

Citation: Belgin B. (2019), Etkileşimsel Adalet Ve İşgören Performansı İlişkisi: Demografik Özellikler Açısından Ampirik Bir İnceleme, BMIJ, (2019), 7(4): 1260-1274 doi: <http://dx.doi.org/10.15295/bmij.v7i4.1159>

ETKİLEŞİMSEL ADALET VE İŞGÖREN PERFORMANSI İLİŞKİSİ: DEMOGRAFİK ÖZELLİKLER AÇISINDAN AMPİRİK BİR İNCELEME

Belgin BAHAR¹

Received Date (Başvuru Tarihi): 02/07/2019

Accepted Date (Kabul Tarihi): 05/08/2019

Published Date (Yayın Tarihi): 25/09/2019

ÖZ

Örgütsel adalet, çalışan tutum ve davranışlarına etki eden önemli bir kavramdır. Bununla birlikte yazında örgütsel adalet ve çalışan performansı arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışma sayısı azdır. Bu araştırmanın amacı, örgütsel adalet kavramının daha iyi anlaşılmasını sağlamak ve çalışanların etkileşimsel adalet algılarının çalışan performansı ile ilişkisini incelemektir. Bu çalışma İstanbul'da bankacılık sektöründe çalışan 183 kişinin katılımıyla gerçekleştirilmiştir. Bu doğrultuda, söz konusu kavramlar öncelikle demografik faktörler temel alınarak incelenmiş, daha sonrasında aralarındaki ilişki analiz edilmiştir. Araştırma sonuçlarına göre, çalışanlar arasındaki olumlu ilişkiler ve adalet algısı, performansı belirleyen etmenler arasındadır. Bununla birlikte demografik farklılıkların etkileşimsel adalet algısı ve çalışan performansı üzerinde etkisi bulunmadığı görülmüştür.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel Adalet, Etkileşimsel Adalet, Dağıtım Adalet, Süreç Adaleti, Performans

JEL Kodları: M12, M54, D23

THE RELATIONSHIP BETWEEN INTERACTIONAL JUSTICE AND EMPLOYEE PERFORMANCE: AN EMPIRICAL STUDY IN TERMS OF DEMOGRAPHIC CHARACTERISTICS

ABSTRACT

Organizational justice is an important concept that affects employee attitudes and behaviors. However, there are few studies examining the relationship between organizational justice and employee performance in the literature. The aim of this research is to provide a better understanding of the concept of organizational justice and to examine the relationship between employee perceptions of interaction justice and employee performance. This study was conducted with the participation of 183 employees in the banking sector in Istanbul. The concepts in question were first examined on the basis of demographic factors, then the relationship between them was analyzed. According to the research results, positive relationships between employees and perception of justice are among the factors that determine performance. However, demographic differences have no impact on the perception of interactional justice and performance.

Keywords: Organizational Justice, Interactional Justice, Distributive Justice, Procedural Justice, Performance

JEL Codes: M12, M54, D23

¹ Arş. Gör. Dr., Galatasaray Üniversitesi, İşletme Bölümü, belginkaygan@gmail.com,

<https://orcid.org/0000-0003-3347-3085>

1. GİRİŞ

Adalet kavramı, kökeni Platon ve Socrates'e kadar uzanan felsefi bir konudur. Günlük hayatta "adalet"; bir davranışın adil oluşunu, doğruluğunu ve kişilerin dürüstlüğünü anlatmak için kullanılır (İçerli, 2010: 69). Örgütsel açıdan ise adalet kavramı, bir kurumda kararların alınma ve yürütülme şekilleri ile çalışanlara bilgi verilme biçimleri konusunda oluşan çalışan algısıyla ilgili bir kavramdır.

Örgüt çalışmalarında 1975'li yıllardan önce adalet konusundaki araştırmalar özellikle dağıtımsal adalet üzerine yoğunlaşmıştır. 1975'ten sonra Thibaut ve Walker'ın (1975) süreç adaletini ortaya koydukları kitaplarının yayınlanmasıyla kavram yeni bir boyut kazanmıştır.

Örgütlerde adalet algısı çalışan tutum ve davranışlarına etki eden önemli bir konudur. Pek çok araştırma pozitif örgütsel adalet algısının örgütsel bağlılık, iyi oluş, verimlilik gibi olumlu sonuçlara, eşitsizlik ya da adaletsizlik algısının ise olumsuz davranışlara yol açabileceğini göstermiştir. Örneğin örgütlerinin adil olmadığını düşünen çalışanların iş tatminleri de düşmektedir (Cobb & Frey, 1996).

