin veren prosedürler olduğu takdirde kazanımlar adaletli algılanacağı varsayımına dayanmaktadır (Thibaut ve diğ., 1978, 546).

Çalışmalarını çoğunlukla hukuk alanında gerçekleştiren Thibaut ve Walker, hakemlik ve arabuluculuk gibi üçüncü kişilerin belirleyici konumda olduğu anlaşmazlıkların çözümlerini incelemişler ve bunların süreç ve karar aşamalarından meydana geldiğini belirtmişlerdir. Buna göre davalıların süreç ve karar aşamalarında belirleyici konumda olan üçüncü kişiyi etkileme olasılıklarını süreç ve karar kontrolü olarak ifade etmişlerdir (Colquitt, 2001, 426).

Bazı araştırmacılar, çalışanların kendi ödül ve promosyonlarına karar vermeleri için, iş performanslarını değerlemelerine fırsat verilmesinin, çalışanların prosedürel adalete ilişkin algılarını arttırdığını ifade etmişlerdir (Blader ve Tyler, 2003, 110). Ayrıca çalışanlar, prosedürlerin bireyler için önemli sonuçları olduğunu düşünürken pasif olup bir karar verici tarafından kontrol edilmektense, karar verme sürecinin bir parçası olmayı tercih ettikleri ifade edilmektedir (Erdoğan, 2001, 207-208).

Neticede, bireyler kendilerini etkileyecek kararların alındığı sürecin adilliğine inanırlarsa, olumsuz bir sonuçla karşılaşsalar bile durumu daha olumlu değerlendirebilmektedirler (Bies ve Shapiro, 1988, 677).

2.4.2.2. Leventhal, Karuza ve Fry’ın Dağıtım Tercihi Teorisi

Dağıtım Tercihi Teorisi, dağıtımsal adalet ile ilgili modeller kısmında da yer verdiğimiz Leventhal’in (1976) adalet yargı modelinin devamı olarak değerlendirilmektedir. Çalışanlar amaçlarının gerçekleşmesine yönelik prosedürleri tercih etme eğilimi göstermektedir (Beugre, 1998, 29). Bu görüşün temsilcileri Leventhal, Karuza ve Fry’dır. Çalışanlar, adaletin sağlanabilmesi için hangi prosedürlerin kullanacağını belirlemek istemektedir. Bu nedenle çalışanlar ilk olarak amaçlarının gerçekleşmesine yönelik prosedürleri seçme eğilimi gösterirler. Özellikle, bu teori, bazı prosedür ve amaçlara ulaşmada çalışanların farklı bir şekilde beklenti içine girdiklerini ifade ederken; hedeflere ulaşmada yardımcı olması beklenen prosedürlerin ise en çok tercih edilen prosedür olduğunu ileri sürmektedir (Greenberg, 1987, 14-15).

Leventhal süreç kontrolü kavramının dışına çıkarak tutarlılık, ön yargılı olmama, doğruluk, düzeltibilme, temsilcilik ve etik olmak üzere prosedürel adaletin altı kuralını belirlemiştir. Bu kurallar aşağıdaki şekilde kısaca açıklamak mümkündür:

- 1) Tutarlılık kuralı, prosedürlerin tutarlı olmasını gösterir.
- 2) Ön yargılı olmama, prosedürler önyargıdan uzak olmalıdır.
- 3) Doğruluk kuralı, prosedürlerle ilgili karar almada doğru bilgi toplanılmalı ve doğru bilgi kullanılmalıdır
- 4) Düzeltebilme kuralı, prosedürlerin eksik ya da doğru olmayan kararların düzeltilebilmesini sağlayan bir mekanizmaya sahip olmalıdır.
- 5) Temsilcilik kuralına göre, prosedürlerin oluşturulması sırasında alınacak kararlardan etkilenecek çeşitli grupların fikirleri dikkate alınmalıdır.
- 6) Son olarak etik kuralı ise prosedürlerin etik standartlarda olmalıdır (Leventhal, 1980, 42-48'den akt. Arslantaş, 2007, 267).

Ayrıca Leventhal, Karuza ve Fry (1980)'a göre kişilerin adaleti değerlendirirken prosedürlerle ilgili yedi unsuru göz önüne almaktadır. Bunlar;

- 1) Karar alıcıların seçilmesi
- 2) Ödül dağıtımında kullanılması
- 3) Ödül dağıtımına yönelik gereken bilgilerin toplanması
- 4) Karar süreçlerinin yapısının tanımlanması
- 5) Karar alıcının gücünü kötüye kullanmasını engelleyecek kişilerin belirlenmesi
- 6) Alınan kararlara karşı çıkılabilmesi
- 7) Adil olmayan dağıtım prosedürlerini değiştirmek için gereken mekanizmalarla ilgili prosedürler (Chan, 2000, 74).

2.4.2.3. Tyler, Rasinski ve Spodick Değer Açıklayıcı Model

Bu modelde çalışanlar yönetimin kararlarını etkilemeseler bile kazanımlarının belirlenmesi esnasında kendilerini ifade etmelerine olanak vermektir (Çakmak, 2005, 34-35). Bu model, süreç kontrolünün kazanımlar üzerindeki bağımsız etkilerini

incelediğinden, prosedürel adaletin araçsal bakış açısından ayrılmaktadır (Tyler ve Blader, 2003, 351).

Çalışanlar, alınacak kararlarda etkileri olmasa bile, kendilerine söz hakkı verilmesini istemektedir. Bu bağlamda çalışanların, yöneticilerinin kararlarını etkileme şanslarının olması ve söz hakkı için olanak sağlanması önem arz etmektedir (Beugre, 1998, 24).

2.4.2.4. Folger’in Bilişsel Atıf Teorisi

Folger’in 1986 yılında geliştirdiği ‘Bilişsel Atıf Teorisi’ , çalışanların kazanımları ile ilgili göreceli tatminleri üzerinde durmaktadır. ‘Görelî Yoksunluk Teorisi’ ve ‘Eşitlik Teorisi’ni içerik yaklaşımından süreç yaklaşımına doğru geliştiren bir teori olarak literatürde yer almaktadır (Greenberg, 1987, 17).

“İnsanlar örgütsel adalet algılarını nasıl oluştururlar?” sorusuna cevap arayan bu teoriye göre çalışanlar, farklı ve daha tercih edilebilir bir seçenek hayal etmedikçe görelî yoksunluk yaşamamaktadır. Çalışanlar, ancak olumsuz karşılaştırmalar yaptıktan sonra görelî yoksunluk yaşamaktadırlar (Irak, 2004, 27-28).

Adams’ın Eşitlik Teorisi’ne göre çalışanlar mübadele ilişkisinden elde ettikleri kazanımlarının adaletli olup olmadığıyla ilgili bir karar vermek için diğer çalışanların kazanımlarının katkılarına oranına bakmaktaydı. Bilişsel Atıf Teorisi’nde çalışanlar, diğer çalışanların kazanımlarının katkılarına oranıyla kendi katkılarını kıyasladıklarında aldıkları sonuç adalet algılarını etkileyen faktörlerden sadece biri olarak ifade edilmektedir. Örgütsel adalet ile ilgili değerlendirmeleri doğrudan ve dolaylı etkileyen, karşılaştırmaya yönelik tüm standartlar bu teoride aktarılmakta ve kapsamlı standartlar kategorisine “atıfta bulunulan kazanımlar” denilmektedir (Folger ve Cropanzano, 1998, 55).

Bu teoride çalışanlar, adaletle ilgili tepkilerini ikiye ayırmaktadır. İlk olarak, göreceli olarak çalışanların memnun olup olmamalarına neden olan tepkiler, ikinci olarak ise çalışanların olması gereken sonuçla ilişkili inançlarını içeren ve çalışanlarda öfke ve kızgınlıklara neden olan tepkilerdir. İlki kazanımların göreceli olarak seviyesine ilişkin inançlarına bağlı olarak ortaya çıkarken, ikincisi kazanımların oluşturulmasında kullanılmakta olan prosedürlere bağlı olarak ortaya çıkmaktadır (Greenberg, 1987, 17).

2.4.2.5. Lind ve Tyler’ın Kendilik İlgisi Modeli

Lind ve Tyler (1988)’ın ileri sürdüğü ‘Kendilik İlgisi Modeli’, prosedür adaleti etkilerinin neden oluştuğuna açıklık getirmektedir. Kişiler, kendileriyle ilgili sonuçlara önem verdiklerinden dolayı prosedürler üzerinde kontrol sahibi olmayı önemsemektedirler. Lind ve Tyler, kontrolün özellikle çatışma durumlarında daha önemli olduğunu belirtmişlerdir. Bu da prosedür adaleti algısının, çatışmalarda kullanılan çözüm süreçleriyle ilişkili olabileceğini göstermektedir (Irak, 2004, 31).

Bu modele göre; bireyler, karar kontrolüne sahip olmak isterler. Çünkü amaçları kendileri ile ilgili kazanımlarını maksimize etmektir. Prosedür kontrolünün araçsal olmayan değer-açıklayıcı etkileri yeterince açıklanamadığı için bu model tamamlanış değildir (Chan, 2000, 79).

2.4.2.6. Lind ve Tyler’ın Grup Değeri Modeli-Yetkinin İlişkisel Modeli

Lind ve Tyler’ın 1988’de prosedürel adalet algısı ile ilgili geliştirdikleri bir diğer model de grup değeri modelidir. Lind ve Tyler karar vermenin ilişkisel boyutlarını ele almaktadırlar. Onlara göre grupların işleyişini yöneten iki unsur vardır. Bunlar: grup kimliği ve grup prosedürleridir. Araştırmacılara göre çalışanlar söz hakkı verilen adil prosedürlerle ve kendilerini değerli hissedecekleri bir grupta yer almak istemektedirler. Söz hakkına sahip olan çalışanlar yeterli bir kazanım elde etmese bile, bir gruba ait olma değerinden dolayı prosedürel adalet algılarının gelişeceğini ifade etmektedirler (Chan, 2000, 75). Burdan yola çıkarak çalışanların duygu ve düşüncelerinin ait oldukları grupların kimliklerine göre şekillenmektedir. Grup değeri modeli çalışanların oluşturdukları bu kimliklere odaklanmaktadır. Bu model de çalışanlar adaletli bir ortamda çalıştıklarını düşündüklerinde örgütleri hakkında daha olumlu hislere sahip olabilecekleri savunulmaktadır (Blader ve Tyler, 2003, 110).

Lind ve Tyler 1992 yılında Grup Değeri Modelinden yola çıkarak Yetkinin İlişkisel Modelini geliştirmişlerdir. Geliştirilen yeni modelde bireyler sosyal statülerine ilişkin bilgi sağlayan sembolleri ve işaretleri değerlendirirken üç farklı ilişkisel faktöre önem vermektedirler. Bunlar; yansızlık, güven ve konumdur. Çalışanlar bağlı bulundukları örgütlerinden güven veren otoriteler tarafından uygulanan yansız karar alma prosedürlerinin kullanılması beklemektedir. Bu vesileyle grup üyeleri grup üyesi olmaktan etkin bir şekilde faydalanabilmektedir. Bunun yanı sıra çalışanların gruptan

ve grubun otoritelerinden konumlarına ilişkin saygı göstermelerini nezaketli ve itibar gösteren davranışlarla birlikte grup içerisinde değerli olduklarını hissettirecek ve özsaygılarını arttıracak şekilde davranmalarını beklemektedirler (Greenberg, 1990, 408).

2.4.2.7. Lind Kestirme Adalet Kuramı

Lind tarafından geliştirilen ve temelleri ‘Grup Değeri Modeli’ ve ‘Yetkinin İlişkisel Modeli’ne dayanan ‘Kestirme Adalet Kuramı’ ise örgütsel adalete ilişkin algıların nasıl oluştuğu üzerinde durmaktadır (Cropanzano ve diğ., 2001).

Kestirme Adalet Kuramı birleştirici bir nitelik taşımaktadır. Bu kurama göre; bireyin doğruluk algısı, bilgiyi alma sırasına bağlanmaktadır. Mesela, kazanım bilgisinden daha önce prosedür bilgisi gelmişse, prosedürler hakkındaki bu bilgi, bireyin kazanımları hakkındaki düşüncelerini etkilemektedir. Bu kurama göre; kazanımların doğruluğu hakkında algı oluşturmak, prosedürlerin doğruluğu hakkında yargı oluşturmaktan daha zordur. Bunun sebebi ise çalışanların, diğer çalışanların kazanımlarına ilişkin yeterince bilgi sahibi olmamasına dayandırılmaktadır. Çalışanların genellikle birbirlerinin ücret düzeyleriyle ilgili bilgi sahibi olamamaları bu duruma örnek olarak gösterilmektedir. Bu doğrultuda çalışanlar kazanımlarının hakkaniyetli olup olmadığına yalnızca prosedürlerin doğruluğunu sorgulayarak ulaşmaya çalışmaktadırlar. Sonuç olarak bu teoride, nesnel doğruluk ya da öznel doğruluk algısı arasındaki ilişkiye odaklanılmaktadır (Konovsky, 2000, 495).

Ancak prosedürel adalette sadece bir kazanımın adil olması, ona ulaşmak için izlenen yolların adaletli olduğu anlamına gelmemektedir. Bunun için, yöneticilerin yalnızca kararlarında değil aynı doğrultuda bu kararlara nasıl vardıkları konusunda da adaletli olmaları gerekmektedir (Lambert, 2003, 157).

2.4.3. Etkileşimsel Adalet

Dağıtımsal adalet ve prosedür adaleti ile ilgili yapılan ilk araştırmalarda adaletin sosyal yönü üzerinde durulmamıştır. Adaletin bu sosyal yönünün farkedilmesiyle adalet algısının oluşmasında sosyal ilişkileri önemseyen etkileşim adaleti kavramı ortaya çıkmıştır (Cüce ve diğ., 2013, 5-6). Etkileşim adaleti, dağıtımla ilgili kararlardan etkilenen ve dağıtımı gerçekleştirenler arasındaki etkileşim olarak tanımlanmasının

yanı sıra karar alma aşamasında çalışanlarla nasıl iletişim kurulduğu ile ilgili davranışlar etkileşim adaleti olarak ifade edilmektedir (Moorman, 1991, 847).

Folger ve Bies ise etkileşimsel adalet kavramını yönetsel sorumluluk kavramı ile birlikte açıklamaktadır. Bu kavram aşağıdaki unsurlardan oluşmaktadır (Folger ve diğ.,1989, 79-90):

- Çalışanların bakış açılarına gereken ilgilinin gösterilmesi
- Herhangi bir durumda oluşabilecek önyargıların önüne geçilmesi
- Çalışanların karşısında belirlenen kararlara başvurulması
- Alınan kararlardan sonra geri bildirimlerin sağlanması
- Karar için neden gösterilmesi
- İletişim sırasında doğru bilgilerin aktarılması
- Çalışanlara karşı nazik ve saygılı davranılması

Tablo 1: Etkileşimsel Adaletin Kaynakları ve Kronolojik Sıralandırılması

Teorisyen/ler	Yıl	Açıklama
Bies & Moag	1986	Etkileşimsel adalet kavramının ortaya çıkışı
Bies	1987	Etkileşimsel adalet üzerine ilk çalışmalar
Bies & Shapiro	1988	Etkileşimsel adalet üzerine çalışmaların yoğunlaşması
Folger & Bies	1989	Kişiler arası davranışın prosedürel adaletin bir şekli olarak belirlenmesi
Tyler & Bies	1990	Kişiler arası davranışın prosedürel adaletin bir şekli olarak belirlenmesi
Brockner	1990	Etkileşimsel adalet kurallarını geçici işten çıkarılanlara uyguladı.
Greenberg	1990	Etkileşimsel adalet kurallarını çalışanlara uyguladı
Moorman	1991	İlk yaygın kullanılan etkileşimsel adalet ölçeğinin oluşturulması
Greenberg	1991	Kişiler arası davranışın prosedürel adaletin bir şekli olarak belirlenmesi
Greenberg	1993	Kişiler arası ve bilgisel adaletlerin birbirlerinden ayrılmasını önerdi
Bies	2001	Prosedürel ve etkileşimsel adaletin ayrılmasını destekledi.
Bobocel& Holmvall	2001	Prosedürel ve etkileşimsel adaletin ayrılmasının desteklenmesi

Colquitt	2001	Etkileşimsel adaletin ayrıştırılmasının yeni bir ölçekle desteklenmesi
Rupp& Cropanzano	2002	Adalet içeriğinin adalet kaynağından ayrılmasının test edilmesi
Biader&Tyler	2003	Adalet içeriğinin adalet kaynağından ayrılması üzerine dört bileşenli modelin tanıtılması

Greenberg ve Colquitt 2005 içinde Colquitt ve diğerleri 2005: 11'den akt. Küçükemşen, 2015, 40.

Etkileşim adaletinin iki unsuru olduğu ileri sürülmüştür. Bunlardan ilki, karar vericilerin bu karardan etkilenen çalışanlara karşı tavrı yani kişilerarası adalet; diğeri ise yine karar vericilerin verdiği kararlara ilişkin yaptıkları açıklamalar, yani bilgisel adalettir (Greenberg, 1990, 411).

Kişiler arası adalet, bir örgütte çalışanların birbirlerine nasıl davrandıkları, işlemlerin uygulanması ya da sonuçların değerlendirilmesinde çalışanlara otorite tarafından ne derece kibar ve saygılı davranıldığını gösteren ve otoritenin çalışanlarla iletişiminde içtenlik ve saygı göstermesi anlamını taşımaktadır. Çalışanların insan ilişkilerine önem vermelerinin sebebi, örgüte karşı aidiyet duygusu geliştirebilmeleri ve birey olarak kendilerini değerli hissedebilmelerinin bu ilişkiler aracılığıyla oluşmasından kaynaklanmaktadır. Yöneticilerin çalışanlara karşı adil, saygılı ve içten davranışlar sergilemeleri çalışanların öz değer ve kimlik duygusunun gelişimini desteklemektedir. Ayrıca yöneticiler iletişim kurarken adil davrandıklarında, çalışanlarda yöneticilerinin prosedürlerle ilgili aldıkları kararları adil algılama eğilimi içerisine girmektedir. Eğer tam terisine, yöneticiler iletişim kurarken adil davranmıyorlarsa, çalışanlar da yöneticilerinin prosedürlerle ilgili aldıkları kararların adil olmadığına ilişkin bir algı oluşmaktadır. Çalışanlarda adaletsizlik algısının oluşması örgütü olumsuz etkilemektedir (Beugre, 1989, 37'den aktaran Yılmaz, 2004, 27-28).

Bies'in öğrencileri üzerinde gerçekleştirdiği bir araştırmaya göre, personel seçme ve yerleştirme mülakatlarında adaylar, mülakatın sonucunda iş teklifi alsın ya da almasın, dürüstlük, nezaket, zamanında bilgilendirme ve kişisel haklara saygılı olma gibi insani ilişkilerin niteliğine işaret eden bazı göstergelere değer verdikleri ortaya çıkmıştır. Bu da, bireylerin bir kararın sonucunu yorumlarken, ne şekilde karar verildiğiyle karar alma sürecinde kendilerine gösterilen sosyal duyarlılığı birbirinden ayrı değerlendirdiğini göstermiştir (Greenberg, 1990, 411).

Bilgisel adalet ise, verilen kararlar sonucunda çalışanın ortamda mutlu ve huzurlu hissetmesine katkı sağlamaktadır. Bilgisel adaletin oluştuğu ortamda, kişilerin dağıtım sonuçlarını kabullenmesiyle ilgili algıları artmaktadır. Bu sayede kararlardan kaynaklanabilecek bir çekimserlik hali veya kişilerin tatmin olmama durumlarına karşı önlem alınmış olacaktır. Bilgilerin doğru şekilde değerlendirilmesi, kararların yaygınlaşması ve benimsenmesine de katkı sağlamaktadır. Çalışanlar, bir yöneticinin, eksiksiz ve doğru bilgiye dayanarak bir karar verdiğini ve bilgilerin uygun şekilde işlendiğini ve değerlendirildiğini düşünürse, kararlara tamamen katılmasa bile bilgisayar adalet konusunda olumlu bir algı oluşacaktır. Ancak bu durumun tam aksine çalışanlar kararın eksik ve yanlış bilgilere dayandığını ve/veya önemli bilgilerin göz ardı edildiğini hissediyorsa adalet algısıda olumsuz olacaktır (Arslan, 2019, 28-29).

Sonuç olarak örgütsel adalet boyutlarından dağıtımsal adalet boyutu kazanımların adilliği, prosedürel adalet karar alma aşamasındaki uygulanan süreçle ilgilenirken; etkileşimsel adalet boyutu ise karar alma aşamasında çalışanlara neyi ne şekilde syleneyeği ile ilgili davranışlar üzerinde durmaktadır.

Araştırmamızın nc bölümünde bir diğer değişkenimiz olan insan kaynakları yönetimi uygulamaları ile ilgili fonksiyonlar üzerinde durulacaktır.

3. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ UYGULAMALARI

İnsan unsurunun bir örgütün sürdürülebilir rekabet avantajı elde edebilmesi için en değerli stratejik kaynak olduğu konusunda son zamanlarda yaygınlaşmış olan bir yargı bulunmaktadır. Stratejik yönetimde kaynak temelli yaklaşım paradigmasının yaygınlaşmasıyla birlikte değerli, nadir, ikame edilemez, taklit edilemez kaynaklara olan ihtiyaç her zamankinden daha fazla olmuştur. İnsan, bu bağlamda stratejik bir kaynak olarak son derece önemli hale gelmiştir (Aybas, 2014, 36).

Peter Drucker tarafından kullanılan 1954 yılında ilk kez kullanılan insan kaynağı kelimesi yönetsel fonksiyonlar olarak üçe ayrılarak incelenmiştir. Bunlar işi yönetmek, diğer yöneticileri yönetmek ve çalışanları yönetmek olarak ifade edilmektedir. Drucker insan kaynağını tanımlarken, insan kaynağının diğer kaynaklarda olmayan bir özelliği olduğu konusuna odaklanmıştır.(Marciano, 1995, 23'den akt. Bal, 2011, 4). Drucker yönetimin etkili olabilmesi için çalışanların tamamının düşüncelerini ve faaliyetlerini ortak bir hedefe doğru yönlendirilmesi gerektiğine vurgu yapmıştır (Öner, 1999, 4).

İnsan kaynakları ifadesi ile örgütlerin stratejik amaçlarına ulaşabilmeleri için zorunlu olan bir kaynağı yani insanı ifade etmektedir. Bu ifade işletmede en az niteliğe sahip çalışandan, niteliği görece fazla olan yöneticiye kadar çalışanların hepsini kapsamaktadır. İnsan kaynakları terimi; örgütlerdeki mevcut çalışan ile birlikte örgütlerin dışında olan ve faydalanılabilecek potansiyel çalışan olabilecek kişileri tanımlamaktadır. Yönetsel olarak insan kaynakları ise insan kaynağının, yasalar çerçevesinde, herhangi bir örgütsel ve çevresel ortamda işletmeye, bireysel ve çevresel katkı sunacak şekilde etkin yönetim sağlayan çalışmaların tamamını ifade etmektedir (Uyargil ve diğ., 2008, 2-3).

Armstrong'a göre insan kaynakları yönetimi, bir işletmenin en kıymetli sermayesi olan insan ögesinin yönetimi için stratejik ve tutarlı bir yaklaşım olarak tanımlamakta ve

bireylerin işletmelerde çalışarak hem bireysel hem de toplu biçimde örgüt amaçlarının başarılmasına katkı sağladığını ifade etmektedir (Armstrong, 2008, 1).

Bu bağlamda insan kaynakları yönetiminin temel amacına baktığımızda ise; yönetici kadrosunda, idari kadrolarda veya operasyonel faaliyetlerin sürdürülmesi anlamında çalışanların bulunması, istihdam edilen bu çalışanların eğitilmesi ve performansının istenilen seviyenin üzerine çıkarılması anlamındaki çalışmaların tamamının yönetilmesini kapsadığını görmekteyiz (Sabuncuoğlu, 2000, 4).

Barutçugil'e göre insan kaynakları yönetiminin amaçları;

- Tüm çalışanlardan üst düzey performans, tam kapasite ve mevcut potansiyellerini kullanılmasını sağlamak,
- Kurumsal hedeflere ulaşmak için çalışanları yüksek performans göstermeleri konusunda ikna edici olmak,
- İnsan kaynağını kurumsal hedeflere ulaştırırken optimum seviyede tutmak,
- Çalışanların kariyer hedeflerine ve gelişimlerine katkı sağlamak,
- Kurumsal planları ve İKY stratejilerini birleştirerek buna uygun kurum kültürü oluşturmak ve bu kültürün devamlılığını sağlamak,
- İnovasyonu ve enerjiyi canlandıran bir iş ortamı yaratmak,
- Yenilikçi, takım çalışmasını ve toplam kalite anlayışını önemseyen çalışma koşulları yaratmak,
- Öğrenme organizasyonu anlayışını benimseyen bir kurum için esneklik sağlamak (Barutçugil, 1988, 202).

3.1. İnsan Kaynakları Yönetiminin Tarihsel Gelişimi

3.1.1. Ustalık Sistemi

1600 ve 1700'lü yıllarda çalışanlar ustalık sistemi ile idare edilmekteydi. Bu sistemde, ürün ve hizmetlerin üretimi genellikle evlerde veya atölyelerde çalışan küçük gruplar tarafından yapılmakta ve yapılan işler bir ustabaşı tarafından öğretilmekte, kontrol edilmekteydi. Her ustabaşına bağlı olarak çalışan birçok çırak vardı. Bu dönemde, çalışanların kariyer planlarıyla ilgili ya da aldıkları ücretlere ilişkin herhangi bir tartışma yaşanmamaktaydı. Ustalık sistemi 200 yılı aşkın bir süre devam etmiş, ancak

ürünler için olan talepler arttıkça, bu sistem yetersiz kalmaya başlamıştır. Ustalar daha fazla çırak çalıştırmaya ve küçük işyerleri de yavaş yavaş fabrikalara dönüşmeye başlaması ve yüksek kaliteli ürünleri insanlardan daha hızlı üretebilen makineler iş yaşamında yerini alması, sanayi devrimine neden olmuştur (Bal, 2011, 11-12).

Kurulan fabrikalarda kitle üretimi yapılmaya başlanması, çalışanların organize edilmesi ve ücretlendirme gibi konuları gündeme gelmiştir. I. Dünya Savaşı öncesi dönemde, işgücü sayısının yüksek ve ücretlerin düşük düzeyde olması, işçiler için ayrılan zamanın ve katlanılan maliyetin örgüt için lüzumsuz olarak görülmesine ve mevcut işgücünü elde tutmak ya da onları geliştirmek gibi kaygıların olmamasına neden olmuştur (Demir, 2000, 13).

3.1.2. Bilimsel Yönetim

Birinci Dünya Savaşı'yla birlikte, çok sayıda insan savaşa gitmiş ve geride kalan çalışanların bir kısmı da savaşa destek veren fabrikalarda çalıştırılmaya başlamıştır. Bu nedenle üretime devam eden çalışanların verimliliği ön plana çıkmış ve verimliliğin yükseltilmesi için yeni yönetim tekniklerine ihtiyaç duyulmuştur (Aracı, 2011, 11).

Bu dönemde Taylor işlerin tasarlanması ve bu işlerin yapılma şeklinin mühendislik ve bilimsel açıdan incelenmesi ve tekrar tasarlanmasıyla verimlilik konusunda artış olacağını bu sayede de hem örgütün hem de çalışanların bu yeni düzenden çıkarları olacağına inanmış ve 1911'de yayınlanan Bilimsel Yönetimin İlkeleri adlı kitabı ile düşündüğü yönetim ve örgüt anlayışının maddelerini açıklamıştır (Koçel, 2005, 198).

Taylor, ustabaşılık dönemlerinde gördüğü işten kaytarmayı ve üretimin bu yolla kısıtlanmasını şiddetle eleştirmiştir. Yönetimle işin birbiri içerisine geçmemesi gerektiğini savunmuştur. Yöneticinin işi yaptıran konumunda olması gerekmektedir. Bunu sağlamak için yöneticinin, iş yöntemini ve standartını belirlemesi ve üretimi kapasitesini arttırmak içinse çalışanlarını teşvikedici olması gerekmektedir (Güney, 2007,10).

Taylor'un felsefesini şu ifadelerle özetlemek mümkün olabilir (Güney, 2007, 10):

→Yöneticiler uygulamada bilimsel yöntemlere ağırlık vermeli,

- İş alt görevlere ayrılmalı ve bu görevlerde ne kadar kısa sürede ve ne kadar az hareketle tamamlanması için standardize edilmeli,
- Personel seçme ve yerleştirme aşamasında bilimsel yaklaşımlara göre hareket edilmeli,
- Çalışanların eğitim ve gelişimlerini desteklerken bilimsel yöntemlere ağırlık verilmesi,
- Yönetici ve çalışanların görev tanımlarının farklı olması ve yöneticinin çalışanlarını denetleyecive iş yaptırıcı olması
- Çalışanları motive eden bir ücretlendirme sisteminin uygulanması ve bununla finanse edilmesi,
- Çalışanlarda takım bilinci oluşturulması ve bu şekilde üst düzey verimlilik elde edilmesi gerekmektedir.

3.1.3. İnsan İlişkileri Yaklaşımı

İnsan kaynakları alanındaki önemli gelişmelerden bir diğeri ise, 1924-1933 yılları arasında ABD'deki Western Electric Şirketi'nde yapılan ünlü Hawthorne araştırmaları olduğu belirtilebilir. Elton Mayo ve arkadaşları tarafından yapılan araştırmalar işyerinde insan ilişkilerinin önemini ortaya konmuştur (Kumbul, 2004, 16-18'den akt. Yılmaz, 2004, 36). Deneylerde ışık, çalışma ve dinlenme süreleri, ödül, teşvik edici ücret, yorgunluk, monotonluk, kişilerarası ilişkiler, liderlik, çalışanlara doğrudan danışmanlık yapılması gibi etkenlerin çalışanların verimliliğini hangi yönde ve nasıl etkilediğini ölçme amacıyla gerçekleştirmiştir (Merrett, 2006, 145; Şimşek ve Öge, 2011, 3). Fiziksel koşulların kötüleşmesine rağmen verimlilik azalmamış, aksine verimlilikte artış sağlanmıştır. Verimliliğin artmasının sebebi olarak ise çalışanlar arasındaki takım çalışması ve iş birliğinin yüksek olması olarak savunulmuştur (Schacter, 1989, 15-17). Yapılan bu deneyler insanın sosyal faktör olduğunu ortaya çıkarmıştır.

Ayrıca bu araştırmalarla, Taylor'un işyerinden duyguların arındırılması gerektiği iddiası çürütülmüş, bunun yerine çalışanların olaylar hakkındaki algı ve duygularının önemli olduğunu ortaya çıkmıştır. Elton Mayo ve arkadaşlarının yaptıkları Hawthorne araştırmalarının yanı sıra, bu dönemde, Maslow'un 'İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı', McGregor'un 'X-Y Teorisi' ve Herzberg'in 'Çift Faktör Teorisi' iş yaşamında insana

bakış açısı üzerinde önemli etkisi olan teoriler arasındadır (Kumbul, 2004, 18'den akt. Yılmaz, 2004).

Dolayısıyla, insan ilişkileri yaklaşımı, bireyin sosyal bir statüsünün olduğu ve çevresiyle ilişki halinde olduğu görüşünden varolan bir akımdır. Bu akımın gelişmesi örgütlerin bireylerden oluşmuş sosyal bir sistem olarak değerlendirilmesine yol açmıştır. 1930'lardan günümüze, ilk defa sanayi kuruluşlarında, çalışanların verimliliği ve etkinliği yüksek çalışmasına ilişkin yol ve yöntemler geliştirilmiştir (Öner, 1999, 19-20).

3.1.4. İnsan Kaynakları Yönetimi

İKY'nin gelişimi, birçok bilim adamı tarafından farklı görüşler ile ele alınmıştır. İlk aşamada insani ilişkiler boyutunda ele alınan İKY, yönetimde sistem yaklaşımının ortaya çıkması sonucunda, örgütün alt sistemi olarak kabul edilmiş ve sistem yaklaşımı çerçevesinde değerlendirilmiştir. Örgütlerde çalışan faaliyetlerinin kapsamının gelişmesi sonucunda, üst kademe yöneticilere insan kaynakları alanında sorumluluk verilmeye başlanmış ve stratejik bir rol biçilmiştir. İKY'nin gelişimiyle en önemli adımlar 1940'larda, örgütlerin en alt kademesinde çalışan personellerle ilgili kayıt tutma faaliyetiyle personel yönetimi olarak başlamıştır. 1950'lerde, gözlemci olarak personel bölümleri kurulmuş, 1960'larda ise daha alt düzey yöneticiler, örgütlerdeki personellerin günündeki sorunlarının çözümlenmesine yönelik emek harcanmaya başlamıştır. 1970'li yıllarda ise insan kaynakları yönetiminin kapsamı daha da genişlediğini ve çalışma ilişkileri seviyesine ulaşarak yönetimin orta kademe düzeyine yükseldiği görülmektedir (Tortop, 2013, 16-17). 1980'lere gelindiğinde insan kaynaklarının gelişimi ve İKY'nin kavramsallaştırılması bakımından önemli bir dönem olarak bilinmektedir.

Temeli personel yönetimine dayandırılan İKY'in günümüzde kazandığı önem çok daha farklıdır. Personel yönetimi, örgüt çıkarlarını ve personel verimliliğinin artırılması ana çaba olmasına karşın İKY'nin personel verimliliğiyle birlikte bireyin memnuniyetine de önem vermesi bakımından artmaktadır (Sabuncuoğlu, 2000, 8).

İnsanın diğer üretim faktörleri gibi bir kaynak olmasının ötesinde geliştirilmesi gereken bir değer olduğu anlaşılmaya başlanmıştır. Yoğun rekabet ortamında öne geçmenin önemli yollarından birinin insan kaynaklarının stratejik kullanımı olduğu görülmüştür (Bayraktaroğlu, 2008, 3).

3.2. İnsan Kaynakları Yönetimi İlkeleri

Örgütün kendine ait ilkelerinin olması çalışanlarla ilgili faaliyetlerin belli bir sistematik ve istikrar içinde ilerlemesine katkı sağlamaktadır. Bu durum işletmeden işletmeye ve zamana karşı farklılık göstermekle birlikte; İKY alanında bazı ortak ilkeler mevcuttur (Yüksel, 2007, 22). Çalışmanın bu kısmında insan kaynakları yönetiminde genel olarak uygulanan insana saygı, liyakat, kariyer, eşitlik, güvence, tarafsızlık, adil ve yeterli ücret ve son olarak hizmet içi eğitim ilkeleri üzerinde durulacaktır.

3.2.1. İnsana Saygı İlkesi

İnsan kaynakları yönetiminin başlıca ilkelerinden biri olan insana saygı ilkesi; alınan kararların, çalışmaların ve örgüt içi ilişkilerin bireye güvene ve değer verilmesine dayalı olmasını ifade etmektedir (Çalkıvık'den akt. Mercin, 2005, 131).

İKY'nin merkezinde yer alan insan en önemli unsurdur. Personel seçme ve yerleştirme, kariyer, performans değerlendirme, eğitim, terfi gibi konular insanları doğrudan ilgilendiren konulardır. Personel seçme ve yerleştirme süreciyle başlayan insana saygı hususunda çok dikkatli ve özenli davranılması gerekmektedir. Bu süreçte adaylarla yapılan mülakatla başlayan kayıtla ilgili işlemler, değerlendirilme aşaması, eğitilmesi faaliyetleri ve terfiye ilişkin sınavlara varıncaya kadar bütün aşamaları insana saygı ilkesini konusunda dikkat gerektirmektedir. Bu ilke sadece işe alınan ve organizasyonda çalışan insanlar için geçerli değil, aynı zamanda işe alım sürecini de kapsamaktadır. Bir adayın başarısız olduğu durumlarda onu rencide etmeden, mülakatlar esnasında küçük düşürücü veya aşağılayıcı tavrılar takınmadan, sonuç ne olursa olsun ona saygılı bir şekilde bilgilendirme yapmak gerekmektedir. Yönetim tarafından insana gereken önem verilmediği takdirde, organizasyonların nitelikli insanları işe alması veya bu insanları elinde tutması mümkün olmamaktadır (Gültekin ve diğ., 2014, 44).

3.2.2. Liyakat İlkesi

Liyakat ilkesi, genel olarak bir işi başarı ile yapabilme gücü anlamı taşımaktadır. Literatüre baktığımızda liyakat ilkesi etkili ve verimli bir personel sistemini için kurulan kural ve uygulamalar bütünü olarak geniş bir anlam taşıırken, daha özel de

doğru işe doğru kişinin yerleştirilmesini ifade etmektedir. Tüm bu süreçte açık yarışma sınavlarının düzenlenmesi, bunların yeterli bir şekilde duyurulması, ilgililere başvuru için fırsat sağlanması aranan niteliklerin gerekçeli olması, kişiler arasında ayırım yapılmaması, yetenekleri göz önünde bulundurarak buna göre sıralama yapılmasına imkan veren bir değerlendirilme süreci sonrasında sonuçlara ilişkin adaylara bilgi verilmesi aşamalarının tamamını kapsamaktadır (Tortop ve diğ., 2013, 66).

3.2.3. Kariyer İlkesi

İş ve bireyi temel alan iki tür kariyer ilkesi görülmektedir. Bunlardan işi temel alan kariyer ilkesi; pozisyon, görev veya kadro esaslı bir sistemdir. İş temelli kariyer ilkesinde personel seçme ve yerleştirme aşamasında adayın işe uygun olması aynı şekilde işinde adaya uyması gerekmektedir. Çalışanların, atanacağı görevin ya da işin gerektirdiği tüm nitelikleri işe girmeden önce kazanmış, yani uzmanlaşmış olması gerekir. Yapılacak işte kişinin yaşı veya kıdeminden ziyade kişinin kendi bilgi ve becerisini geliştirmesi, uzmanlık ve deneyimine değer katması çok daha önemlidir. Bireyi temel alan kariyer ilkesindeyse; görevden çok, çalışan kişi önemli hale gelmektedir. Çalışanın ağırlık kazandığı bir personel ilkesi olan bireye yönelik kariyer ilkesi, bireyin sadece görev için değil aynı zamanda bir meslek edinmesi ve bu mesleği kariyeri boyunca sürdürmesi için işe alınmasını ifade etmektedir. Rütbe; bir çalışanın çalışma süresine, organizasyon içerisindeki ilişkilere ve çalışanın genel yeteneğine göre kazanılmaktadır (Tunçer, 2011, 19-20).

3.2.4. Eşitlik İlkesi

Eşitlik ilkesine göre örgütte çalışanların hiçbir şekilde dili, dini, ırkı ve siyasi düşüncesi açısından farklılıkların belirleyici olmamasını ifade etmektedir. Örgütlerde personel seçme ve yerleştirme ve kariyer olarak ilerleme gibi konularında fırsat eşitliği tanınması, çalışanların becerileri, bilgisi, teknik donanımı, kişiliği ve yeteneklerine değer verilmesini ifade etmektedir (Kaynak, 1995,17).

3.2.5. Güvence İlkesi

Çalışanların, iş hayatı süresince yüz kızartıcı bir kusur işlemediği takdirde işinin, sahip olduğu statünün ve örgütteki bütün yan haklarının korunacağından emin olma durumu olarak aktarılmaktadır. Çalışanlar iş güvencesi olmadığında, bu kaygıyla

çalıştıklarında verimliliklerinde de düşüşe neden olabilmektedir (Sabuncuoğlu, 2000, 19).

3.2.6. Tarafsızlık İlkesi

İKY çalışmaları devamlı olarak çalışanları değerlendirmeyi ve de yönlendirmeyi gerektirmektedir. Bu çalışmalar esnasında yöneticilerin çalışanları tarafsız olarak değerlemesi çalışanların örgüte bağlılıklarını geliştirmektedir. Ayrıca tarafsız olma ve adil olma ilkeleri birey örgüt ilişkisi açısından güven oluşturmaktadır (Mercin, 2005, 131).

3.2.7. Adil ve Yeterli Ücret İlkesi

Çalışanların adil ve yeterli ücretle ödüllendirilmesi önem arz etmektedir. Çalışan, hak ettiğinin altında ücretle ödüllendirilmemesi ücretlendirilme yapılırken, sadece ekonomik zorlukların değil, ülkenin sosyal yapısının ve refah devleti anlayışının da göz önünde bulundurulmasıdır. Adil ve yeterli ücret belirlenirken göz önünde bulundurulmuş üç temel ilke şu şekildedir (Canman, 1995, 38):

- Ödenmesi gereken ücretin yapılan işin tam karşılığı olması,
- Eşit işe, eşit ücret ödenmesi ve örgütün amaçlarına ulaşması için katkısı yüksek olan iş için daha çok ücret ödenmesi,
- Belirlenen ücret, piyasadaki ücretlerle karşılaştırılabilir seviyede olması gerekmektedir.

3.2.8. Hizmet İçi Eğitim İlkesi

Bu ilkeye göre; hizmet değişmekte ve gelişmekte olan toplumun ihtiyaçlarını göz önünde bulundurularak belirlenmeli ve hizmeti yerine getiren kişilerde bu değişikliklere göre kendilerini geliştirmesi gerekmektedir. Örgütte yer alan çalışanların geliştirilmesi, verimliliklerinin artırılması ve ileriye yönelik farklı iş gereklerini yerine getirebilmeleri için hizmet içi eğitimler büyük bir önem taşımaktadır (Tortop ve diğ., 2013, 71).

3.3. İnsan Kaynakları Yönetimi Fonksiyonları

3.3.1. Personel Seçme ve Yerleştirme

Personel temin ve seçim süreci, örgütün ne kadar personele ihtiyacı olduğunun belirlenmesi ve bu ihtiyacı karşılamak için çeşitli yol ve yöntemlerle duyuru yapılması, başvuruların toplanması, mülakatlarının yapılması ve doğru işe, doğru adayın yerleştirilmesi olarak tanımlanmaktadır (Fındıkçı, 1999, 176).

İşletmenin gelecekle ilgili büyümesi, yatırımları ve küçülmesi ile ilgili politikaları ile birlikte çalışanların emekliliği, terfi olması, işten ayrılması ve yer değiştirmeleri gibi süreçler işletmedeki çalışan sayısını artıran ya da azaltan faktörler arasında yer almaktadır. Bu durumda işletmenin hangi niteliklere sahip ne kadar sayıda insan kaynağına ihtiyacının olduğunu tespit etmek önem arz etmektedir. İKY bu aşamada örgüt çalışanlarının sayısal durumuna ilişkin iş yükünü ölçmek için iş gücü analizleri, çalışanların niteliklerini tespiti içinse iş analizleri yapmaktadır (Tortop, 2013, 127).

İş gücü analizleri ile örgütün planlanan amaç ve etkinliklerini gerçekleştirebilmek için personelin sarfedeceği emek miktarı ve kullanılacak teknoloji de göz önünde bulundurularak ne kadar insan kaynağına ihtiyaç duyulacağının tespit edilmesi gerekmektedir (Uyargil, 1998, 117).

Örgütlerde insan kaynağına olan ihtiyacın oluşması ile birlikte, gerekli pozisyonlar için iç ve dış kaynaklarda kullanılarak doğru adayı arama süreci başlamaktadır. İç kaynaklara baktığımızda öncelikle boş pozisyonlar için örgüt içerisinde ilanı ve gerekli niteliğe sahip çalışanların başvurularının toplanması, sistemin bütün çalışanlara açık olması ve adayların tamamının eşit haklara sahip olması gerekmektedir. Ayrıca çalışanlara arkadaşlarından veya yakınlarından birilerini tavsiyede edebilmekte ve bu şekilde de başvurular alınabilmektedir. Dış kaynaklardan aday arama sürecinde ise, üniversitelerin iş bulma servisleri ve lise, mesleki ve teknik okullar, meslek kursları gibi eğitim kurumları, kendi isteğiyle işletmeye gelerek başvuruda bulunanlar, nitelikli personel arayışı için meslek birlikleri ve kitle iletişim araçları ile çok sayıda kişinin başvuruları bir havuzda toplanabilmektedir (Yüksel, 2007, 93-95).