Öte yandan, çalışan performansının yüksek olması örgütlerin hedeflerine ulaşabilmeleri ve rekabet gücü elde edebilmeleri için önemli bir faktördür. Çalışanların iş ortamında algıladıkları adalet duygusuna göre performanslarının da etkilenmesi beklenmektedir. Bu nedenle, çalışanların performanslarının geliştirilmesi amacıyla incelenmesi gereken konulardan biri örgütsel adalettir.

Yazında örgütsel adalet ve performans kavramlarının önemi vurgulanmasına rağmen aralarındaki ilişkiyi inceleyen çalışma sayısı çok azdır. Özellikle Türkçe yazında örgütsel adaletin etkileşimsel boyutu ile çalışan performansı arasındaki ilişkinin incelendiği çalışmaya rastlanılmamıştır. Bu önemli boşluğu doldurmak için bu çalışmada kişilerarası etkileşim sonucu oluşan adalet algısı ile çalışan performansı arasındaki ilişki analiz edilecektir.

Çalışmanın ilk bölümünde örgütsel adalet kavramı açıklanarak boyutları ele alınacaktır. Ardından çalışan performansı kavramı tartışılacaktır. İkinci bölümde ise kavramların birbiriyle olan ilişkisi ve demografik özelliklere göre farklılaşıp farklılaşmadıkları incelenecektir.

2. ÖRGÜTSEL ADALET

Örgüt içindeki ilişkilere bağlı olarak ortaya çıkan kazanımların adil dağılımını ve bu dağılım yapılırken izlenen süreçler ile yöneticilerin örgüt ve çalışanlarla ilgili karar, düzenleme, uygulamalarında çalışanlara olan davranışlarının çalışanlar tarafından adil olarak algılanmasını

ifade eden örgütsel adalet kavramı, modern örgüt teorisinin etkisi ile 1980'lerden sonra ortaya çıkmış ve ilk kez Greenberg tarafından kullanılmıştır (İyigün, 2012: 50-51). Buna göre örgütsel adalet, çalışanların iş yerine yönelik adalet algısı şeklinde tanımlanabilir (Greenberg, 1990: 24).

Adams'ın (1963, 1965) eşitlik teorisi örgütsel adaletin temelini oluşturmaktadır. Eşitlik teorisinde, bir çalışan kendisiyle eş değer pozisyonda gördüğü bir başka çalışanı karşılaştırır. Elde ettiği kazanımlarıyla harcadığı performans gibi katkılarının oranının karşılaştırdığı çalışanla eşit olmasını bekler. Bu karşılaştırma sonucuna göre, çalışanın örgütsel adalet algısı oluşmaktadır.

Eşitlik Teorisinde vurgulanan karşılaştırmaya benzer bir diğer teori, Crosby'nin (1976) geliştirdiği Göreli Yoksunluk Teorisidir (Relative Deprivation Theory). Bu teori, eşitlikten faydalanamayan bireyin yaşadığı durumu açıklamaya çalışmaktadır. Buna göre, çalışanlar elde ettikleri kazanımlarla hak ettiklerini düşündükleri kazanımlar arasında eşitsizlik algıladıkları zaman yoksunluk hissi yaşamaktadırlar. Dolayısıyla, örgütün kazanımları adil bir şekilde dağıtması örgüt içi uygulamalarda eşitlik normunun kanıtı olacaktır.

Greenberg (1987: 9-10) örgütsel adalet teorilerini, kavramsal olarak birbirinden bağımsız "reaktif-proaktif boyut" ve "süreç-içerik boyutu" olmak üzere 2 boyutta incelemiştir. Bu sınıflandırmaya göre reaktif adalet teorileri, bireylerin haksız durumlardan kaçma veya onlardan kaçınma girişimlerine odaklanmaktadır. Bu teoriler adaletsizliklere verilen tepkileri incelemektedir. Proaktif teoriler ise, adil durumlar oluşmasına ilişkin davranışları ele alır. İkinci boyutta yer alan süreç boyutu, ödeme terfi gibi kazanımların nasıl belirlendiğine dayanmaktadır. Diğer bir deyişle, örgütsel kararları uygulamak için kullanılan prosedürlerin adilliğine odaklanmaktadır. Son olarak içerik teorileri, kazanımların dağıtımlarının adil olup olmamasıyla ilgilidir.