Örgütsel adalet algısının aday havuzu oluştururken çok büyük katkısı olduğu bilinmektedir. Adalet algısının olumsuz olması nitelik olarak diğerlerine oranla daha iyi konumda olan kişilerin aday havuzundan ayrılmasına sebep olabilmektedir.

Adayların seçme sürecindeki kötü tecrübeleri, o firmanın ürünlerini veya hizmetini kullanmaktan da vazgeçmelerine neden olabilmektedir. Kurumsal itibarın kaynağı inanırlığa ve güvenilirliğe dayanmaktadır. Bunu kazanmak ise uzun yıllar alabilmektedir. Kurumsal itibarın zedelenmesiye tutarlı olmayan davranışlar ve ifadelerle anında gerçekleşebilmektedir. Çok sık personel arayan firmalara karşı negatif bir imaj oluşurken bu da toplumda firmaya karşı olan güveni ve itibarı sarsabilmekte ve çalışıp çalışmamak konusunda firmaya karşı şüphelere neden olmaktadır (Karabaşoğlu, 2007, 340-341).

Mülakat aşamasında ise yapılandırılmış ve yapılandırılmamış olmak üzere iki mülakat tipi karşımıza çıkmaktadır. Yapılandırılmış mülakatlar; uzmanlık gerektiren teknik bir yöntemle geliştirilmiş, adaylara işe ilişkin bilgisunulması ve mülakatı gerçekleştiren kişilerin düzgün iletişimle ilgili eğitim aldıkları, işin gereklerine yönelik iş analizlerini de kapsayarak geliştirilen mülakat tipleridir. Yapılandırılmamış mülakatlarda ise, herhangi bir iş analizine bağlı kalınmadan, iş için başvuran adayların kişilik ve psikolojik yapısı üzerine odaklanılmaktadır. Ayrıca bu mülakat tipinde, ölçüm tekniği olarak standart bir teknik olmamakla birlikte, mülakatı gerçekleştiren kişilerin öznel kararları ön planda tutulmaktadır. Ayrıca yapılan araştırmalar yapılandırma derecesi yüksek olan mülakatların adillik ilkesine odaklanmak açısından daha etkin olduğunu ortaya çıkmıştır (Yeloğlu, 2010, 117). Bu açıdan bakıldığında yapılandırılmış mülakat tipinin diğer mülakat tiplerine göre adayların örgütsel adalet algısını olumlu yönde etkileyebilecek niteliklere sahiptir.

Personel seçme ve yerleştirme sürecinin başarı ile tamamlanması için tutarlı olması, bu sürecin standart hale getirilerek, tüm adaylar için aynı araştırma ve seçim işlemlerinin yürütülmesi ve eşitlik ilkesinin esas alınması gerekmektedir. Ayrıca iş tanımları yapılarak işe göre personel temin etmek ve her aşamayı şeffaf bir şekilde adaylarla paylaşılmalıdır. Görüşme sürecinde adaylarda aranan özelliklerinin sadece işle alakası esas alınmalı ve seçme ve yerleştirme süreci ile ilgili karar alırken adayın potansiyel performans tahminleri göz önünde buldurulması gerekmektedir. Buna ilave olarak doğru işe, doğru adayların yerleştirilmesi ve bunun için yapılan yatırımın geri dönüşünün olması, sürecin işletme ve aday arasında yasalara uygun yürümesinin sağlanması ve başvuru sahibi adayların işletme ve yöneticiler hakkında olumlu düşünceye sahip olmaları ve tüm aşamaların adil ve profesyonel olarak algılamaları önem arz etmektedir (Barutçugil, 2004, 258'den akt. Ertuğrul, 2018,14).

Seçim sisteminin adaylar tarafından adaletli algılanması, nitelik olarak görece fark yaratan adayların işletmede yer almalarına katkı sunmakla kalmayıp, aynı zamanda personel seçme ve yerleştirme süreci ve sonrası aşamalarda çalışanlarında işlerine odaklanmalarını sağlamaktadır. Adayların bu süreçte olumsuz tutum geliştirmesi onların, seçme sınavındaki başarılarını ve mülakatlara girme motivasyonunu, performansını ve soruları doğru yanıtlamasını etkilemektedir (Robertson ve Smith, 2001, 451'den akt., Erenel, 2012, 16).

Personel seçme ve yerleştirme alanındaki modellere baktığımızda Schuler'in Sosyal Geçerlilik Modeli örgütsel adalet çalışmasının da temellerini oluşturması açısından önemlidir. Schuler'in bu modeline göre, seçim prosedürlerinin sosyal geçerliliğini etkileyen dört faktör bulunmaktadır. (Derous, 1962, 336'dan aktaran Yılmaz, 2004, 70) Bunlar;

- Adayların işin gereklilikleri ve örgütün yapısına ilişkin sağladığı bilgi
- Adayların seçimle ilgili prosedürlere ilişkin veya kararalma aşamasıyla ilgili kontrol ve ya katılımının ne düzeyde olduğu
- Seçme aşamalarının şeffaf olması
- Sonuçlarla ilgili geri bildirimin şeklidir.

Bilgi sağlama, iş başvurusunda bulunan adaya işin görev alanlarının ne olduğunu, iş gerekliliklerini, örgütün amaçları ve özellikleri, kültürü ve liderlik tarzı ve kariyer gelişimine ilişkin bilgilerin aktarılması sürecidir (Yılmaz, 2004, 71).

Seçime katılım ise dar anlamda seçim aracının geliştirilmesine ya da sendika temsilcisi aracılığıyla karar sürecine katılım anlamına gelirken, geniş anlamına bakıldığında ise seçim durumu ya da başka bir kişinin davranışı ya da seçim görevlisinin kararı üzerinde kontrol uygulayabilme olanağı olarak tanımlanmaktadır (Yılmaz, 2004, 71).

Buna göre, başvuran adayın seçim prosedürlerinin detaylarını inceleyebilmesi için şeffaf olması ve bu sonuçlarla ilgili geri bildirimin nasıl yapıldığı önem teşkil etmektedir. Seçme işleminin gerçekleştirenlerin rolleri, niyetleri, yetkinlikleri, seçme kriterleri, standartların açık olması, başarıyla ilgili bilginin seçme aşamasında kullanımı, ölçmeyle ilgili süreç, şeffaflığın sağlanması için önem arz etmektedir (Schuler, 1993, 13'den akt. Erenel 2012, 17-18).

Geri bildirimin içerik ve şekil olmak üzere iki unsuru bulunmaktadır. İçeriğinin açık ve dürüst, şeklinin ise anlaşılabilir, ilgili, destekleyici ve kişinin gerçek bilgiye dayalı karar vermesini sağlayıcı nitelikte olması gerekmektedir (Schuler, 1993, 13'den akt. Erenel 2012, 17-18).

Bu alandaki bir diğer model ise Gilliland'ın 1993 yılında geliştirdiği Personel Seçim Sistemlerine Karşı Başvuran Tepkileri Modelidir. Bu modelde iş için başvuru yapan adayların seçme sistemine yönelik nasıl tepki gösterecekleriyle ilgili faktörler araştırılmıştır. Bunlardan ilki, adayların, seçimle ilgili sonuçların karar vericiler tarafından doğru değerlendirileceği konusundaki inançlarıdır. İkinci olarak ise, adayları seçme aşamasında bu adaylardan öğrenilmek istenen bilginin seçim kararıyla ilgili olmasıdır. Gilliland'ın bu modelinde ilk defa olan bireysel ve örgütsel çıktılarla ilişkilendirme dikkat çekmektedir. Modele göre, kişiyle ilgili duruma yönelik olarak şartlar, başvuruların prosedür ve dağıtım adaletinin uygulanmasıyla ilgili algıları, testin türü, insan kaynaklarının politikaları ve insan kaynakları çalışanları gibi durumla ilgili şartlar, başvuruların bu sistemle ilgili prosedür adaleti algısını etkilemektedir. Adayları seçme ve yerleştirme süreçleriyle ilgili tecrübeleri, prosedürle ilgili kuralların ne kadar önemli olduğunu ve seçimin adilliği ile ilgili değerlendirme sürecini de etkileyebilme özelliğine sahip ara değişkenler olarak ifade edilmektedir. Adaylardan beklenen performansa ilişkin test sonuçları işe alma kararı da adayların dağıtım adaleti algısını etkileyebileceği varsayımlar arasında yer almaktadır. Ayrıca prosedürlerle ilgili konulan kural, dağıtım adaleti algısını, dağıtımla ilgili konulan kurallarda prosedür adaleti algısını etkileyebilmektedir (Gilliland, 1993, 700'den akt. Erenel, 2012, 18).

3.3.2. İş Analizi

İş analizi, işleri ve işi gerçekleştiren çalışanların davranışlarını tanımlamakta kullanılan ve İKY'nin alt yapısını oluşturan bir yöntem olarak bilinmektedir (Spector, 2003, 54). Çalışan temini ve seçimi, ücretlendirilmesi, iş değerlemelerinin yapılması, çalışanların eğitimi ve geliştirmesi faaliyetlerinin yürütülmesi, performansla ilgili değerlemesi gibi aşamalarda iş analizlerinden faydalanılmaktadır. İş analizi, bir işin niteliğinin, niceliğinin, gereklerinin ve çalışma koşullarının ne olduğunu araştıran bilimsel bir süreçtir. Çalışmadan elde edilen bilgilerle, iştanımı ve işin hangi amaca

yönelik yapıldığı ve o işin gereklilikleri (bilgi, yetenek, sorumluluk, ustalık vs)tespit edilmektedir (Sözen, 1973, 59).

İş analizi çalışmaları aşamasında veri toplamaya yarayan bilgi ve belge toplama yöntemi, anket yöntemi, gözlem görüşme yöntemi, yönetsel pozisyonları belirleme yöntemleri gibi yöntemlerden biri veya birkaçı kullanılarak gerek işletme içerisinde oluşturulabilecek birim tarafından gerekse de işletme dışından bir uzman veya danışmanlık firması aracılığıyla analizler gerçekleştirilebilmektedir(Sabuncuoğlu, 2000, 64-67). İş analizi sıklıkla yapılmıyorsa işletme dışından bir uzman veya danışmanlık firması tarafından yapılmasının doğru olacağı söylenmektedir. Eğer iş analizi sıklıkla gerçekleştiriliyorsa, bu analizin işletme içinde oluşturulan birim tarafından yapılmasının daha doğru olacağı söylenmektedir. Günümüzde en yaygın yaklaşım; analiz yapılırken işletme dışından bir danışmanlık firması ile işbirliğine gidilerek, analizin danışmanlık firması ve işletme içindeki birimle koordinasyonunun sağlanması ile gerçekleştirilmesidir (Köklü, 2018, 126).

İşletmelerde iş analizi yapılmasındaki amaçları şu şekilde sıralamak mümkündür (Sabuncuoğlu, 2000, 62):

→İnsan kaynakları planlamasına yardımcı olmak. Özellikle yetkinliğe dayalı insan kaynakları planlamasında ileride ihtiyaç duyulabilecek işgücünün özelliklerini ve sayısını önceden belirlemek ve bu sayede verimlilik ve diğer işletmelere karşı rekabet üstünlüğü sağlamaktadır.

→Personel yerleştirme kararlarında kullanılan kesin, objektif ve açık ölçütler belirlemek. Liyakat sahibi ve alanında uzman kişileri işe alınması hem işletmeye karşı dışarıdan bakıldığında bir değer meydana getirecek hem de çalışanların kalitesini artırmasına katkı sağlayacaktır.

→ Performansın neye göre değerlendirileceğinin temelini oluşturan kriterlerin belirlenmesine olanak sağlamak. İş analizi sonucunda işlerle ilgili standartlar belirlenir ve bunlar iş tanımlarında yer almaktadır. Bu sayede çalışanların performanslarının ölçümü kolaylaştırmaktadır.

→ Performans geliştirmek için iş görenlerin mevcut ya da ileride ihtiyaç duyabilecekleri eğitimleri belirlemek. İşletmenin en önemli varlığı olan insana yapılacak olan yatırımların doğru bir şekilde tespit edilmesi hem verimlilik artışı hem de zaman ve maliyet avantajı sağlamaktadır.

→ Her bir işe dair yetenek ve bilgileri kesin bir biçimde ortaya koyarak çalışanların kariyer planlarına katkı sağlamak. Kariyer planını ve işletme içerisinde hangi şartlar altında gelecekte nerede olacağını bilen çalışanların verimliliği ve örgüte karşı olan aidiyet duygusu artmaktadır

→ İşler arasında denge sağlayarak çalışanların daha huzurlu çalışabileceği iş ortamları oluşturmak. Bu sayede çalışanların kendilerine karşı bir haksızlık yapıldığı hissiyatı oluşmamaktadır

→ Ücret yönetimini işler arasında daha dengeli ve herkes tarafından kabul edilebilir bir biçimde belirlemek. Çalışanların hangi kriterlere göre ne kadar ücret verildiğinin bilinmesi özellikle orta ve alt kademe çalışanlar için işe karşı motivasyon oluşturmaktadır. Ayrıca iş analizleri adil bir ücret sistemi oluşturulması için de veri sağlamaktadır

→ İşletmeye iş ve işgörenler açısından sendika, çalışma saatleri gibi yasal düzenlemelerde kullanılacak bilgi sağlamak. İşletme ve sendika arasında ortaya çıkabilecek bir uyuşmazlıkta iş tanımları ile işin gerekleri ve iş görenlerin bu gerekleri ne kadar sağladığı net bir biçimde ortaya konulmasına yardımcı olmaktadır.

3.3.3. Performans Değerlendirme

Performans değerlendirme süreci örgütlerin şundaki ve gelecekteki durumlarını görebilmelerini yardımcı olmaktadır (Çakmak, 2005, 15). Günümüzdeki rekabet koşullarında birçok kurum, performans değerlendirmeyi nitelikli çalışanları kuruma çekerek verimliliğini artırmada önemli bir araç olarak görmekte ve değerlendirmeden elde edilen sonuçları yönetimle ilgili karar alırken kullanmaktadır (Erel, 1997, 288).

Performans değerlendirme sürecinin, adil ödül dağıtımını sağlayan ve bu sayede çalışanların performanslarını artırmaları yönünde motivasyon sağlaması açısından örgütler için önemli bir fonksiyon olduğu bilinmektedir (Koparan, 2005, 70).

Lawler ve arkadaşlarının 1984 yılında yaptıkları bir araştırmaya göre performans değerlendirme sisteminin incelenmesi ve değerlendirilmesi için iki unsur ön plana çıkmaktadır. Bunlardan ilki değerlendiricilerin sistemin etkinliğini değerlendirmesi, ikincisi ise değerlendirilenlerin sistemin etkinliğini değerlendirmesidir. Bu noktada her iki tarafında ihtiyaçlarının karşılanması önem arz etmektedir.

Performans değerlendirme sistemleri ile örgütsel adalet arasındaki ilişkiye ilişkin yapılan araştırmalar baktığımızda, açık iletişimin olduğu ortamlarda çalışanların adalet algısı da artmaktadır. Çalışanlar istemedikleri bir durumla karşılaştıklarında, konuyla ilgili uygun ve yeterli açıklama yapıldığında daha anlayışlı olabilmektedirler (Yürür, 2009, 244).

Performans değerlendirmesi yapmaktaki amaç, çalışanların performanslarını arttırmak ve değerlendirmenin neticesine dayalı olarak ücretle ilgili değişiklik, terfi konusu işten çıkartma ile ilgili idari kararlar alabilmektir. Çalışan performansında artış olması için öncelikle bireyleri tanımaya, potansiyelerini araştırmaya, başarılı ve başarısız olanları birbirinden ayırmaya ihtiyaç duyulmaktadır. Bu bağlamda yöneticilerin önemli görevlerinden biride çalışanları sürekli izleyerek başarılı ve başarısız personeli birbirinden ayırmaktır. Ancak tarafsız ve gerçek sonuçlar elde etmek açısından sadece gözlemlerle yeterli bilgi sağlanamamaktadır. Bunun için geçerliliğine güvenilen resmi bir değerlendirme sisteminin neticesinde elde edilen bilgilerin dikkate alınması adil, tarafsız ve gerçekçibir bilgi elde edilmesine olanak tanımaktadır (Geylan, 2004, 143).

Adalet, örgütün ve performans değerlendirmenin etkili bir şekilde işlemesi için örgütte varolması gereken bir değer olarak önem arz etmektedir. Çalışanlar fikirlerine değer verilmeyen örgütlerdeki performans değerlendirme sistemlerini kabul etmeyebilir ve bu nedenle iş tatminsizliği ve yöneticilerine karşı güven duymamaktadır. Netice de çalışanların performanslarını değerlendiren bir sistemin adilliği ve doğruluğuna ilişkin algıları, bu sistemin başarısında oldukça büyük öneme sahip olmaktadır (Erel, 1997, 293).

Bu bağlamda adil bir değerlendirme sistemi oluşturulması için çalışanların sürecin bir parçası haline getirilmesi ve standartların belirlenmesine katılımlarının sağlanması süreci daha adil olarak algılamalarına katkı sağlamaktadır. Çalışanlardan beklenen performansın alınabilmesi için kendilerinden neler beklendiğini bilmeleri gerekmektedir. Değerlendirme sürecinin yılda en az bir kere yazılı olarak çalışanlara iletilmesi ile çalışanlardan neler beklediğini daha iyi anlamalarına ve buna göre bir tutum geliştirmelerine katkı sağlayacaktır. Değerlendirme sürecinden elde edilen sonuçların ücret, terfi, eğitim gibi personel kararlarına bağlanması ve bununla ilişkilendirilmesi çalışanların performans değerlendirme sistemine karşı olan dağıtım adaleti algılarını artırabilir. Sürece ve sonuçlarına karşı, sözlü ve yazılı olarak karşı çıkabilmeleri ve eleştirilerini iletebilmelerine olanak sağlanması ile prosedürel adalet

algılarını geliştirmektedir. Son olarak değerlendiricilere, değerlendirme ve geribildirim sürecinde nelere dikkat edecekleri konusunda eğitimler verilmesi ile çalışanların etkileşimsel adalet algılarına ilişkin gereklilikler yerine getirilmesi önem arz etmektedir (Yılmaz, 2004, 106).

3.3.4. Eğitim ve Geliştirme

Bir örgütte çalışanların üstlendiği görevler ve organizasyon yapısı ile ilgili bilgilendirilmesi, yönlendirilmesi gerekmektedir. Bu noktada tüm çalışanların periyodik olarak bilgi ve becerilerini güncellemesi ve yeni şeyler öğrenmesi hem kurum hem de çalışanların kendilerini geliştirmeleri açısından oldukça önemlidir (Byars ve Rue, 2008, 155).

İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarından eğitim fonksiyonunu, birey ve örgüt açısından tanımlarsak: Bireye göre eğitim, hedeflere ulaşabilme başarısını artırmaya yönelik, çalışanların davranışlarını, bilgilerini, yeteneklerini ve güdülerini değiştiren ve geliştiren bir süreç olarak ifade edilirken; örgüte göre eğitim, kurumun etkililiğini, etkinliğini ve verimliliğini arttırmayı amaçlayan faaliyetlerin tümünü ifade etmektedir (Yüksel, 2007, 199).

Eğitim ve geliştirme fonksiyonu, çalışanların yeni teknolojilerle çalışabilmelerine katkı sağlamaktadır. Eğitim ve geliştirme faaliyetleriyle çalışanların yeni teknolojileri tanımaları ve ilerideki mevkilerine hazırlanmalarına olanak sağlamaktadır. Küreselleşmeyle birlikte teknolojik gelişmelerin hız kazanması buna benzer ihtiyaçların oluşmasına neden olmaktadır. Eğitim, çalışanların motivasyonunu artıran bir araçtır. Ayrıca kaliteyi ve iş kazalarındaki oranın azalmasını sağlayan ve iş güvenliğini geliştiren bir süreçtir (Bayraktaroğlu, 2008, 77).

Çalışanların eğitilmesi ve geliştirilmesi fonksiyonunun ilk aşamasını eğitim ihtiyaç analizlerinin yapılması oluşturmaktadır. Bu aşamanın objektif olmasının yanı sıra çalışanlar arasında ayrımcılığa neden olmaması çalışanların nitelik ve performanslarıyla ilgili tarafsız değerlendirmelerin yapılmasına ihtiyaç duyulmaktadır (Bayraktaroğlu ve diğ., 2012, 11).

Eğitime ihtiyaç olup olmadığını belirlerken gözlemlleme, mülakat, anket, test, yöneticilerinin görüşlerini alma, varolan kayıtları inceleme gibi yöntemlerden

faydalanmak İKY'nin tarafsızlığını sağlamakta, bu da yönetim açısından tarafsızlık ve dürüstlük ilkesine göre hareket etmelerine yol açmaktadır (Özçelik, 2018, 211).

Eğitimin hazırlanması ve uygulanması aşamasında ise, başta eğitim programının amaçlarının belirlenmesi gerekmektedir. Bunun için, eğitime ihtiyacı olan çalışanların seçilmesi, eğitimi yürütecek kurumların belirlenmesi, eğitimi gerçekleştirecek kişilerin seçilmesi, konuların ne olacağının belirlenmesi, yer, zaman ve sürenin belirlenmesi ve eğitimin sonuçlarını ölçecek sistemin belirlenmesi gibi uzun bir süreçtir (Özçelik, 2018, 211-217).

İKY'de fırsat eşitliği ilkesine göre eğitim ve geliştirme aşamasında yerine getirilebilecek bazı uygulamalar şu şekildedir (Armstrong, 2006'den akt. Bayraktaroğlu ve diğ., 2012, 11):

- Kadınlara ve erkeklere eşit fırsatlar sunulması.
- Yeni işe başlayan çalışanların eğitmesi için katılımlarına olanak sağlanması
- Eğitilecek kişileri belirlerken cinsiyet ayrımcılığına yol açılmaması gerekmektedir.

3.3.5. Ücretlendirme

İnsanlar hayatlarını devam ettirebilmek için ihtiyaçlarını karşılamaya çalışmaktadır. Bu ihtiyaçların giderilmesi ise belirli bir gelirin varlığına bağlanmaktadır. Çalışma sonucunda hak edilen gelir verilen karşılığa göre farklılık göstermektedir. Sermayedar faiz geliri elde ederken, müteşebbisler kar, toprak sahipleri iserant geliri elde ederler. Verilen emek ise ücret olarak karşılık bulmaktadır (Fidan, 1996,19).

Ancak emeğin fikri ya da bedeni olması, ücretin niteliğini değiştirmez. Ücret tanımının daha anlaşılır şekilde yapılabilmesi için, “parasal ücret”, “gerçek ücret” ve “işgücü maliyeti” arasındaki farkı açıklamak gerekmektedir.

- Parasal ücret; çalışanın yaptığı işin karşılığı olarak elde edilen kazancın toplamıdır.
- Gerçek ücret, çalışanın elde ettiği para karşılığında sağlayabildiği mal ve hizmetlerin bedelidir.
- İşgücü maliyeti açısından ise ücret, işverenin çalışanlara para ve mal olarak yaptığı her türlü ödemelerdir. Bu ise işveren yönünden işgücü maliyetini ifade etmektedir (Talas, 1976, 5-6).

Diğer yandan ücret, çalışanların gelirlerini ve yaşam düzeylerini belirleyen bir faktör olması sebebi ile çalışma hayatında, çalışanlara toplumsal statü kazandırması ve işle ilgili algılarını ve güdülerini etkileyen dikkate değer bir durum olarak görülmektedir. Bireylerin, fiziki ihtiyaçlarının ve sosyal ve psikolojik ihtiyaçlarının karşılanmasında da ücret önemli bir yere sahiptir (Yüksel, 2007,190).

Ücretin çalışanların yaşamlarında farklı psikolojik işlevlerini şu şekilde sıralamak mümkündür:

→Ücret istenilen sonuca ulaşmak için amaç olarak görülmesi giderek önemli hale gelen bir fonksiyon olarak görülmektedir.

→Ücret çalışanların örgütteki göreceli pozisyonları ve çalışanların yaptıkları işleri diğer işlerle kıyaslayınca örgütün amaçlara ulaşırken elde edilen başarı açısından önemlidir. Çalışanların katkı ve çabalarının ödüllendirilmesiyle bir geribildirim mekanizması özelliği taşıması çalışanların hatalarını düzeltmeleriyle ilgili fırsat tanımaktadır.

→Ücret yüksek olması bu bölümlerle ilgili çalışma koşullarının ve diğer birimler üzerindeki denetim kapasiteleri hakkında bir fikir verir. Ücretin bu gibi psikolojik işlevlerinin olması, ücret konusunun ve ücretle ilgili adalet algısının sağlanmasının ne kadar önemli olduğunu ortaya koymaktadır (Kumbul, 2004'den akt. Yılmaz, 2004, 122-123).

Ücretin en temel taraflarına baktığımızda ise, işveren (ücreti ödeyen) ve çalışan (ücreti hak eden) vardır. Fakat nakit akışı açısından çalışan ve işveren tam karşı taraflarda yer aldıkları için ücrete yaklaşımları da farklılık göstermektedir.

Çalışanlar açısından ücret, kimi için hayatını idame ettirebilmenin temel kaynağını oluştururken; kimi için, adalet ölçüsüdür. Ayrıca, çalışanların ücrete ilişkin algı ve düşünceleri zaman içinde de değişebilir. Bu açıdan çalışanların gereksinimleri ile paraya verdikleri değer de önem arz etmektedir. İnsanların yaşamları boyunca bazı temel gereksinimlerinde değişimler olabilir ve gereksinimlerdeki bu değişimler paraya verilen önemi de değiştirir. Örneğin, yaşça daha büyük ve deneyimli olan çalışanların ücrete verdiği önem, genç ve mesleğe yeni başlamış bir çalışana oranla daha azdır. Bu kişiler için erken emeklilik olanakları ücretlerinden çok daha önemli olabilir. Cinsiyete göre de bu konuda bazı ayrılıklar gözlemlenmektedir. Kadın çalışanlar için ücret, erkek çalışanlara oranla daha az önemlidir. Ülkelerin gelişme seviyesi çalışanların ücrete verdikleri önemi etkilemektedir. Az gelişmiş ülkelerde

henüz temel gereksinimlerini tümüyle tatmin edememiş çalışanlar için ücretin taşıdığı önem, gelişmiş ülkelerdeki çalışanlara göre daha fazladır (Uyargil, 1985, 432-433).

Ücret, beklenti ve tatmin kaynağı olduğu için, yeterli ve adil bir ücret uygulaması işgücü piyasasında tercih edilir bir firma olarak, hem nitelikli çalışanların işletmeye çekilmesini sağlayacak, iyi performansı, çaba ve becerileri olumlu etkilemekte, hem de çalışanların bağlılıklarını artırmaktadır (Çakır, 2006, 12).

Ücretlendirmenin adil olduğuna dair algının oluşmasında ise çalışanların temelde üç başvuru noktası bulunmaktadır. İlk olarak içsel denklikte kişi aynı örgütte çalışan diğerlerinin ücretleriyle kendi aldığı ücret arasında kıyaslama yapmaktadır. İkinci olarak dışsal denklikte, çalışanlar diğer örgütlerde çalışanların aldıkları ücretlerle kıyaslama yapmaktadırlar. Son olarak kişisel denklik ise, bireyin kendi katkıları, ürünleri veya geçmiş tecrübelerine dayalı olarak kıyaslama yapmaktadır. Dışsal denkliğin sağlanması piyasa ücret araştırması yoluyla başlatılabilirken, içsel denklik etkili bir iş değerlendirme çalışması ile başlayabilir (Aksoy, 2017, 12).

Çalışmamız kapsamında baktığımızda ücretin adil olarak algılanması hem dağıtımsal adalete, hem de prosedürel adalete bağlıdır. Çalışanlar, aldıkları ücretin adil olup olmadığına dair bir algı geliştirirken aldıkları ücret miktarı ile olduğu kadar, ücret miktarının nasıl belirlendiği ile de ilgilenirler.

4. İNSAN KAYNAKLARI UYGULAMALARININ ÖRGÜTSEL ADALET ALGISINA ETKİSİNE YÖNELİK İNŞAAT SEKTÖRÜ ÇALIŞANLARI ÜZERİNDE BİR UYGULAMA

4.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Araştırma kapsamında ‘İKY uygulamalarının çalışanların örgütsel adalet algısı üzerinde etkisi var mıdır?’ sorusuna cevap aranmaktadır. Bu noktada araştırmanın temel amacı İKY uygulamalarının çalışanların örgütsel adalet algısı üzerinde etkisi olup olmadığını saptamaktır. Ayrıca elde edilen bulguların cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim düzeyi, toplam tecrübe, kurumdaki tecrübe, statü ve görev gibi demografik değişkenlerle ilişkisi de irdelenmektedir.

Literatüre baktığımızda;

→ Bankacılık sektöründe çalışanların insan kaynakları uygulamalarına ilişkin örgütsel adalet algısının, tutum ve davranışları üzerinde etkisi olup olmadığı (Yılmaz,2004),

→İstanbul’da ilaç sektöründe faaliyet gösteren bir firmada örgütsel adaletin üç boyutu ile bilgi paylaşımının beş temel boyutu arasındaki ilişkinin varlığı (Demirel ve diğ., 2011),

→Gıda sektöründe faaliyet gösteren bir işletmede performans değerlendirme sistemine ilişkin örgütsel adalet algısının sistemden duyulan memnuniyet üzerine etkisi (Tan ve diğ.,2011)

→ Sağlık kuruluşlarında çalışan doktor ve hemşirelerin örgütsel adalet algıları ve performansları arasında ilişki olup olmadığı (Tağraf ve diğ.,2016),

→ Farklı sektörlerde faaliyet gösteren işletmelerin personel ve insan kaynakları birimlerinde çalışanların örgütsel adalet algıları ile ilgili (Özsungur, 2017),

→ Zonguldak’ta oto sanayi sektöründe çalışanların almış oldukları ücrete ilişkin adalet algısı üzerinde etkisi olup olmadığı (Albar,2019),

→ Farklı sektörlerde çalışan mavi ve beyaz yaka çalışanlar üzerine 360 performans değerlendirmenin ve örgütsel adalet algısını etkisi olup olmadığı (Arslan ve diğ., 2016) ile ilgili örgütsel adalet algısı ve İKY uygulamaları alanında sınırlı sayıda araştırma mevcuttur.

İnşaat sektöründe ise bu alanla ilgili herhangi bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu bağlamda yapılan araştırmanın hem inşaat sektöründe çalışanları kapsamı açısından sektörel olarak, hem de İKY uygulamaları ve örgütsel adalet algısı arasındaki etkiyi sorgulayan çok sınırlı sayıda çalışma bulunması nedeniyle konu olarak yapılan araştırma özgün bir yapıya sahiptir. Ayrıca bu araştırma sonucunda elde edilen bulgularla literatüre katkı sağlamak hedeflenmektedir.

İnşaat sektöründe normların ve standartların yaygın hale gelmesi ve bazılarının zorunlu olması ile birlikte nitelikli insan kaynağı ihtiyacı artmaktadır. Bazı pozisyonlarda (İş güvenliği uzmanı, mühendis, mimar vs.) eleman çalıştırma zorunluluğunun olması ve rekabetin çok fazla oluşu ve nitelikli eleman sayısına olan ihtiyaçla birlikte doğru işe, doğru niteliklere sahip kişiyi istihdam etmekle birlikte çalışanları kurumda tutmak ve kalıcılıklarını sağlamak da önemli hale gelmiştir. Bu nedenle sektörel açıdan personel seçme ve yerleştirme, iş analizleri (görev tanımları, iş standartları, gereklilikleri vs. belirlenmesi), performans değerlendirme, eğitim ve geliştirme ve adil ve planlı bir ücretlendirme sistemlerinin olması çalışan devir hızının düşürülmesi ve çalışan memnuniyetinin ve bağlılığının artırıcı bir etkisi olması bakımından İKY uygulamalarını ve örgütsel adalet kavramlarını önemli hale getirmektedir.(İnşaat Dünyası[10.12.2019]).

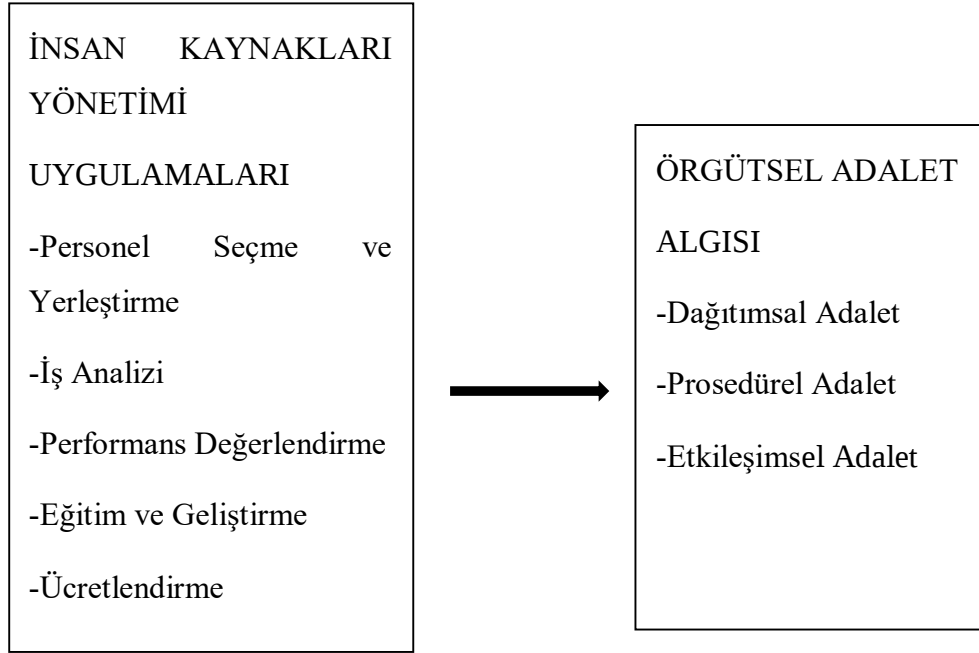
İnşaat sektörü, ana iş kollarının yanı sıra tedarikçiler ile birlikte yüzlerce mesleği içinde barındırması sebebiyle ekonomiye sağladığı katma değer ve istihdam bakımından oldukça dinamik olmasına rağmen, daha önce konuyla ilgili bu alanda bir çalışmaya rastlanmamış olması araştırmanın ayrıca önemini de ortaya koymaktadır.

4.2. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

Araştırmada bağımsız değişken olarak insan kaynakları yönetimi uygulamaları (personel seçme ve yerleştirme, iş analizi, performans değerlendirme, eğitim ve geliştirme ve ücretlendirme); bağımlı değişken olarak ise örgütsel adalet

algısı(dağıtımsal adalet, prosedürel adalet ve etkileşimsel adalet) yer almaktadır. Araştırma kapsamında ele alınacak model aşağıdaki gibidir:

Tablo 2: Araştırmanın Modeli



Bağımsız Değişken: İKY Uygulamaları

Bağımlı Değişken: Örgütsel Adalet

Yapılan araştırma, iki değişken arasındaki etkiyi inceleme sebebi ile yapıldığı için açıklayıcı nitelikte bir araştırmadır. Buna göre çalışmada inşaat sektöründe uygulanan İKY uygulamalarının çalışanların örgütsel adalet algısı üzerindeki etkisi incelenmiştir.

Çalışmada model doğrultusunda sorgulanan ana hipoteze ve alt hipotezlere aşağıda yer verilmiştir.

H1: İnsan kaynakları uygulamalarının örgütsel adalet algısına anlamlı katkısı bulunmaktadır.

H2: İKY uygulamaları ile örgütsel adalet algıları arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır.

H2a: İKY uygulamaları ile dağıtımsal adalet algısı arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır.

H2b: İKY uygulamaları ile prosedürel adalet algısı arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır.

H2c: İKY uygulamaları ile etkileşimsel adalet algısı arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.

H3: İKY uygulamaları demografik değişkenlerden statüye göre farklılık göstermektedir.

H4: Örgütsel adalet algısı demografik değişkenlerden statüye göre farklılık göstermektedir.

4.3. Araştırmanın Uygulama Alanı ve Sınırlılıkları

Araştırma Kocaeli’de inşaat sektöründe faaliyet gösteren firmaları kapsamaktadır. Veriler Kocaeli’de inşaat sektöründe faaliyet gösteren firmalardaki çalışanları kapsayan bir evrenden, olasılığa dayalı olmayan bir örnekleme yöntemi olan kolayda örnekleme tekniğiyle toplanmıştır. Araştırma kapsamında ölçme tekniği olarak anket yönteminden faydalanılmıştır. Anket 248 kişiye ulaştırılmış olup 190 anket katılımcılar tarafından başarıyla tamamlanmıştır. Bu doğrultuda anketlerin başarıyla tamamlanma oranı %76,61 olarak gerçekleştirilmiştir.

Verilerin toplanması aşamasında, anket formundaki soruların katılımcılar tarafından doğru anlaşıldığı, katılımcıların tutumlarını ve davranışlarını yansıttığını ve herhangi bir baskı altında kalınmadan kendileri tarafından formların doldurulduğu varsayılmaktadır. Ayrıca yapılan araştırma, İKY uygulamalarının örgütsel adalet algısı ile aralarında pozitif yönlü bir ilişki olduğu varsayımına dayanmaktadır.

Araştırma örneklemindeki katılımcıların, Kocaeli ilinde inşaat sektöründeki çalışanlardan oluşmasından dolayı, hem coğrafi yönden hem de sektörel yönünden bir sınırlılık söz konusudur. Tamamlanan anket sayısı, evrenin tümüne ulaşmanın zaman ve maliyet açısından imkansızlık taşıması, çalışma adına diğer bir sınırlılıktır. Ayrıca İKY uygulamalarından personel seçme ve yerleştirme, iş analizi, performans değerlendirme, eğitim ve geliştirme ve ücretlendirme fonksiyonları ile sınırlı tutulmuştur. Bunun nedeni çalışanların örgütsel adalet algıları üzerinde ilgili fonksiyonların etkisinin olabileceği varsayımından kaynaklanmaktadır.

4.4. Veri Toplama Yöntem ve Araçları

Çalışmada veri toplama yöntemi olarak anket toplama tekniğinden faydalanılmıştır. Çalışmada yer alan anket formu üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde ilgili

sektörde çalışanların demografik özellikleri ile ilgili sorular yer almaktadır. İkinci bölümde, çalışanların örgütsel adalet algılarını ölçmeye yönelik sorular sorulurken, anketin son bölümünde ise insan kaynakları uygulamaları ile ilgili algılarını ölçmeyi hedefleyen sorulara yer verilmektedir.

Anketin birinci bölümündeki ilk 8 soru katılımcıların demografik dağılımlarını belirlemek amacıyla hazırlanmıştır. Katılımcılara cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim, toplam tecrübe, kurumdaki tecrübe, statü ve görevlerini belirlemeye yönelik sorular yöneltilmektedir.

Anketin ikinci bölümünde ise örgütsel adalet algısı değişkenini ölçmek üzere Niehoff ve Moorman (1993) tarafından geliştirilen ‘Örgütsel Adalet Ölçeği’ kullanılmaktadır. Ölçeğin Türkçeye çevrimi ve geçerlilik analizleri Nadiri ve Tanova (2010) tarafından yapılmıştır (Nadiri ve Tanova, 2010, 36). Dağıtımsal adalet algısı 5, prosedürel adalet algısı 6 ve etkileşimsel adalet algısı ise 9 olmak üzere toplamda 20 sorudan oluşan ölçeğin her sorusunda örgütsel adaletin boyutlarını ifade eden önermeler bulunmaktadır. Ankette 9, 10, 11, 12, 13 ve 14. ifadeler prosedürel adalet algısını ölçmeye yönelikken; 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22 ve 23. ifadeler etkileşim adaleti ile ilgili ve 24, 25, 26, 27 ve 28. ifadeler ise dağıtımsal adalet algısını ölçmeye yöneliktir. Bu bölümdeki örgütsel adalet algısı ölçeğine ilişkin sorular, katılımcılara 5’li likert yöntemiyle sunulmaktadır. İfadelere ilişkin katılımcılar tarafından, ‘1-Kesinlikle Katılmıyorum’, ‘2-Katılmıyorum’, ‘3-Kararsızım’, ‘4-Katılıyorum’ ve ‘5-Kesinlikle Katılıyorum’ şeklinde yanıtlar alınmıştır.

Anket formunda İKY uygulamalarının etkililiğinin çalışanlar tarafından nasıl algılandığını ölçmek üzere Tsaur ve Lin(2004) ile Edgar ve Geare (2005) çalışmalarından uyarlanmıştır. Geçerlilik ve güvenirlik analizi Tüzün tarafından yapılan ölçekte, personel seçme ve yerleştirme 5, performans değerlendirme 4, ücretlendirme 2, eğitim ve gelişim ise 5 ifade ile ölçülmüştür. İş analizi ise yine Tüzün tarafından ilgili yazın göz önünde bulundurularak oluşturulan 3 ifade ile ölçülmüştür. (Tüzün, 2013:177). Bu bölümde 29, 30, 31 ve 32. ifadeler performans değerlendirme, 33, 34, 35, 36 ve 37. ifadeler personel seçme ve yerleştirme 38, 39, 40, 41 ve 42. ifadeler eğitim ve geliştirme; 43, 44 ve 45. İfadeler iş analizi ve son olarak 46. ve 47. ifadeler ücretlendirmeyi ölçmeye yönelik ifadelerdir. İKY uygulamaları ile ilgili ölçeğe ilişkin ifadeler de katılımcılara 5’li likert yöntemiyle sunulmuştur. İfadelere ilişkin katılımcılar tarafından, ‘1- Kesinlikle Katılmıyorum’, ‘2- Katılmıyorum’, ‘3-

Kararsızım’, ‘4- Katılıyorum’ ve ‘5- Kesinlikle Katılıyorum’ şeklinde yanıtlar alınmıştır.

4.5. Veri Analiz Teknikleri

Anket yöntemiyle elde edilen veriler, SPSS 21,0 istatistik programı kullanılarak analiz edilmiştir. Katılımcıların demografik özelliklerini belirlemeye yönelik olarak frekans analizinden, değişkenlere ilişkin genel ortalamaların incelenmesinde tanımlayıcı istatistiki analizden, faktör analizinden, ölçeklerin güvenilirlik katsayılarını belirlemek amacıyla güvenilirlik analizinden, değişkenler arası ilişkilerin saptanmasında pearson korelasyon analizinden, değişkenler arası etkilerin incelenmesinde basit regresyon analizinden, gruplar arası farkların incelenmesinde ise bağımsız örneklem t-testi ve tek yönlü varyans analizinden yararlanılmıştır

4.6. Bulgu ve Yorumlar

4.6.1. Demografik Değişkenlere İlişkin Frekans Tabloları

Araştırmaya katılım gösteren çalışanlara; cinsiyetlerini, medeni durumlarını, yaşlarını, eğitim durumlarını, toplam tecrübelerini, mevcut çalıştıkları iş yerindeki deneyimlerini, statü ve görevlerini belirlemeye yönelik seçenekler sunulurak örneklemin demografik bileşenleri belirlenmiştir.

Tablo 3: Katılımcıların Cinsiyete Göre Dağılımı

	Frekans	Yüzde
Kadın	64	33,7
Erkek	126	66,3
Toplam	190	100

Tablo 3’te verildiği üzere ankete katılan çalışanların, % 66,3’ünü erkekler, % 33,7’sini kadınlar oluşturmaktadır. Cinsiyeti erkek olan katılımcıların, kadınlara oranla sayıca daha fazla olduğu görülmektedir.

Araştırmaya katılan çalışanların medeni durumlarına göre dağılımı, Tablo 4’te görülmektedir.

Tablo 4: Katılımcıların Medeni Duruma Göre Dağılımı

	Frekans	Yüzde
Bekar	106	55,8
Evli	84	44,2
Toplam	190	100

Ankete katılan çalışanların, % 44,2'sini evli, % 55,8' ini ise bekar çalışanlar oluşturmaktadır. Buradan araştırma içindeki çalışanların önemli bir bölümünün bekar oldukları sonucuna ulaşılmaktadır.

Araştırmaya katılan çalışanların yaşlarına göre dağılımları, Tablo 5'te görülmektedir.

Tablo 5: Katılımcıların Yaşa Göre Dağılımı

	Frekans	Yüzde
20-29	51	26,8
30-39	92	48,4
40-49	39	20,5
50'den büyük	8	4,2
Toplam	190	100

Araştırmaya katılan çalışanların yaşlarına yönelik dağılımları, Tablo 5'de görülmektedir. Buna göre çalışanların % 26,8'i 20-29 yaş aralığında, % 48,4'ü 30- 39 yaş aralığında, % 20,5'i 40-49 yaş aralığında, % 4,2'si 50 yaşın üstündedir. Katılımcı profili göz önünde bulundurulduğunda, 30-39 yaş aralığındaki çalışanların araştırmaya daha yoğun katıldıkları, 50 yaşın üstünde çalışanların ise katılım yüzdelerinin çok düşük olduğu görülmektedir.

Çalışanların tamamladıkları eğitim düzeylerine ilişkin dağılım, Tablo 6'da yer almaktadır.

Tablo 6: Katılımcıların Eğitim Düzeyine Göre Dağılımı

	Frekans	Yüzde
İlköğretim	9	4,7
Lise ve Dengi	21	11,1
Ön Lisans	15	7,9
Lisans	106	55,8
Lisansüstü	39	20,5
Toplam	190	100

Çalışanların % 4,7'sinin ilköğretim mezunu oldukları, % 11,1'inin lise ve dengi okullardan mezun oldukları, % 7,9'unun ön lisans mezunu oldukları, %55,8'inin lisans ve yüzde 20,5 'inin lisansüstü mezunu oldukları görülmektedir. Elde edilen bulgular, katılımcıların yarısından biraz fazlasının lisans mezunu olduğunu ve neredeyse büyük çoğunluğun üniversite eğitimi aldığını göstermektedir. İlköğretim mezunlarının diğer katılımcılara oranı ise oldukça azdır.

Çalışanların iş hayatındaki toplam tecrübelerine göre dağılımı, Tablo 7'de yer almaktadır.

Tablo 7: Katılımcıların Toplam Tecrübeye Göre Dağılımı

	Frekans	Yüzde
1'den az	9	4,7
1-5	40	21,1
6-10	44	23,2
11-15	41	21,6
16-20	30	15,8
20'den fazla	26	13,7
Toplam	190	100

Çalışanların iş hayatlarındaki toplam tecrübelerine yönelik dağılımına göre % 4,7'sinin 1 yıl'dan az, % 21,1'inin 1 yıl-5 yıl arasında, % 23,2'sinin 6 yıl-10 yıl arasında, % 21,6'sinin 11 yıl-15 yıl arasında, %15,8'inin 16 yıl-20 yıl arasında ve %13,7'sinin 20 yıldan fazla iş tecrübesine sahip oldukları görülmektedir. Katılımcılardan 6-10 yıl arasında toplam iş tecrübesine sahip olanların sayısı diğerlerine göre fazladır.

Anketi dolduran çalışanların bağlı bulundukları kurumdaki tecrübeleri Tablo 8'de gösterildiği gibidir.

Tablo 8: Katılımcıların Kurumdaki Tecrübelerine Göre Dağılımı

	Frekans	Yüzde
1'den az	24	12,6
1-5	95	50,0
6-10	40	21,1
11-15	18	9,5
16-20	7	3,7
20'den fazla	6	3,2
Toplam	190	100

Çalışanların bağlı bulundukları kurumdaki tecrübelerine yönelik dağılıma baktığımızda % 12,6'sının 1 yılın altında, % 50'sinin 1 yıl-5 yıl arasında, % 21,1'inin 6 yıl-10 yıl arasında, % 9,5'inin 11 yıl-15 yıl arasında, %3,7'inin 16 yıl-20 yıl arasında ve %3,2'sinin 20 yıldan fazla süredir aynı kurumda çalıştıkları görülmektedir. Katılımcılardan 1-5 yıl arasında çalışanlar, toplam çalışanların yarısını oluşturmaktadır.

Çalışanların statülerine göre dağılımlarına ise Tablo 9'da yer verilmektedir. Buna göre kadrolu olarak çalışanlar toplam katılımcıların %46,3'ünü, sözleşmeli olarak çalışanlar %36,3'ünü, taşeron olarak çalışanlar %17,4'ünü oluşturmaktadır. Ankete

katılan çalışanların yarısına yakını kadrolu çalışanların oluşturduğunu, taşeron çalışanların yüzdesinin ise diğerlerine göre oldukça az olduğunu görülmektedir.

Tablo 9: Katılımcıların Statüye Göre Dağılımı

	Frekans	Yüzde
Kadrolu	88	46,3
Sözleşmeli	69	36,3
Taşeron	33	17,4
	190	100

Ankete katılan çalışanların görevlerine göre dağılımları Tablo 10’da görülmektedir.

Tablo 10: Katılımcıların Göreve Göre Dağılımı

	Frekans	Yüzde
Üst Düzey(Genel Müdür, Genel Müdür Yardımcısı vb.)	5	2,6
Orta Düzey(Bölüm Müdürü veya Yardımcısı vb.)	33	17,4
Alt Düzey(Şef vb.)	44	23,2
Çalışan	108	56,8
Toplam	190	100

Son olarak çalışanların görevlerine göre dağılımlarına baktığımızda üst düzey (genel müdür, genel müdür yardımcısı vb.) göreve sahip olanlar toplam katılımcıların yalnızca %2,6’sını, orta düzeyde(bölüm müdürü veya yardımcısı vb.) görevde çalışanlar %17,4’ünü, alt düzey(şef vb.) görevde çalışanlar %23,2’sini ve çalışan olarak görevlendirilenler toplam dağılıma göre büyük çoğunluk göstererek % 56,8’ini oluşturmaktadır.

4.6.2. Ölçeklere İlişkin Tanımlayıcı İstatistik Analizi

Araştırma kapsamında örgütsel adalet algısı; dağıtımsal adalet algısı 5 ifade, prosedürel adalet 6 ifade ve etkileşimsel adalet 9 ifade olmak üzere toplam 20 ifadeyle incelenmiştir. Ölçeklere ilişkin, ortalamalar ve standart sapmalar hesaplanmıştır. Örgütsel adalet algısına ilişkin yöneltilen ifadeler katılımcılar tarafından 5’li likert tipinde ölçeğe verilen yanıtlara göre değerlendirilmiştir.

Örgütsel adalet ve İKY uygulamaları ölçeklerine yönelik tanımlayıcı istatistiksel analiz (ortalama ve standart sapma) sonuçları tablo 11’de gösterilmiştir.

Tablo 11: Ölçeklere İlişkin Tanımlayıcı İstatistik Analizi

Ölçekler ve Boyutları	N	Ortalama	Standart Sapma
Örgütsel Adalet (Genel)	190	3,10	0,95
Dağıtımsal Adalet	190	2,58	1,19
Prosedürel Adalet	190	3,35	0,98
Etkileşimsel Adalet	190	3,22	1,04
İKY Uygulamaları (Genel)	190	2,74	1,01
Personel Seçme ve Yerleştirme	190	2,79	1,11
İş Analizi	190	2,97	1,12
Performans Değerlendirme	190	2,66	1,11
Eğitim	190	2,78	1,14
Ücretlendirme	190	2,31	1,25

Örgütsel adaletle yönelik tüm sorulardaki cevaplarla oluşan ortalama 3,10 ve standart sapma 0,95; dağıtımsal adaletle ilgili ortalama 2,58 standart sapma 1,19; prosedürel adaletle ilgili ortalama 3,35 standart sapma 0,98; etkileşimsel adaletle ilgili ortalama 3,22 standart sapma 1,04 olmuştur. Elde edilen bu bulgulara göre, katılımcıların verdikleri cevapların genellikle “Kararsızım” sonucuna yaklaştığı görülmektedir.

İKY uygulamaları ile ilgili ölçekte personel seçme ve yerleştirme 5 ifade, iş analiz 3 ifade, performans değerlendirme 4 ifade, eğitim ve geliştirme 5 ifade ve ücretlendirme 2 ifade ile incelenmiştir. İKY uygulamalarına ilişkin yöneltilen ifadeler katılımcılar tarafından 5’li likert tipinde ölçeğe verilen puanlarla değerlendirilmiştir.

İKY uygulamaları ile ilgili yöneltilen tüm sorulardaki cevaplarla oluşan ortalama 2,74 standart sapma 1,01, personel seçme ve yerleştirme ile ilgili ortalama 2,79 standart sapma 1,11, iş analizi ile ilgili ortalama 2,97 standart sapma 1,12, performans değerlendirme ile ilgili ortalama 2,66 standart sapma 1,11, eğitimle ilgili ortalama 2,78 standart sapma 1,14 olmuştur. Elde edilen bu bulgulara göre, katılımcıların verdikleri cevapların genellikle ‘Kararsızım’ sonucuna yaklaştığı görülmektedir. Ücretlendirme ile ilgili ortalama ise 2,31 ve standart sapma 1,25 olmuştur. Buna göre katılımcıların ücretlendirme ile ilgili algılarının ‘Katılmıyorum’ şeklinde olumsuz seçeneklere daha yakın olduğunu görmekteyiz.

4.6.3. Faktör Analizi

Çalışmanın bu bölümünde İKY uygulamaları ve örgütsel adalet ölçeklerinin faktör analizleri incelenmiştir. İlk olarak, araştırmada kullanılan verilerin faktör analizine uygun olup olmadığını belirlemek amacıyla Kaiser–Meyer–Olkin (KMO) ve Bartlett Küresellik testi uygulanmıştır. Kabul görmüş KMO değer aralığı 0,000 ile 1,00’dır. Ölçeklere faktör analizi uygulanabilmesi için KMO katsayısının en az 0,50 düzeyinde olması gerekmektedir. KMO katsayısı 1’e ne kadar yakın olursa ölçekteki ifadeler faktörleşmeye o ölçüde uygun olmaktadır. KMO katsayısı 0,50 - 0,70 arasında ise orta, 0,70 - 0,80 arasında ise iyi, 0,80 - 0,90 arasında ise çok iyi ve 0,90 ve üzerinde ise mükemmel olarak adlandırılmaktadır. Bartlett Küresellik Testi ile değişkenler arasında ilişki olup olmadığı kısmi korelasyonlar temelinde incelenmektedir. Bu test sonucunda elde edilen ki-kare değerinin anlamlı çıkması halinde değişkenler arasında korelasyon olduğunu söylemek mümkün olmaktadır(Kosovalı, 2017:46).

Tablo 12: Örgütsel Adalet Ölçeğinin KMO ve Bartlett Küresellik Analizi

Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterliliği Ölçüm Testi		,948
Bartlett's Küresellik Testi	Yaklaşık Ki-Kare Değeri	3571,222
	Serbestlik Derecesi	190
	Anlamlılık	,000

Tablo 12'deki örgütsel adalet ölçeği ile ilgili olarak yapılan analize göre KMO değeri 0,948 olarak bulunmuştur. 1 değerine oldukça yakın çıkan KMO değerine göre örneklem yeterlilik gücü mükkemel derecededir ($p < 0,05$).

Tablo 13: Örgütsel Adalet Ölçeğine Ait Faktör Analizi

İfadeler	ÖRGÜTSEL ADALET			Faktör Açıklaması(%)
	Etkileşimsel Adalet	Dağıtımsal Adalet	Prosedürel Adalet	
EA 20. İfade	,822			31,113
EA 21. İfade	,794			
EA 23. İfade	,748			
EA 22. İfade	,735			
EA 19. İfade	,717			
EA 18. İfade	,695			
EA 17. İfade	,681			
EA 16. İfade	,675			
EA 15. İfade	,637			
PA 13. İfade	,613			
PA 14. İfade	,613			
DA 28. İfade		,867		22,995
DA 25. İfade		,853		
DA 24. İfade		,841		
DA 27. İfade		,830		
DA 26. İfade		,823		
PA 11. İfade			,848	20,225
PA 10.İfade			,806	
PA 9. İfade			,705	
PA 12. İfade			,662	
Toplam				74,334

EA: Etkileşimsel Adalet, DA: Dağıtımsal Adalet, PA: Prosedürel Adalet

Tablo13'teki örgütsel adalet ölçeğinin faktör analizi sonuçlarına göre faktör yüklerine baktığımızda 0,50 den küçük veya tek faktör oluşturan herhangi bir sonuca rastlanmadığı için ölçekten hiçbir ifade çıkarılmamıştır. Faktör analizinden elde edilen bu sonuçlara göre, prosedürel adalet boyutundaki 2 ifadenin etkileşimsel adalet boyutu altında faktörleştiği görülmektedir. Kümülatif olarak bakıldığında faktörler toplam varyansın 74,334'lük kısmını açıklamaktadır.

Tablo 14: İKY Uygulamaları Ölçeğinin KMO ve Bartlett Küresellik Analizi

Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterliliği Ölçütü		,945
Bartlett's Küresellik Testi	Yaklaşık Ki-Kare Değeri	3260,550
	Serbestlik Derecesi	171
	Anlamlılık	,000

İKY uygulamaları ölçeği ile ilgili olarak yapılan analiz sonuçlarına göre KMO değeri 0,945 olarak bulunmuştur. 1 değerine oldukça yakın çıkan KMO değerine göre örneklem yeterlilik gücü mükkemel derecededir.

Tablo 15: İKY Uygulamaları ÖlçeğineAit Faktör Analizi

İfadeler	İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları			Faktör Açıklaması(%)
	Eğitim ve Geliştirme	Personel seçme ve Yerleştirme	Performans Değerlendirme	
EG 39. İfade	,826			28,534
EG 40. İfade	,799			
EG 38. İfade	,789			
EG 41. İfade	,775			
EG 42. İfade	,679			
İA 43. İfade	,657			
İA 42. İfade	,587			
PSY 37. İfade	,527			
İA 45. İfade	,518			24,202
PSY 36. İfade		,819		

PSY 35. İfade		,790		
PD 32. İfade		,780		
PSY 36. İfade		,754		
PSY 35. İfade		,685		
PD 29. İfade			,828	20,214
PD 30. İfade			,780	
PD 31. İfade			,692	
Ü 46. İfade			,680	
Ü 47. İfade			,611	
Toplam				72,950

EG:Eğitim ve Geliştirme, İA: İş Analizi, PSY: Personel Seçme ve Yerleştirme, PD:Performans Değerlendirme, Ü: Ücretlendirme.

İKY uygulamaları için yapılan faktör analizi sonuçlarına göre 0,50'nin altında ve tek faktör olan herhangi bir ifadeye rastlanmadığı için ölçekten herhangi bir ifade çıkarılmamıştır. Yapılan bu faktör analizine göre iş analizi fonksiyonunun 3 ifadesi ve personel seçme ve yerleştirme fonksiyonunun 1 ifadesi, eğitim geliştirme fonksiyonu içerisinde faktörleşmektedir. Ayrıca performans değerlendirmenin 1 ifadesi personel seçme ve yerleştirme fonksiyonu içerisinde faktörleşmektedir. Son olarak ücretlendirme fonksiyonunun 2 ifadesi de performans değerlendirme içinde faktörleşmektedir. 5 fonksiyon (Eğitim ve geliştirme, iş analizi, personel seçme ve yerleştirme, performans değerlendirme, ücretlendirme) ve 19 ifadeden oluşan ölçek yapılan analiz sonucunda ilgili örneklem grubu için 3 faktör olarak bulunmuştur. Bulunan faktörler şu şekildedir:

- 1.Eğitim ve Geliştirme
- 2.Personel Seçme ve Yerleştirme
- 3.Performans Değerlendirme

4.6.4. Güvenirlilik Analizi

Teorik temellerin incelenmesine yardımcı olan ölçekler, değişkenlere ilişkin ifadelerin, araştırılmak istenen kavramları ölçmede gösterdikleri performansı

değerlendirilmesi bakımından güvenilirlik analiziyle incelenmektedir. Kullanılmak istenilen bir ölçeğin, o araştırma için ne ölçüde güvenilir olduğunu belirlemek maksadıyla, Cronbach Alfa katsayılarının incelenmesi önem arz etmektedir. Bir ölçeği güvenilir kabul edilecek katsayı değerleri ise aşağıdaki gibi ifade edilmektedir (Özdamar, 2004, 633):

$0,00 \leq \alpha < 0,40$ Güvenilir Değil

$0,40 \leq \alpha < 0,60$ Düşük Derecede Güvenilir

$0,60 \leq \alpha < 0,80$ Oldukça Güvenilir

$0,80 \leq \alpha < 1,00$ Yüksek Derecede Güvenilir

Araştırmada İKY uygulamaları ölçeğine ait güvenilirlik analizi sonucu incelendiğinde, ölçeğin tümü için Cronbach Alfa değeri 0,964 olarak ölçülmüştür. Örgütsel adalet ölçeğinin tümü için ise Cronbach Alfa değeri 0,962'dir. Her iki değer de sosyal bilimler araştırmaları açısından yüksek derecede güvenilir kabul edilen değerlerdir.

Araştırmadaki değişkenleri incelemeye yönelik olarak kullanılan örgütsel adalete ait ölçekle ilgili güvenilirlik katsayıları Tablo 16'da yer almaktadır.

Tablo 16: Örgütsel Adalet Ait Ölçeğe İlişkin Güvenilirlik Katsayıları

	Madde sayısı	Cronbach Alfa
Örgütsel Adalet	20	,962
-Dağıtımsal Adalet	5	,948
-Prosedürel Adalet	6	,885
-Etkileşimsel Adalet	9	,952

Örgütsel adalet ölçeğinde, Nadiri ve Tanova (2010) tarafından geçerlilik ve güvenilirlik analizi sonuçlarına göre örgütsel adalet için Cronbach Alfa değeri 0,939; dağıtımsal adalet için 0,907; prosedürel adalet için 0,760; etkileşimsel adalet içinse 0,902 olarak bulunmuştur. Kocaeli'de inşaat sektöründe çalışanlar üzerinde uyguladığımız ölçek sonuçlarına göre ise, Cronbach Alfa değerleri örgütsel adalet için 0,962; dağıtımsal

adalet için 0,948; prosedürel adalet için 0,885 ve etkileşimsel adalet için 0,952 olarak bulunmuştur.

Tablo 17: İKY Uygulamalarına Ait Ölçeğe İlişkin Güvenilirlik Katsayıları

	Madde Sayısı	Cronbach Alfa
İKY Uygulamaları	19	,964
-Personel seçme ve yerleştirme	5	,911
-İş analizi	3	,828
-Performans Değerlendirme	4	,863
-Eğitim ve Geliştirme	5	,928
-Ücretlendirme	2	,918

İKY uygulamaları ölçeğinde Tüzün (2010) tarafından gerçekleştirilen geçerlilik ve güvenilirlik analizi sonuçlarına göre İKY uygulamalarının Cronbach Alfa değeri İş Analizi için 0,73; personel seçme ve yerleştirme için 0,87; performans değerlendirme için 0,85; eğitim ve geliştirme için 0,83; ücretlendirme için 0,77 değerleri elde edilmiştir (Tüzün, 2013: 176). Çalışmadan elde ettiğimiz güvenilirlik analizi sonuçlarına göre Cronbach Alfa İş Analizi için 0,828; personel seçme ve yerleştirme için 0,911; performans değerlendirme için 0,863; eğitim ve geliştirme için 0,928; ücretlendirme için 0,918 olarak bulunmuştur.

4.6.5. Pearson Korelasyon Analizi

Personel seçme ve yerleştirme, iş analizi, performans değerlendirme, eğitim ve geliştirme ve örgütsel adalet algısı ve alt boyutları değişkenlerin birbirleri ile olan ilişkilerini incelemek amacıyla Pearson Korelasyon analizinden yararlanılmıştır. Korelasyon analizi, bağımsız ve bağımlı değişkenler arasındaki ilişki düzeyini veya derecesini ölçmemizi sağlayan bir analiz türüdür. Korelasyon katsayısı, değişkenlerin yönü ve değişkenler arası etkileşimlerin nasıl olduğu hakkında bilgi verir. Korelasyon katsayısı -1 ile +1 arasında değişen değerler almaktadır. Katsayı, etkileşimin olmadığı durumda “0”, tam ve kuvvetli bir etkileşim varsa “1”, ters yönlü ve tam bir etkileşim varsa -1 değerini alır. Korelasyon katsayısı genellikle “r” harfiyle gösterilir.

Korelasyon katsayısının (r) değerine göre korelasyonun derecesi hakkında tablo 18’deki gibi yorum yapmamız mümkün olabilir (Yılmaz, 2006):

Tablo 18: Korelasyon Dereceleri

Kuvvetli (-)	$-1 \leq r < -0.9$
Orta (-)	$-0.9 \leq r < -0.5$
Zayıf (-)	$-0.5 \leq r < 0$
Zayıf (+)	$0 < r \leq 0.5$
Orta (+)	$0.5 < r \leq 0.9$
Kuvvetli(+)	$0.9 < r \leq 1$

Pearson korelasyon analizinde, araştırma modelinde yer alan örgütsel adalet(bağımlı), İKY uygulamaları(bağımsız) değişkenlerinin boyutlarına ait bulgulara tablo 19’da yer verilmiştir. ($p < 0,05$, N:190).

Tablo 19: Pearson Korelasyon Analizi

	Örgütsel Adalet	Dağıtımsal Adalet	Prosedürel Adalet	Etkileşimsel Adalet	İKY Uygulamaları	Personel Seçme ve Yerleştirme	İş Analizi	Performans Değerlendirme	Eğitim ve Geliştirme	Ücretlendirme
Örgütsel Adalet	1									
Dağıtımsal Adalet	,814** ,000	1								
Prosedürel Adalet	,899** ,000	,594** ,000	1							
Etkileşimsel	,948**	,643**	,818**	1						

Adalet	,000	,000	,000							
İKY Uygulamaları	,830**	,712**	,700**	,792**	1					
	,000	,000	,000	,000						
Personel Seçme ve Yerleştirme	,765**	,633**	,672**	,729**	,912**	1				
	,000	,000	,000	,000	,000					
İş Analizi	,737**	,565**	,640**	,735**	,878**	,733**	1			
	,000	,000	,000	,000	,000	,000				
Performans Değerlendirme	,728**	,647**	,604**	,688**	,884**	,776**	,700**	1		
	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000			
Eğitim ve Geliştirme	,735**	,633**	,609**	,706**	902**	,749**	,791**	,691**	1	
	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		
Ücretlendirme	,720**	,716**	,570**	,647**	855**	,722**	,729**	,779**	,703**	1
	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	

H2: İKY uygulamaları ile örgütsel adalet algıları arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır (KABUL).

Tablo 19’da görüldüğü gibi insan kaynakları uygulamaları ve örgütsel adalet arasındaki ilişkiyi ölçmek amacıyla yapılan korelasyon analizine göre iki değişken arasında 0,83 düzeyinde anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır. Buna göre H2 hipotezi kabul edilmiştir. Ayrıca korelasyon katsayılarının tamamı 0,50’nin üstünde çıkmıştır. Bu da değişkenler arasında zayıf olmayan düzeyde bir ilişki olduğunu göstermektedir. Bu bağlamda İKY uygulamalarının beş fonksiyonu ile çalışanların örgütsel adalet algılarını etkilediği söylemek mümkün olabilmektedir.

Boyutlar arasındaki anlamlı ilişkilerin dereceleri incelendiğinde en yüksek korelasyonun iş analizi ve etkileşimsel adalet alt boyutları arasında gerçekleştiği sonucuna ulaşmak mümkündür. Diğer yüksek dereceli korelasyonlar, personel seçme ve yerleştirme, eğitim ve geliştirme alt boyutlarıyla etkileşimsel adalet alt boyutları arasında ve ücretlendirme ve dağıtımsal adalet arasında gözlemlenmektedir.

Pozitif yöndeki bu ilişkiyi daha detaylı analiz edebilmek için örgütsel adalet ve insan kaynakları uygulamaları değişkenlerinin alt boyutları arasındaki ilişkileri de detaylı olarak incelemek gerekmektedir.

H2a: İKY uygulamaları ile dağıtımsal adalet algısı arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır (KABUL).

Örgütsel adaletin alt boyutu olan dağıtımsal adalet boyutunun İKY uygulamalarının alt boyutları arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır. Dağıtımsal adalet ve personel seçme ve yerleştirme arasında 0,63, iş analizi arasında 0,56, performans değerlendirme arasında 0,64, eğitim ve geliştirme arasında 0,63 ve ücretlendirme arasında 0,71 düzeyinde pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki söz konusudur. Dağıtımsal adalet ve ücretlendirme arasındaki ilişkinin 0,70 düzeyinin üzerinde yüksek düzeyde pozitif yönlü ilişkisi, çalışanların dağıtımın adil olup olmamasıyla ilgili algılarının sistemin formal özelliklerine göre şekillendiğini göstermektedir

H2b: İKY uygulamaları ile prosedürel adalet algısı arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır (KABUL).

Prosedürel adalet alt boyutu ve İKY uygulamalarının alt boyutları arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır. Bu sonuca göre H2b alt hipotezi kabul edilmiştir. Prosedürel adalet ve personel seçme ve yerleştirme arasında 0,67, iş analizi arasında 0,64, performans değerlendirme arasında 0,60, eğitim ve geliştirme arasında 0,60 ve ücretlendirme arasında 0,57 düzeyinde pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki söz konusudur. Prosedürel adalet ve personel seçme ve yerleştirme arasındaki ilişkinin 0,67 düzeyinde olması, çalışanların prosedürlerin adil olup olmamasıyla ilgili algılarının adil süreç etkisine göre şekillendiğini göstermektedir.

H2c: İKY uygulamaları ile etkileşimsel adalet algısı arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır (KABUL).

Etkileşimsel adalet alt boyutu ve İKY uygulamalarının alt boyutları arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır. Etkileşimsel adalet ve personel seçme ve yerleştirme arasında 0,72, iş analizi arasında 0,73, performans değerlendirme arasında 0,68, eğitim ve geliştirme arasında 0,70 ve ücretlendirme arasında 0,64 düzeyinde pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki söz konusudur. Etkileşimsel adalet ve İKY uygulamaları arasında yüksek düzeyde pozitif yönlü bir ilişkinin olması ise çalışanlara nasıl davranıldığı ve

nasıl iletişim kurulduğu gibi davranışların etkileşimsel adalet algısı üzerinde etkili olduğunu göstermektedir.

Çalışma kapsamında, korelasyon analizi sonucunda da görüldüğü üzere, işletmelerde uygulanan insan kaynakları uygulamalarının çalışanların örgütsel adalet alt boyutlarından etkileşimsel adalet ile en yüksek derecede ilişkili olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Bu nedenle örgütlerin İKY uygulamaları anlamında etkileşimsel adaletle önem vermeleri gerekmektedir.

4.6.6. Basit Regresyon Analizi

Araştırma kapsamında insan kaynakları uygulamalarının örgütsel adalet üzerindeki etkisini ölçmek amacıyla basit regresyon analizi yapılmıştır. Analiz sonuçlarına göre modelin istatistiksel olarak anlamlı olduğu, yani insan kaynakları uygulamalarının örgütsel adalet üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu görülmektedir. ($F=415,388$; anlamlılık düzeyi 0,000) Tablo 20'den de görüleceği üzere örgütsel adaletteki değişimin %68,8'i insan kaynakları uygulamalarıyla açıklanmaktadır.

Tablo 20: İnsan Kaynakları Uygulamalarının Örgütsel Adalet Etkisine Ait Basit Regresyon Analizi(Anova)

Bağımlı Değişken-Örgütsel Adalet					
	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Ortalama Kare	F	İstatistiksel Anlamlılık
Regresyon	119,304	1	119,304	415,338	,000
Hata	54,002	188	,287		
Toplam	173,306	189			

Bağımsız Değişken: İKY Uygulamaları $R=,830$ $R^2=,688$ Düzeltilmiş $R^2=,687$

Yapılan regresyon analizine göre insan kaynakları uygulamalarının, örgütsel adalet üzerinde pozitif yönlü ($\text{Beta} = 0,783$, $p < ,001$) olduğu saptanmıştır. İnsan kaynakları uygulamalarına yönelik 1 birimlik artış, örgütsel adalet üzerinde 0,783 birimlik artışa neden olacaktır. (bkz. Tablo 21).

Tablo 21: Katsayılar Tablosu

	Beta	t	p
Sabit	,959	8,544	,000
İKY Uygulamaları	,783	20,380	,000

Bağımlı Değişken: Örgütsel Adalet

H1: İnsan kaynakları uygulamalarının örgütsel adalet algısına anlamlı katkısı bulunmaktadır (KABUL).

4.6.7. Bağımsız Örneklemeler İçin T-Testi

Araştırmada İKY uygulamaları ve örgütsel adalet algısının medeni durumuna göre farklılaşıp farklılaşmadığını analiz etmek için T-Testinden faydalanılmıştır.

Tablo 22: Medeni Duruma Göre T-Testi

	Medeni	N	Ortalama	Standart Sapma
Örgütsel Adalet	Bekar	106	3,10	,916
	Evli	84	3,10	1,01
İKY Uygulamaları	Bekar	106	2,76	,955
	Evli	84	2,71	1,090

Tablo 22'e göre öncelikle örgütsel adalet için medeni duruma göre T-Testinde yer alan örneklem dağılımına baktığımızda bekar olanların sayısı 106 evli olanların sayısı ise 84 kişiden oluşmaktadır. Örgütsel adalet değişkeni için ifadelere verilen yanıtlara baktığımızda, bekar çalışanlar için ortalama 3,10 standart sapma, 955; evli olanlar için 3,10 standart sapma 1,01 olarak çıkmıştır. İKY uygulamaları için medeni duruma göre T-Testinde ifadelere verilen yanıtlara baktığımızda bekarlar için ortalama 2,76 ve standart sapma 0,955; evliler 3,10 standart sapma 1,090 olarak çıkmıştır.

Tablo 23: Medeni Durumuna Göre Bağımsız Örneklem T-Testi

	Levene Varyans Eşitliği Testi		Ortalamaların Eşitliği için T-Testi		
	F	p	t	Df	p(2-tailed)
Örgütsel Adalet	,849	,358	,055	188	,957
			,054	169,437	,957
İKY Uygulamaları	1,037	,310	,283	188	,778
			,278	166,162	,781

Tablo 23'e baktığımızda Levene'ye göre örgütsel adalet değişkeni için p değeri ($,358 > 0,05$) ve İKY uygulamaları için p değeri ($,310 > 0,05$) olduğu için varyanslar eşit olduğu sonucuna ulaşılmaktadır. İKYU ve örgütsel adalet algısının medeni duruma göre farklılaşıp farklılaşmadığına baktığımızda p değeri İKY uygulamaları için $0,778$ ve örgütsel adalet için p değeri $0,957$ değerleri $0,05$ 'ten büyük olduğu için medeni duruma göre İKY uygulamaları ve örgütsel adalet algısında ve bir farklılık olmadığı anlaşılmaktadır.

Tablo 24: Cinsiyet Duruma Göre T-Testi

	Cinsiyet	N	Ortalama	Standart Sapma
Örgütsel Adalet	Kadın	64	2,94	,972
	Erkek	126	3,18	,944
İKY Uygulamaları	Kadın	64	2,56	1,033
	Erkek	126	2,83	,996

Örgütsel adalet için cinsiyet duruma göre T-Testinde yer alan örneklemin dağılımına baktığımızda, kadınların sayısı 64, erkeklerin sayısı ise 126 kişiden oluşmaktadır. Örgütsel adalet değişkeni için ifadelere verilen yanıtlara baktığımızda kadınlar için ortalama 2,94 standart sapma ,972; erkekler 3,18 standart sapma ,944 olarak çıkmıştır. İKY uygulamaları değişkeni cinsiyet duruma göre T-Testinde ifadelere verilen yanıtlara baktığımızda kadınlar için ortalama 2,56 standart sapma 1,033; erkekler için 2,83 standart sapma 0,996 olarak çıkmıştır.

Tablo 25: Cinsiyete Göre Bağımsız Örneklem T Testi

	Levene Varyans Eşitliği Testi		Ortalamaların eşitliği için T-Testi		
	F	p	t	Df	p(2- tailed)
Örgütsel Adalet	,790	,375	- 1,616	188	,108
			- 1,600	123,522	,122
İKY Uygulamaları	,118	,732	- 1,740	188	,084
			- 1,719	122,749	,088

Levene'ye göre örgütsel adalet değişkeni için p değeri(,375) > 0,05 ve İKY uygulamaları için p değeri (,732) > 0,05 olduğu için varyanslar eşit olduğu sonucuna ulaşılmaktadır. Bu nedenle t-testindeki ilk satırdaki örgütsel adalet için p değeri ,108 İKY uygulamaları için p değeri ,084 >0,05 olduğundan cinsiyete göre İKY uygulamaları ve örgütsel adalet algısında ve bir farklılık olmadığı anlaşılmaktadır.

4.6.8. Tek Yönlü Varyans Analizi

Çalışanların İKY uygulamaları ile örgütsel adalet algılarının yaş değişkeniyle aralarında bir ilişki olup olmadığının incelenmesi amacıyla tek yönlü varyans analizi (one-way anova) yapılmıştır (bkz. Tablo 26).

Tablo 26: İKY Uygulamalarının ve Örgütsel Adaletin Yaş İle Arasındaki İlişki İçin Tek Yönlü Varyans Analizi

		Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Ortalamaların Karesi	F	p
İKY Uygulamaları	Gruplar Arası	6,351	2	3,176	3,154	,045

	Gruplar İçi	188,311	187	1,007		
	Toplam	194,662	189			
Örgütsel Adalet	Gruplar Arası	2,621	2	1,310	1,436	,241
	Gruplar İçi	170,685	187	,913		
	Toplam	173,306	189			

50 yaşın üzerindeki katılımcı sayısı (8 kişi), 30 altında kaldığı için ve diğer gruplar arasında büyük farklılıklar olduğu için 40-49 yaş grubuna dahil edilerek analize tabi tutularak anlamlı sonuçlara ulaşılmıştır.

Yapılan analiz sonuçlarına göre İKY uygulamaları ile yaş değişkeni arasında anlamlı bir farklılık varmış gibi görünmesine rağmen ($p = ,045 > 0,05$), yapılan Post Hoc analizine göre anlamlılık 0.05'e çok yakın olması sebebiyle gruplar arasında İKY uygulamaları ile ilgili algının yaşa göre bir farklılık göstermediği sonucuna ulaşılmıştır. Benzer şekilde örgütsel adalet algısı ile yaş arasında da anlamlı bir farklılık olmadığı sonucuna ulaşılmıştır ($p = ,241 > 0,05$).

Tablo 27: İKY Uygulamalarının ve Örgütsel Adaletin Eğitim İle Arasındaki İlişki İçin Tek Yönlü Varyans Analizi

		Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Ortalamaların Karesi	F	p
İKY Uygulamaları	Gruplar Arası	17,584	2	8,792	9,285	,000
	Gruplar İçi	177,078	187	,947		
	Toplam	194,662	189			
Örgütsel Adalet	Gruplar Arası	3,493	2	1,747	1,923	,149
	Gruplar İçi	169,812	187	,908		
	Toplam	173,306	189			

Eğitim düzeylerine göre ilköğretim mezunlarının sayısı (9 kişi), lise ve dengi mezunu sayısı (21) ve ön lisans mezunu sayısı (15 kişi) 30 altında kaldığı için ve diğer büyük farklılıklar olduğu için ön lisans eğitim grubuna dahil edilerek analize tabi tutularak anlamlı sonuçlara ulaşılmıştır.

Tablo 27'ye göre örgütsel adalet algısında eğitim durumuna göre bir değişkenlik göstermemektedir ($149 > 0,05$). Fakat İKY uygulamaları ile ilgili algının eğitime göre farklılık gösterdiği ortaya çıkmıştır. Farklılığın hangi eğitim seviyeleri arasında olduğunu görmek için scheffe analizi yapılmış ve elde edilen sonuçlara göre ön lisans mezunları, lisans ve lisanüstü mezunlarına göre İKY uygulamaları algısının daha olumlu algıladığı sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 28: İKY Uygulamalarının ve Örgütsel Adaletin Toplam Tecrübe İle Arasındaki İlişki İçin Tek Yönlü Varyans Analizi

		Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Ortalamaların Karesi	F	p
İKY Uygulamaları	Gruplar Arası	1,951	3	,650	,628	,598
	Gruplar İçi	192,711	186	1,036		
	Toplam	194,662	189			
Örgütsel Adalet	Gruplar Arası	7,729	3	,589	,639	,591
	Gruplar İçi	765,577	186	,922		
	Toplam	173,306	189			

Toplam tecrübeye göre 1 yıldan az tecrübesi olanlar (9 kişi), 30 altında kaldığı için ve diğer büyük farklılıklar olduğu için 1-5 yıl toplam tecrübesi olanlar grubuna dahil edilerek analize tabi tutularak anlamlı sonuçlara ulaşılmıştır. Yine aynı şekilde 20 yıldan fazla toplam tecrübesi olanlar (26 kişi) 16-20 arasında toplam tecrübeye sahip olanlar arasında değerlendirilmiştir.

Demografik değişkenlerden çalışanların toplam tecrübelerine baktığımızda, İKY uygulamaları ile ilgili algının arasında yapılan tek yönlü varyans analizi sonuçlarına göre bir farklılık olmadığı sonucuna ulaşılmıştır ($p = ,598 > 0,05$). Aynı şekilde örgütsel adalet algısının toplam tecrübeye göre bir farklılık göstermediği sonucuna ulaşılmıştır ($p = ,591 > 0,05$) (bkz. Tablo 28).

Tablo 29: İKY Uygulamalarının ve Örgütsel Adaletin Kurum Tecrübesi İle Arasındaki İlişki İçin Tek Yönlü Varyans Analizi

		Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Ortalamaların Karesi	F	p
İKY Uygulamaları	Gruplar Arası	,785	2	,393	,379	,685
	Gruplar İçi	193,877	187	1,037		
	Toplam	194,662	189			
Örgütsel Adalet	Gruplar Arası	4,519	2	2,259	2,503	,085
	Gruplar İçi	168,787	187	,903		
	Toplam	173,306	189			

Katılımcıların kurumdaki tecrübelerine göre 1 yılda az tecrübesi olanlar (24 kişi), 30 altında kaldığı için ve diğer büyük farklılıklar olduğu için 1-5 yıl kurum tecrübesi olanlar grubuna dahil edilerek analize tabi tutulmuş ve bu şekilde anlamlı sonuçlara ulaşılmıştır. Benzer şekilde 11-15 yıllık arasında tecrübesi olanlar (18 kişi), 16-20 arasında toplam tecrübeye sahip olanlar (7 kişi) ve 20 yıldan fazla toplam tecrübesi olanlar (6 kişi), 11-15 yıl arasında tecrübeye sahip olanlar arasında değerlendirilmiştir.

Demografik değişkenlerden çalışanların kurum tecrübeleri ile ilgili yapılan tek yönlü varyans analizi sonuçlarına göre, İKY uygulamaları ile ilgili algının gruplara göre bir farklılık göstermediği sonucuna ulaşılmıştır ($p = ,685 > 0,05$). Aynı şekilde örgütsel adalet algısının kurum tecrübesine göre bir farklılık göstermediği sonucuna ulaşılmıştır ($p = ,085 > 0,05$) (bkz. Tablo 29).

Tablo 30 da görüldüğü gibi statü değişkeni ile ilgili varyansın homojen dağılıp dağılmadığına bakıldığı zaman hem İKY uygulamaları ($0,009 < 0,05$) hem de örgütsel adalet algısına ($0,012 < 0,05$) ait varyansın heterojen olduğu sonucuna ulaşılmaktadır.

Tablo 30: Varyans Homojenliği Testi

	Levene Statistic	Df1	Df2	p
İKY Uygulamaları	4,795	2	187	,009
Örgütsel Adalet	4,488	2	187	,012

Değerlerin heterojen çıkması nedeniyle gruplar arasında farklılık olup olmadığını görmek için Ortalama Testlerinin Eşitliğine (Robust Test Of Equality of Means) yönelik analiz yapılmıştır (bkz. Tablo 31) Bu analiz sonuçlarına göre örgütsel adalet $0,160 > 0,05$ olduğu için grupların statüye göre örgütsel adalet algılarında bir farklılık olmadığı sonucu çıkmaktadır.

H4: Örgütsel adalet algısı demografik değişkenlerden statüye göre farklılık göstermektedir (RED).

İKY uygulamaları için $0,017 < 0,05$ olduğu için çalışanların statülerine göre İKY uygulamaları ile ilgili algılarında farklılık olduğu sonucuna ulaşılmaktadır.

H3: İKY uygulamaları demografik değişkenlerden statüye göre farklılık göstermektedir (KABUL).

Tablo 31: Ortalama Testlerin Eşitliği

		p
İKY Uygulamaları	Welch	,017
	Brown-Forsythe	,009
Örgütsel Adalet	Welch	,160
	Brown-Forsythe	,159

Çalışanların statülerine göre İKY uygulamaları arasındaki farkı daha detaylı inceleyebilmek için yapılan çoklu karşılaştırma testine göre Scheffe'ye baktığımızda taşeron statüdeki çalışanlar kadrolu ve sözleşmeli çalışanlara göre İKY uygulamalarından daha fazla memnun görünmektedir. Benzer şekilde Tamhane ile ilgili elde edilen bilgilere göre ise taşeron statüde çalışanlar sözleşmeli statüde çalışanlara göre İKY uygulamalarından daha memnun görünmektedir.

Tablo 32: Çoklu Karşılaştırma Testi (Multiple Comparisons)

Bağımlı Değişken		(i)Statü	(j)Statü	Ortalama Fark (i-j)	Standart Sapma	p
İKY Uygulamaları	Scheffe	Kadrolu	Sözleşmeli	,11664	,15948	,766
			Taşeron	-,56001*	,20245	,024
		Sözleşmeli	Kadrolu	-,11664	,15948	,766
			Taşeron	-,67665*	,20992	,006
		Taşeron	Kadrolu	,56001*	,20245	,024
			Sözleşmeli	,67665*	,20992	,006
	Tamhane	Kadrolu	Sözleşmeli	,11664	,14938	,821
			Taşeron	-,56001	,23271	,058
		Sözleşmeli	Kadrolu	-,11664	,14938	,821
			Taşeron	-,67665*	,23097	,015
		Taşeron	Kadrolu	,56001	,23271	,058
			Sözleşmeli	,67665*	,23097	,015

Son olarak Kurumdaki görevlerine göre üst düzey pozisyonda görev yapanlar (5 kişi), 30 altında kaldığı için ve diğer büyük farklılıklar olduğu için orta düzey pozisyonda

görev yapanlar grubuna dahil edilerek analize tabi tutulmuş ve bu şekilde anlamlı sonuçlara ulaşılmıştır.

Tablo 33: İKY Uygulamalarının ve Örgütsel Adaletin Görev İle Arasındaki İlişki İçin Anova Testi

		Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Ortalamaların Karesi	F	p
İKY Uygulamaları	Gruplar Arası	,453	2	,227	,218	,804
	Gruplar İçi	194,209	187	1,039		
	Toplam	194,662	189			
Örgütsel Adalet	Gruplar Arası	2,258	2	1,129	1,234	,293
	Gruplar İçi	171,048	187	,915		
	Toplam	173,306	189			

Son olarak, demografik değişkenlerden çalışanların görevlerine ilişkin değişkene baktığımızda İKY uygulamaları ile görev değişkeni arasında yapılan tek yönlü varyans analizi sonuçlarına göre bir farklılık yoktur($p=,804>0,05$). Aynı şekilde örgütsel adalet algısının da görev değişkenine bir farklılık göstermediği sonucuna ulaşılmıştır ($p=,293>0,05$) (bkz. Tablo 33).

Sonuç olarak; yapılan t-tesi ve tekyönlü varyans analizinden elde edilen bilgilere göre çalışanların İKY uygulamalarına ilişkin algılarının eğitim seviyelerine ve statülerine göre farklılık göstermektedir.

5. SONUÇ

Çalışanların isteklerinin ve örgütten beklentilerinin karşılanması onların motivasyonunu artıran faktörlerin başında gelmektedir. Bu istekler ve beklentiler ise, örgüt içinde hak ettikleri kazanımların dağıtımının adil olması, dağıtımla ilgili örgütsel kararlar alınırken, karar alma ile ilgili süreçlerin adil bir şekilde uygulanması ve bu kararların çalışanlara tarafsız bir şekilde iletilebilmesi ile mümkün olabilmektedir. Çalışanların bulundukları örgütü ya da yöneticileri adil olarak değerlendirmemeleri çalışanların tepkisel davranışlar geliştirmelerine sebep olabilmektedir. Bir örgütte İKY uygulamalarının adil olması sonucunda, çalışanlar adil kazanımlar elde etmekte, adil prosedürlerle değerlendirilmekte ve prosedürleri uygulamakla yükümlü olan kişiler kendilerine adil davranmaktadır. Bu nedenle örgütlerin insan kaynakları uygulamalarında, personel seçme ve yerleştirmede adil araçlar kullanması, iş analizleri ile işin gereklerinin ve tanımının doğru belirlenmesi, performans değerlendirme sistemlerinde çalışanların sisteme bakış açısını dikkate alması, eğitim geliştirmede çalışanların bilgi eksikliği olduğu noktalara öncelik verilmesi ve ücret belirlerken nasıl ve neye göre belirlendiğinin çalışanlarla paylaşılması gibi konular önem arz etmektedir. Örgütlerin adalete öncelik vermeleri, çalışanların örgütte kendilerini değerli hissetmelerine ve örgütsel adalet algısının oluşmasını sağlamaktadır. Bunun sonucunda ise örgütsel güven, iş tatmini, örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışı, motivasyonda artış gibi birçok alanda olumlu sonuçlar elde edilebilmektedir. Çalışmada örgütsel adaletin alt boyutları olan dağıtımsal adalet, prosedürel adalet ve etkileşimsel adalet İKY uygulamaları ile ilişkilendirilerek kavramsal olarak ele alınmıştır.

Araştırmanın uygulama kısmında ise İKY uygulamaları ve örgütsel adalet algısı arasındaki ilişkinin bazı demografik değişkenleri de göz önünde bulundurularak ölçülmesi amaçlanmıştır. Kocaeli’de inşaat sektöründe faaliyet gösteren firmalarda çalışanlardan oluşan bir evrenden olasılığa dayalı olmayan kolayda örnekleme

teknikiyle toplanan 190 anket formundan elde edilen veriler SPSS.21 istatistik programı kullanılarak analiz edilmiştir.

Yapılan analizlerden elde edilen sonuçlara göre katılımcıların demografik olarak cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim, toplam tecrübe, kurum tecrübe, statü ve göreve göre dağılıma bakılmıştır.

Değişkenlerin genel ortalamalarını incelemek amacıyla yapılan ölçeklere ilişkin tanımlayıcı istatistiksel analiz sonuçlarına göre ise ankete katılanların hem İKY uygulamaları hem de örgütsel adalet algısına ilişkin verdikleri yanıtların ortalamasının 'kararsızım' sonucuna yaklaştığı görülmektedir. Ancak ücret ve dağıtımsal adaletin tanımlayıcı istatistiksel analiz sonuçlarına göre ise çalışanların büyük bir kısmının 'katılmıyorum' şeklinde yanıt verdikleri görülmektedir. Bu da çalışanların ücretlendirme ile ilgili algılarının olumsuz olmasının dağıtımsal adalet algıları üzerinde etkisi olabileceğini göstermektedir.

İKY uygulamaları ve örgütsel adalet ölçeklerinin faktör analizine uygun olup olmadığına bakmak için ölçeklere ilişkin KMO ve Bartlett küresellik analizleri yapılmış olup, bu analizden elde edilen bulgulara göre İKY uygulamalarına ilişkin ölçeğe ait KMO değeri 0,945, örgütsel adalet ölçeğine ait KMO değeri 0,948 olarak bulunmuştur. 1 değerine oldukça yakın çıkan KMO değerine göre örneklem yeterlilik gücü mükkemel derecede olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Örgütsel adalet ölçeğine ilişkin faktör analizi sonuçlarına göre prosedürel adalet boyutundaki 2 ifade etkileşimsel adalet boyutunda faktörleşmekle birlikte ilgili ölçek 3 boyut olarak faktörleşmektedir. İKY uygulamalarında ise 5 fonksiyon ve 19 ifadeden oluşan ölçek ilgili örneklem gurubu için 3 faktör olarak bulunmuştur.

Güvenirlilik analizi sonuçlarına göre ise örgütsel adalet için cronbach alfa değeri 0,962, İKY uygulamaları için 0,964 olarak bulunmuştur. Bu da ölçekten elde edilen bilgilerin yüksek derecede güvenilir olduğunu göstermektedir.

Değişkenler arasındaki ilişkiyi saptamak amacıyla yapılan pearson koreasyon analizi sonuçlarına göre örgütsel adalet algısının alt boyuları olan dağıtımsal adalet, prosedürel adalet ve etkileşimsel adalet boyutlarının İKY uygulamalarının personel seçme ve yerleştirme, iş analizi, performans değerlendirme, eğitim ve geliştirme ve ücretlendirme fonksiyonlarının tamamıyla aralarında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmıştır. En yüksek korelasyon ise, iş analizi ve etkileşimsel adalet

alt boyutları arasında olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu doğrultuda araştırmanın temel sorunsalı olan H2 anahipotezi ve buna bağlı oluşturulan, H2a, H2b, H2c alt hipotezleri kabul olarak sonuçlanmıştır. Dağıtımsal adalet ve ücretlendirme arasındaki ilişkinin 0,70 düzeyinin üzerinde yüksek düzeyde pozitif yönlü ilişkisi, çalışanların dağıtımın adil olup olmamasıyla ilgili algılarının sistemin formal özelliklerine göre şekillendiğini gösterirken; prosedürel adalet ve personel seçme ve yerleştirme arasındaki ilişkinin 0,67 düzeyinde olması, çalışanların prosedürlerin adil olup olmamasıyla ilgili algılarının adil süreç etkisine göre şekillendiğini göstermektedir. Etkileşimsel adalet ve İKY uygulamaları arasında yüksek düzeyde pozitif yönlü bir ilişkinin olması ise çalışanlara nasıl davranıldığı ve nasıl iletişim kurulduğu gibi davranışların etkileşimsel adalet algısı üzerinde etkili olduğunu göstermektedir

Korelasyon sonuçlarından elde edilen bulgulara İKY uygulamalarının çalışanların örgütsel adalet algısı üzerinde etkili olabileceğini göstermektedir. İKY uygulamalarının (bağımsız değişken) ve örgütsel adalet algısı (bağımlı değişken) üzerinde anlamlı bir etkisi olup olmadığını analiz etmek amacıyla yapılan regresyon analizi sonuçları anlamlı ve pozitif yönlü bir etkinin olduğunu göstermektedir. Elde edilen verilere göre çalışanların örgütsel adalet algılarındaki değişimin %68,8'i İKY uygulamaları ile açıklanmaktadır.

Araştırma kapsamında son olarak, demografik değişkenlere göre İKY uygulamaları ve örgütsel adalet algısında bir farklılık olup olmadığını tespit etmek amacıyla T-Test ve Tek Yönlü Varyans Analizinden faydalanılmıştır. Medeni durum ve cinsiyete ilişkin yapılan T-Testi sonuçlarına göre her iki değişken için de bir farklılık olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizine göre ise yaş, toplam tecrübe, kurum tecrübe ve görev demografik değişkenlerine göre İKY uygulamaları ve örgütsel adalet algılarında bir farklılık yoktur. Demografik değişkenlerden eğitim değişkenine göre örgütsel adalet algısında bir farklılık yokken İKY uygulamaları ile algı eğitim seviyelerine göre farklılık gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır. Buna göre, lise mezunlarının İKY uygulamalarına ilişkin memnuniyet algıları lisans ve lisansüstü mezunlara göre daha yüksek olduğu görülmektedir. Son olarak statü değişkenine göre örgütsel adalet algısında farklılık yokken İKY uygulamalarında farklılık çıkmıştır. Burdan elde edilen bilgilere göre taşeron çalışanların, kadrolu çalışanlar ve sözleşmeli çalışanlara göre İKY uygulamalarından daha fazla memnun görünmektedir. Elde edilen bilgilere göre çalışanların İKY uygulamalarına ilişkin algılarının eğitim

seviyelerine ve statülerine göre farklılık göstermektedir. Bu nedenle H3 hipotezi kabul edilmiştir. Örgütsel adalet algısı ise statü değişkenine göre farklılık göstermediği için H4 hipotezi red olmuştur.

Literatürde daha önce inşaat sektöründe örgütsel adalet ve İKY uygulamaları arasındaki ilişkinin irdelenmemiş olması araştırmayı önemli kılmaktadır. İnşaat sektöründe yüzlerce meslek sahibinin istihdam edilmesi, İKY uygulamalarına verilen değerin artmasına yol açmaktadır. Çalışanların görev tanımlarının işin gerekliliklerinin ve standartlarının belirlenmesi ve bu işe uygun nitelikli iş gücünün işletmeye çekilmesi ve doğru işe doğru kişinin yerleştirilmesiyle birlikte çalışanları örgütün bir parçası haline getirmek, çalışanların kendilerini geliştirmelerine olanak sağlayacak bir eğitim ve geliştirme politikası uygulamak ve hakkaniyetli ücretlendirme uygulamalarıyla çalışan devir hızını azaltmak, işin devamlılığı açısından önemlidir. Örgütlerde adil bir çalışma ortamının oluşturulması, hakkaniyetli İKY uygulamalarıyla mümkün olabilmektedir. Adil bir çalışma ortamı çalışanların kendilerini değerli hissetmelerine, yöneticilerine güven duymalarına, kurumsal bağlılık geliştirmelerine, motivasyonlarının yükselmesine ve buna bağlı olarak performanslarında artış gibi birçok olumlu davranış geliştirmelerine yol açmaktadır. Çalışanlar, adil bir ortamda çalışmadıklarında işletmenin hedeflerine ulaşmasını engelleyecek, iş yavaşlatma, gerçek performanslarını göstermeme, hırsızlık gibi olumsuz davranışlar sergilemektedirler.

Gelecek çalışmalarda farklı sektörlerde veya aynı sektörde daha büyük bir örneklem grubu belirlenerek benzer araştırmalar karşılaştırmalı olarak tekrarlanabilir. Örgüt kültürü ve örgütsel adalet arasındaki ilişki, iş tatmini aracı değişkeniyle birlikte incelenebilir. Ayrıca personel seçme ve yerleştirmenin, örgütsel adaletle etkisi örgütsel erdemliliğin aracılığıyla araştırılması gereken konulardan biridir.

KAYNAKÇA

- Acar, Ahmet C. 1995. **Ücret Yönetimi**, Gebze, TÜSSİDE, Kasım.
- Akın, Özden, H.E. Erdost Çolak. 2012. İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarıyla Örgütsel Performans Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma. **Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**. c. 2. s 2: 85-114.
- Aksoy, Beyhan. 2017. İnsan Kaynakları Yönetimi ve Örgütsel Adalet İlişkisi Üzerine Bir Değerlendirme, **Sosyo Ekonomik Stratejiler II: İşletme**. Haşit, G. Çiftçi, H., Merter. M., E., Eds., IJOPEC Publication Limited, London.: 68-84.
- Akyel, Yakup. 2014. Örgütsel Adalet ve Örgütsel Güven İlişkisi. Doktora Tezi. Gazi Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü.
- Albar, Banu Özbucak. 2019. Oto Sanayi İşçilerinin Ücrete İlişkin Adalet Algısı: Zonguldak İli Örneği. **International Journal of Management and Administration**. s.5: 111-121
- Aracı, Mehtap. 2011. Küreselleşme Sürecinde İnsan Kaynakları Uygulamalarındaki Dönüşüm: Kayseri Örneği. Doktora Tezi. Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Armstrong, Michael. 2008. **Strategic Human Resource Management A Guide To Action**. 4.bs. Kogan Page.
- Arslan, Abdullah Taha. 2019. Süreç Yönetimi Uygulamalarının Örgütsel Bağlılığa Etkisinde Örgütsel Adaletin Aracı Rolü. Yüksek Lisans Tezi. Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Arslan, Aslı Ergenekon, Metin Baş, Derya Argun Özler. 2016. 360 Derece Performans Değerlendirmenin Bir İşletmedeki Örgütsel Adalet Algısı Üzerine Etkisi. **Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**. s.49: 78-94
- Arslandaş, Cüneyt, Işıl Pekdemir. 2007. Dönüşümcü Liderlik, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkileri Belirlemeye Yönelik Görgül Bir Araştırma. **İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**. s.1: 261-286.
- Aybas, Meryem. 2014. İnsan Kaynakları Uygulamalarının Çalışanların İşe Adanmışlığı Üzerindeki Etkisi ve Pozitif Psikolojik Sermayenin Aracı Rolü, Konuya İlişkin Bir Araştırma. Doktora Tezi. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Aykan, Ebru. 2007. Örgütlerde İnsan Kaynakları Uygulamaları ile Algılanan Örgütsel Destek Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. **Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi**. c. 22. s. 1: 123-137.
- Bal, Yasemin. 2011. Rekabet Stratejilerinin İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarına Etkisi. Doktora Tezi. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Barling, Julian, Michelle Phillips. 1993. Interactional, Formal, and Distributive Justice In The Workplace: An Exploratory Study. **The Journal of Psychology**. c. 127. s. 6: 649–656.
- Bayraktaroğlu, Serkan ve Sevdije Ersoy, Yılmaz. 2012. İş Etiği ve İnsan Kaynakları Yönetimi İlişkisi: İnsan Kaynakları Yönetimi Fonksiyonları Bazında Bir Tartışma. **Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**. c. 14. s. 1: 1-23.
- Bayraktaroğlu, Serkan. 2008. **İnsan Kaynakları Yönetimi**. Sakarya: Sakarya Yayıncılık.
- Benli, Abdurrahman. Levent Şahin. 2004. İnsan Kaynakları Yönetimi İşgören Bulma ve Seçme: Çınar Otel Uygulaması. **Bilgi Dergisi**. Onsekiz Mart Üniversitesi, Çanakkale. s.8:113-124.
- Beugre, Constant D. 1998. Managing Fairness in Organizations. **Greenwood Publishing Group**, Incorporated, Quorum Books Westport, Connecticut, London.
- _____.Beugre, Constant D. 2002. Understanding Organizational Justice and Its Impact on Managing Employees: An African Perspective. **The International Journal of Human Resource Management**. c. 13. s. 7: 1091-1104.
- Bies, Roberts J., Debra L. Shapiro. 1988. Voice and Justification: Their Influence on Procedural Fairness Judgements. **Academy of Management Journal**. c. 313, 676-685.
- Blader, Steven L. Tom R. Tyler. 2003a. The Group Engagement Model: Procedural Justice, Social Identity, and Cooperative Behavior. **Personality and Social Psychology Review**. c .7, s. 4: 349-361.
- _____.Blader, Steven L. Tom R. Tyler. 2003b. What Constitutes Fairness In Work Settings? A Four Component Model of Procedural Justice. **Human Resource Management Review**.c.1, s.12: 107-126.
- Büte, Mustafa. 2011. Kayırmacılığın Çalışanlar Üzerine Etkileri ile İnsan Kaynakları Uygulamaları İlişkisi: Türk Kamu Bankalarına Yönelik Bir Araştırma. **Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**. 2011. c. 15. s. 1: 383-404.
- Byars, L. Lloyd and Leslie W. Rue. 2008. **Human Resource Management**. McGraw-Hill/Irwin. Boston. 9th Edition.

- Can Halil, Şahin Kavuncubaşı. 2005. **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Siyasal Kitabevi, Ankara, 5. Baskı.
- Canman, Doğan. 1995. **Çağdaş Personel Yönetimi**. TODAİE. Ankara.
- Chan, Marjorie. 2000. Organizational Justice Theories and Landmark Cases. **International Journal of Organizational Analysis**. c.8, s.1: 68-88.
- Cihangiroğlu, Necmettin, Ali Yılmaz. 2010. Çalışanların Örgütsel Adalet Algısının Örgütler İçin Önemi. **Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi**. c.10, s.19: 194-213.
- Cohen-Charash, Y. ve Spector, P. E. 2001. The Role of Justice in Organizations: A Meta- Analysis. **Organizational Behavior and Human Decision Process**. c. 86. s.2: 278-321.
- Colquitt, Jason A., Donald E. Conlon, Michael J. Wesson, Christopher O. L. H. Porter and K. Yee Ng. 2001. Justice at the Millennium: A Meta-Analytic Review of 25 Years of Organizational Justice Research. **Journal of Applied Psychology**. c.86 s.3: 425-445.
- Cowherd, Douglas, M. David I. Levine. 1992. Product Quality and Pay Equity Between Lower-Level Employees and Top Management: An Investigation of Distributive Justice Theory. **Administrative Science Quarterly**. c.37. s.2: 302-320.
- Cropanzano Russell, Maureen L. Ambrose. 2001. Procedural and Distributive Justice Are More Similar Than You Think: A Monistic Perspective and a Research Agenda. Ed. Jerald Greenberg, Russel Cropanzano. **Advances in Organizational Justice**. Stanford University Press. California:119-150
- Cüce, Haşim, Semra Güney ve Özge Tayfur. 2013. Örgütsel Adalet Algılarının Örgütsel Özdeşleşme Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. **H.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**. c.31. s.1: 1-30.
- Çakı, Neşe. 2017. İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Pilotlar Üzerine Bir Alan Araştırması. Doktora Tezi. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Çakır, Özlem. 2006. Ücret Adaletinin İş Davranışları Üzerindeki Etkileri, **Kamu-İş Kamu İşletmeleri İşverenleri Sendikası**, Ankara.
- Çakmak, Kadriye Övgü. 2005. Performans Değerlendirme Sistemlerinde Örgütsel Adalet Algısı ve Örnek Bir Olay Çalışması. Doktora Tezi.
- Cavide Uyargıl, 1985. Ücret Yönetiminde Ücret – Performans İlişkisi. **Türkiye’de İşletme Biliminin Öncülerine Armağan**, İ.Ü. Yayın No: 3324, Venüs Ofset. 432-433.
- Demir, Nazmiye. 1998. İnsan Kaynakları Yönetimi ve Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler. Milli Prodüktive Merkezi Yayınları

- Demirel, Yavuz, Zeliha Seçkin. 2011. Örgütsel Adaletin Bilgi Paylaşımı Üzerine Etkisi: İlaç Sektörü Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma. **Ahmet Yesevi Üniversitesi Mütevelli Heyet Başkanlığı, Bilig** .s.56: 99-119.
- Doğan Hulusi. 2002. İşgörenlerin Örgütsel Adalet Algılamalarında Örgüt İçi İletişim ve Prosedürel Bilgilendirmenin Rolü. **Ege Akademik Bakış**. c.2. s.2: 69-76.
- Edgar, Fiona, Alan Geare. 2005. HRM Pratctice and Employee Attitudes: Diferrent Measures – Different Results. **Emerald Group Publishig Limited**. c.34, s.5: 534-549.
- Erdoğan, Maria L. Kraimer, Robert C. Liden, 2001. Procedural Justice as a Two-Dimensional Construct. **The Journal of Applied Behavioral Science**. s.37: 205-222.
- Erdoğan, İlhan. 1994. İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış. **İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadi Enstitüsü Araştırma ve Yardım Vakfı**. Yayın No: 5 İstanbul.
- Erenel, Fahri. 2012. Personel Temin ve Seçim Sürecinde Adaylarda oluşan Adalet Algısının Örgüte Etkilerinin Analizi. **Maliye ve Finans Yazıları**. s.95. 9-21.
- Erel, Derya. 1997. Başarım Değerlemede Adalet ve İş görenlerin Doyumu. **Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi**. c. 521. s. 4: 287-298.
- Eronat, Zeynep. 2004. İşletmelerde İş Tatmini ve İşgücü Devir Hızı Problemlerinin Çözümünde Bir Faktör Olarak İletişim; Kobi’lerde Ampirik Bir Uygulama. Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Ertuğrul, Oral. 2018 İnsan Kaynakları Uygulamalarının Tükenmişlik Sendromu Üzerindeki Etkisinde Örgüt İkliminin Düzenleyici Rolüne Yönelik Bir Araştırma. Doktora Tezi. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Fındıkçı, İlhami. 1999. **İnsan Kaynakları Yönetimi**. 1. bs. İstanbul: Alfa Yayınları.
- Fidan Fatma. 1996. Verimliliğe Dayanan Ücret Politikasının Türkiye’de Uygulanabilirliği. Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Folger, Robert, Russel Cropanzano. 1998. Organizational Justice and Human Resource Managment. **USA: Sage Publications Inc**.
- Folger, Robertt ve Konovsky, M. A., (1989). Effects of Procedural and Distributive Justice on Reaction to Pay Raise Decisions. **Academy of Management Journal** c.32: 115-130
- Folger, Robert ve Bies, R.J. 1989. Managerial Responsibilities and Procedural Justice. **Employee Responsibilities and Rights Journal**. c.22: 79-90.
- Geylan, Ramazan, Zümrüt Tonus, Deniz Kağncıoğlu, Serap Benligiray, A. Barış Baraz, Derya Ergun Özler. 2004. **İnsan Kaynakları Yönetimi**.. 2 Bs. Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Yayın No:820. Eskişehir.

- Güney, Salih. 2007. **Yönetim ve Organizasyon**. Yeni İletilmiş ve Gözden Geçirilmiş 2. bs. Nobel Yayın Dağıtım. Ankara.
- Güriz, Adnan. 1994. Adalet Kavramı. **Türkiye Felsefe Kurumu**. Ankara.
- Greenberg, Jerald. 1987. Taxonomy of Organizational Justice Theories. **Academy of Management Review**. c. 12. s. 1: 9-22.
- _____.Greenberg, Jerald. 1990. Organizational Justice: Yesterday, Today and Tomorrow. **Journal of Management**.c.16. s. 2. 399-432.
- Greenberg, Jerald ve Robert J. Bies. 1992. Establishing the Role of Empirical Studies of Organizational Justice in Philosophical Inquiries into Business Ethics. **Journal of Business Ethic**.c. 11: 433-444.
- Greenberg, Jerald, Baron Robert A. 1999. **Behaviors in Organizations**. Prentice Hal. New Jersey.
- Greenberg, Jerald, Jason A. Colquitt.[03.10.2016]. **Handbook of Organizational Justice**. NewJersey: Lawrence Erlbaum, 2005. <http://bookzz.google.com.tr>
- Greenberg, Jerald, Ashton-James, C. E., ve Ashkanasy, N. M. 2007. Social Comparison Processes in Organizations. **Organizational Behavior and Human Decision Processes**.c.102 s.1: 22-41.
- Gültekin, Serdar Kenan, Ali Erkan Alaç. 2014. **Güvenlik Sektöründe İnsan Kaynakları Yönetimi**. 1.bs. Ankara: Şeçkin Yayıncılık.
- Gündoğan, Ali Osman. 2003. Hak ve Adalet. Muğla Üniversitesi Felsefe Günleri. 09-12 Ekim 2013. Muğla.
- Irak, Doruk Uysal. 2004. Örgütsel Adalet: Ortaya Çıkışı, Kuramsal Yaklaşımlar ve Bugünkü Durumu. **Türk Psikolojileri Yazıları** c.7 s. 13: 25-43.
- İçerli, Leyla. 2010. Örgütsel Adalet: Kuramsal Bir Yaklaşım. **Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi** c. 5 s. 1: 67-91.
- İnşaat Dünyası. [10.12.2019]. İnşaat Sektöründe İK Yönetiminin Kuralları Değişiyor.<http://www.insaatdunyasi.com.tr/uncategorized/154-insaat-sektorunde-ik-yonetiminin-kurallari-degisiyor/>
- İşcan, Ömer Faruk, Ufuk Sayın. 2010. Örgütlerde Adalet, İş tatmini ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişki. **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**. c. 24 s. 4: 195-216.
- Karabaşoğlu, Sema. 2007. İnsan Kaynaklarının İki Ucu: İş gören Bulma, Seçme, Yerleştirme, Personel Değerleme ve Halkla İlişkiler Bağlantısı. **Halkla İlişkiler Alanına Örgütsel Davranış Yansımaları**. ed.Yıldız Dilek Ertürk .Nobel Yayınları: 330-343.

- Karasu, Yeliz. 2009, İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Etik Açından Çalışanlar Tarafından Algılanışı Ve Örgütsel Bağlılıkla İlişkisine Yönelik Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kaya, Pir Ali. 2000. Sosyal Adaletin Teorik Çerçevesi Üzerine Bir Değerlendirme. **Prof. Dr. Nusret Ekin'e Armağan**. Türk Ağır Sanayi Ve Hizmet Sektörü Kamu İşverenleri Sendikası Yayını: 229-243.
- Kaynak, Tuğray.1995. **Organizasyonel Davranış ve Yönlendirilmesi**. Alfa Yayınları. İstanbul.
- Keklik, Belma, N. Çoşkun Us, 2013. Örgütsel Adalet Algılamalarının İş Tatminine Etkisi: Hastane Çalışanları Üzerinde Bir Çalışma. **Süleyman Demirel University Journal of Faculty of Economics ve Administrative Sciences**. c. 18 s. 2: 144-161.
- Koçel, Tamer. 2005. **İşletme Yöneticiliği**. Arıkan Basım Yayım Dağıtım Ltd. Şti., 10.bs. İstanbul.
- Konovsky, Mary A. , S. Douglas Pugh. 2007. Citizenship Behavior and Social Exchange. **Academy of Management Journal**. c.37. s.3: 656-669.
- Konovsky, Mary A. 2000. Understanding Procedural Justice and Its Impact on Business Organizations. **Journal of Management**. c.26. s.3: 489-511.
- Koparan, Emrah. 2005. Takım Performansına Etki Eden Takım Çalışmasına İlişkin Faktörlerin Belirlenmesine Yönelik Bir Uygulama. Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kosovalı, Pınar, Hüner Şencan. 2017. İş Tatmininin Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Bir Vakıf Üniversitesi Örneği. **İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**. s. 31: 409 – 424.
- Köklü, Kevser. 2018. İş Analizi, İş Analistliği ve İş Zekası. **Lectio Socialis**. c.2. s.2 : 121-142.
- Küçükemşen, Ercan. 2015 Örgütsel Adalet Algısı ve Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Kamu Çalışanları Üzerine Bir Araştırma Doktora Tezi. Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Lambert, Eric. 2003. The Impact of Organizational Justice on Correctional Staff. **Journal of Criminal Justice**. c.31. 155-168.
- Luthans, Fred. 1981. **Organizational Behavior**. Third Edition. McGraw Hill.
- Masterson, Suzanne S., Lewis Kyle, Goldman Barry M., Taylor M. Suzan. 2000. Integrating Justice and Social Exchange: The Differing Effects of Fair Procedures and Treatment on Work Relationships. **Academy of Management Journal**. c.43, s. 4: 738-748.

- Martinez-Tur, V., Peiro, J. M., Ramos, J., ve Moliner, C. 2006. Justice Perceptions as Predictors of Customer Satisfaction: The Impact of Distributive, Procedural, and Interactional Justice. **Journal of Applied Social Psychology**. c.36 s.1: 100-119.
- McFarlin, D.B. and Sweeney, P.D. 1992. Distributive and Procedural Justice as Predictors of Satisfaction With Personal and Organizational Outcomes. **Academy of Management Journal**. c.35: 626-637.
- Mercin, Levent. 2005. İnsan Kaynakları Yönetimi'nin Eğitim Kurumları Açısından Gerekliliği ve Geliştirme Etkinliği. **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**. c. 4 s. 14: 128-144.
- Moorman, H. 1991. Relationship Between Organizational Justice And Organizational Citizenship Behaviors: Do Fairness Perceptions Influence Employee Citizenship. **Journal of Applied Psychology**. c.76: 845-855.
- Niehoff, Brain P. , Robert H. Moorman.1993. Justice a Mediator of the Relationship Between Methods of Monitoring and Organizational Citizenship Behavior. **Academic of Managmet Journal**. c. 36, s.13: 527-556.
- Ömür, N. T. Özmen, Yasemin Arbak, Pınar Süral Özer. 2007. Adalet Verilen Değerin Adalet Algıları Üzerindeki Etkisinin Sorgulanmasına İlişkin Bir Araştırma. **Ege Akademik Bakış**. c. 7, s. 1: 17-33.
- Öner, Mehmet. 1999. **İşe Alma ve Yerleştirmede Yönetici ve insan Kaynakları Uzmanının El Kitabı**. Hayat Yayınları.
- Özçelik, A.Oya. 2018. **Eğitim ve Geliştirme**. İnsan Kaynakları Yönetimi. 3. bs. ed. A. Oya Özçelik. Beta BasımYayın Dağıtım, İstanbul.
- Özdamar, Kazım 2004. **Paket Programlar İle İstatistiksel Veri Analizi**. Eskişehir Kaan Kitabevi. 5. Baskı.
- Özdevecioğlu, Mahmut. 2004. Duygusal Olaylar Teorisi Çerçevesinde Pozitif ve Negatif Duygusallığın Alınan Örgütsel Adalet Üzerindeki Etkilerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. **Ankara Üniversitesi SBF Dergisi**. c.59 s.3.
- Özsungur, Fahri. 2017. İnsan Kaynakları Yöneticilerinin Örgütsel Adalet Algıları Üzerine Ampirik Bir Çalışma. **İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi**. c.6, s.5: 2574- 2593.
- Parker, R. J. ve Kohlmeyer, J. M. 2005. Organizational Justice and Turnover in Public Accounting Firms A Research Note. **Accounting, Organizations and Society**. c.30: 357-369.
- Sabuncuoğlu, Zeyyat. 2000. **İnsan Kaynakları Yönetimi**. Ezgi Kitabevi, Bursa.
- Schatcer, Hindy Lauer. 1989. Frederick Taylor and Public Administration.

- Schminke, M., Ambrose, M. L. ve Cropanzano, R. S. 2000. The Effect of Organizational Structure on Perceptions of Procedural Fairness. **Journal of Applied Psychology**. c. 85 s.2.
- Spector, Paul E. Cohen-Charash, Yochi. 2001. The Role of Justice In Organizations: A Meta Analysis. **Organizational Behavior and Human Decision Processes**. c. 86. s. 2: 278-321.
- Spector, Paul E. 2003. Industrial and Organizational Psychology: Research and Practice. **New York: John Wiley & Sons**.
- Söyük, Selma 2007. Örgütsel Adaletin İş Tatmini Üzerine Etkisi ve İstanbul İlindeki Özel Hastanelerde Çalışan Hemşirelere Yönelik Bir Çalışma. Doktora Tezi. Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Sözen, Ural. 1973. **Yönetici Değerlemesinde Personel Seçiminin Bir Faktör Olarak Kullanılması**. Nobel Yayınları. Ankara.
- Şimşek, Şerif M. ve Serdar Öge. 2011. **İnsan Kaynakları Yönetimi**. 4. Bs. Adres Yayınları. Konya.
- Tan, Özge ve Canan Çetin. 2011. Performans Değerlendirme Sistemine İlişkin Örgütsel Adalet Algısının Sistemden Duyulan Memnuniyet Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. Marmara Üniversitesi. c.9, s.35: 1-13.
- Talas, Cahit. 1976. **Sosyal Ekonomi**. 4. bs. S Yayınları. Ankara.
- Tağraf, Hasan, Ahmet Murat Özkan ve İdris Şahin. 2016. Çalışanların Örgütsel Adalet Algıları ve Performans Arasındaki İlişki: Bir Sağlık Kuruluşunda Araştırma. **Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**. c.17, s.2: 67-83.
- Taylor, A.J.W. 2009. Justice As a Basic Human. **New Zealand of Psychology**. c.38. s.2: 5-10.
- Thibaut, John, WalkerLaurens. 1978. A Theory of Procedure. **California Law Review**.c.66. s. 54: 541-566.
- Tokgöz, Nuray. 2011. Örgütsel Sinisizm, Örgütsel Destek ve Örgütsel Adalet İlişkisi: Elektrik Dağıtım İşletmesi Çalışanları Örneği. **Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi**. c. 6. s. 2: 365-389.
- Tortop, Nuri, Burhan Aykaç, Hüseyin Yayman, M. Akif Özer. 2013. **İnsan Kaynakları Yönetimi**. 5 bs., Nobel Yayıncılık. Ankara.
- Töremen, Fatih, Çetin Tan. 2010. Eğitim Örgütlerinde Adalet: Kavramsal Bir Çözümleme. **Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi**. s. 14: 58-70.
- Tunçer, Polat. 2011. **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ekin Yayın Dağıtım, Bursa.

- Tüzün, İpek Kalemci. 2013. İKY Uygulamalarının Etkililiğinin Çalışan Algılamaları Bağlamında Araştırılması: İK Birimi Saygınlığının Rolü. **Yönetim ve Ekonomi Dergisi**. c. 20 s. 1: 171-185.
- Tsaur, S. Hsiung, Yi-Chun Lin.(2004).Promoting Service Quality In Tourist Hotels: The Role of HRM Practices and Services Behavior. *Tourism Managment*. s. 25: 471-478.
- Uyargil, Cavide. 1998. **Performans Değerlendirme, İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ed. Cavide Uyargil, İşletme Fakültesi Yayınları, İstanbul.
- Uyargil, Cavide vd. 2008. **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 3. bs. Beta Yayınları, İstanbul.
- Vroom, V. H., 1964, **Work and Motivation**, New York: John Wiley & Sons.
- Yavuz, Ercan. 2010. Kamu ve Özel Sektör Çalışanlarının Örgütsel Adalet Algılamaları Üzerine Bir Karşılaştırma Çalışması. **Doğuş Üniversitesi Dergisi**. c.11. s.2: 302-312.
- Yeloğlu, Hakkı Okan. 2010. İşe Eleman Seçme Yöntemlerinde Örgütsel Farklılıklar ve Özgünlük Tartışmaları. **Ege Akademik Bakış**. c.4. s. 1: 115-124.
- Yılmaz, Gözde. 2004. İnsan Kaynakları Uygulamalarına İlişkin Örgütsel Algısının Çalışanların Tutum ve Davranışları Üzerindeki Etkisi. Doktora Tezi İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yılmaz, İlker. 2006. Verilerin Çözümlemesi-İlişki-Korelasyon. Yüksek Lisans Tezi. Ankara Üniversitesi, Eğitim ilimleri Enstitüsü.
- Yüksel, Öznur. 2007. **İnsan Kaynakları Yönetimi**.6. bs. Gazi Kitapevi, Ankara.
- Yürür, Şenay. 2005. Ödüllendirme Sistemleri ile Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkilerin Analizi ve Bir Uygulama. Doktora Tezi. Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

EKLER

Ek 1.

ANKET FORMU

Değerli Katılımcı,

Bu anket formu Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İnsan Kaynakları Yönetimi Anabilim Dalı'nda yürütülmekte olan yüksek lisans tezimde kullanılmak üzere hazırlanmıştır. Ankette yer alan sorulara vereceğiniz cevaplar gizli tutulacak, başka bir yerde farklı bir amaç için kullanılmayacaktır. Değerli vaktinizi ayırıp, sorulara samimiyetle cevap verdiğiniz için teşekkür ederiz.

Doç. Dr. Yasemin BAL

Yıldız Teknik Üniversitesi

İktisadi İdari Bilimler Fakültesi

Öğretim Üyesi

Dilek YÜRÜK

Yıldız Teknik Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü

İnsan Kaynakları Yönetimi Anabilim Dalı

Yüksek Lisans Öğrencisi

dilek.yuruk@mail.com

KİŞİSEL BİLGİLER

1. Cinsiyetiniz?
☐ Kadın ☐ Erkek
2. Medeni Durumunuz?
☐ Evli ☐ Bekâr
3. Yaşınız?
☐ 20'den küçük ☐ 20-29 yaş ☐ 30-39 yaş ☐ 40-49 yaş ☐ 50 yaş ve üzeri
4. Eğitim durumunuz?
☐ İlköğretim ☐ Lise ve dengi ☐ Önlisans ☐ Lisans ☐ Lisansüstü
5. Toplam kaç yıllık iş tecrübesine sahipsiniz?
☐ 1 yıldan az ☐ 1-5 yıl ☐ 6-10 yıl ☐ 11-15 yıl ☐ 16-20 yıl ☐ 20 yıldan fazla
6. Kaç yıldır bu kurumda çalışıyorsunuz?
☐ 1 yıldan az ☐ 1-5 yıl ☐ 6-10 yıl ☐ 11-15 yıl ☐ 16-20 yıl ☐ 20 yıldan fazla

7. Çalışma statünüz nedir?

☐ Kadrolu ☐ Sözleşmeli ☐ Taşeron Şirket Elemanı

8. Kurumda ki göreviniz nedir?

☐ Üst Düzey Yönetici (Genel Müdür, Genel Müdür Yardımcısı vb.)

☐ Orta Düzey Yönetici (Bölüm Müdürü veya Yardımcısı vb.)

☐ Alt Düzey Yönetici (Şef vb.)

☐ Çalışan

Aşağıda belirtilen ifadeleri belirtilen puanlara göre işaretleyiniz.					
1) Kesinlikle Katılmıyorum 2) Katılmıyorum 3) Kararsızım 4) Katılıyorum 5) Kesinlikle Katılıyorum					
Lütfen aşağıda yer alan ifadelere ne ölçüde katıldığınızı karşısında yer alan boşluğa X işareti koyarak belirtiniz.	1	2	3	4	5
9. Yöneticim karar verirken tarafsız davranır.					
10. Yöneticim karar vermeden önce diğer görüşleri dinler.					
11. Yöneticim karar vermeden önce konu ile ilgili doğru bilgi toplar.					
12. Yöneticim ihtiyaç duyduğumda bana ek bilgi verir.					
13. Çalışmakta olduğum kurumda bir karar alındığında bu herkesi eşit şekilde etkiler.					
14. İşim ile ilgili bir karar verilirse bunu kabul etme veya reddetme hakkım vardır.					
15. Çalıştığım kurumda işimle ilgili bir karar alınırken bana kibar ve ilgili davranılır.					
16. Çalıştığım kurumda işimle ilgili bir karar alınırken bana saygılı ve şefkatli davranılır.					
17. Çalıştığım kurumda işimle ilgili bir karar alınırken benim kişisel ihtiyaçlarıma önem verilir.					
18. Çalıştığım kurumda işimle ilgili bir karar alınırken içten davranılır.					
19. Çalıştığım kurumda işimle ilgili bir karar alınırken benim kişilik haklarıma önem verilir.					
20. Çalıştığım kurumda işimle ilgili bir alınan kararların yaptırımlarının ne olacağı bana söylenir.					
21. Çalıştığım kurumda işimle ilgili bir alınan kararların açıklamaları yeterlidir.					
22. İşimle ilgili alınan kararların mantıklı açıklamaları vardır.					
23. İşimle ilgili bir karar alındığında beni nasıl etkileyeceği bana net olarak açıklanır.					

Aşağıda belirtilen ifadeleri belirtilen puanlara göre işaretleyiniz.					
1) Kesinlikle Katılmıyorum 2) Katılmıyorum 3) Kararsızım 4) Katılıyorum 5) Kesinlikle Katılıyorum					
Lütfen aşağıda yer alan ifadelere ne ölçüde katıldığınızı karşısında yer alan boşluğa X işareti koyarak belirtiniz.	1	2	3	4	5
24. Kazancımın aldığım sorumluluk seviyesiyle orantılı olduğunu düşünüyorum.					
25. Kazancımın aldığım eğitim seviyemle orantılı olduğunu düşünüyorum.					
26. Kazancımın gösterdiğim çabayla orantılı olduğunu düşünüyorum.					
27. Kazancımın işyerinde yaşadığım stres ile orantılı olduğunu düşünüyorum.					
28. Kazancımın yerine getirdiğim sorumluluklar ile orantılı olduğunu düşünüyorum.					
29. Çalıştığım kurumda performans değerlendirme sonuçları çalışanlarla paylaşılır.					
30. Performans değerlendirme kriterleri çalışanlarla birlikte belirlenir.					
31. Çalıştığım kurumda performans değerlemede işle ilgili kriterler ön plandadır.					
32. Çalıştığım kurumda terfilerde başarı esas alınır.					
33. Çalıştığım kurumda çalışan seçme ve yerleştirme süreci adil (tarafsız) gerçekleştirilir.					
34. Çalıştığım kurumda çalışan seçme ve yerleştirme sürecinde adam kayırmacılık yapılmaz.					
35. Çalıştığım kurumda yeni bir çalışan yerleştirileceği zaman istihdam öncesi yetenek testleri kullanılır.					
36. Çalışan seçiminde potansiyel yeni çalışan işin ve kurumun ihtiyaçlarına göre gerçekçi olarak seçilir.					
37. Çalıştığım kurum çalışan seçiminde yapılandırılmış ve standart mülakat tekniğini kullanır.					
38. Çalıştığım kurumda çalışanlar düzenli olarak eğitim alırlar.					
39. Çalıştığım kurumda çalışanların ihtiyaçlarına göre eğitim gerçekleştirilir.					
40. Çalıştığım kurumda eğitim programlarının amaçlarına ulaşım ulaşılmadığı değerlendirilir.					

Aşağıda belirtilen ifadeleri belirtilen puanlara göre işaretleyiniz. 1) Kesinlikle Katılmıyorum 2) Katılmıyorum 3) Kararsızım 4) Katılıyorum 5) Kesinlikle Katılıyorum					
Lütfen aşağıda yer alan ifadelere ne ölçüde katıldığınızı karşısında yer alan boşluğa X işareti koyarak belirtiniz.	1	2	3	4	5
41. Çalıştığım kurum beceri ve yeteneklerimi geliştirmek için bana eğitim fırsatı sağlıyor.					
42. Çalıştığım kurum çalışanın gelişimine önem verir.					
43. Çalıştığım kurumda iş analizi yapılmaktadır.					
44. Bulduğum pozisyona ait iş tanımım açık ve anlaşılırdır.					
45. Çalıştığım kurumda iş tanımı periyodik olarak güncellenmektedir.					
46. Maddi ödül uygulamaları beklentilerimle örtüşmektedir.					
47. Bu kurumda çalışanın ihtiyaçlarını karşılamak için verilen maddi teşvikler sürekli gözden geçirilir.					

ÖZ GEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler:

Ad Soyad: Dilek Yürük

Doğum Tarihi:22.11.1987

Doğum Yeri: Çankaya

E-mail Adresi: dilek.yuruk@mail.com

Eğitim Bilgileri:

2013-...Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İnsan Kaynakları Yönetimi Yüksek Lisans Programı

2006-2011 Kocaeli Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Bölümü

2001-2004 Ankara Başkent Lisesi

Yabancı Dil: İngilizce

Yayınlar:

Yürük, Dilek, Yasemin Bal. 2019. İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları ve Örgütsel Adalet Algısı Arasındaki İlişkiye Kavramsal Bir Bakış. Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi, c.12, s.65: 1293-1300.