Örgütsel adaletin çalışanlar ve örgütler açısından sonuçları üzerine yapılan araştırma sayısı hızla artmaktadır. Beugré ve Baron (2001: 324) örgütsel adalet araştırmalarında elde edilen en önemli bulgulardan birinin iş ortamlarında algılanan adaletin çalışanların tutum ve davranışlarını etkilemesi olduğunu vurgulamışlardır. Colquitt vd. (2001) yaptıkları araştırmada, örgütsel adalet kavramının yazında en çok incelenen örgütsel sonuçlarını özetlemişlerdir. Bunlar arasında iş tatmini, örgütsel bağlılık, güven, örgütsel vatandaşlık davranışı ve performans bulunmaktadır. Genel olarak, örgütsel davranış yazınında yüksek adalet algısının iş tatmini, örgüte güven ve bağlılığı arttırarak olumlu sonuçlara yol açtığı belirtilebilir.

2.1. Örgütsel Adaletin Boyutları

Örgütsel adalet kazanımların dağıtılması, dağıtım kararlarının alınmasında kullanılan işlemler ve kişiler arasındaki etkileşimin gerektirdikleri ile ilgili geliştirilen kurallar ve sosyal normlarla ifade edilmektedir (Özer ve Urtekin, 2007). Bu bağlamda kavram yaygın olarak üç boyutta incelenmektedir. Tarihsel olarak en eski geçmişe sahip olan örgütsel adalet boyutu dağıtım adaletidir. Dağıtım adaleti, çalışanların kazanımlarının ya da ödülleri performansına göre adil bir şekilde değerlendirilerek dağıtılması konusundaki algılardan oluşmaktadır. Adams'ın adalet teorisi'nin (1965) ve Crosby'nin (1976) Görelî Yoksunluk Teorisi'nin dağıtım adaletinin temelini oluşturduğu söylenebilir.

Bir diğer örgütsel adalet boyutu, Thibault ve Walker'ın (1978) geliştirdiği süreç adaletidir. Bu teori çalışanlar tarafından karar mekanizmalarının nasıl kontrol edilip, gerekli durumlarda sürece nasıl itiraz edebildikleriyle ilgilidir. Thibault ve Walker'a (1978) göre süreç adaleti teorisinde, çatışan taraflar ve gözlemlenmiş çatışma içinde olmayan taraflar; süreçler üzerinde kontrol imkânı veren süreçlerden, kontrol imkânı vermeyen süreçlere göre daha çok memnun olacaklardır. Yazarlar, itiraz sahiplerinin süreç aşamasında kontrolü ellerinde tuttukları sürece karar aşamasında kontrolü bırakmaya istekli olduklarını öne sürmektedirler. Başka bir deyişle, itiraz edenler süreç kontrolüne sahip olduklarını algıladıklarında prosedürü daha adil olarak görmektedirler.

Süreç adaleti konusunu geliştiren araştırmacılar arasında Leventhal vd. (1980) bulunmaktadır. Leventhal vd.'nin adalet teorisi, bir sürecin adaletli olarak algılanabilmesi için gerekli altı kurala dayanmaktadır. Birincisi, süreçler insanlar arasında ve zaman içerisinde tutarlı bir şekilde uygulanmalıdır. İkincisi, süreçler önyargısız olmalıdır. Üçüncü kural, süreçler doğru bilgilerin toplanmasını ve karar vermede kullanılmasını sağlamalıdır. Süreçlerin adil algılanması için dördüncü kural, süreçlerin hatalı veya yanlış kararları düzeltmek için bazı mekanizmalara sahip olmaları gereğidir. Bir diğer kurala göre, süreçler etik ve ahlak standartlarına uygun olmalıdır. Son olarak süreçler, kararlardan etkilenen çeşitli grupların görüşlerinin dikkate alınarak hazırlanmalıdır (Colquitt vd., 2001).

Süreç adaleti, çalışanların örgüt tarafından uygulanan süreçlerin adil olduğuna yönelik algılamalarını ifade etmektedir. Diğer bir deyişle süreç adaleti, kararların alınma ve dağıtım süreçlerinin çalışanlar tarafından adil olarak algılanmasına odaklanmaktadır.

Örgütsel adaletin son boyutu olan etkileşimsel adaleti Greenberg (1990), süreç adaletinin kişilerarası uzantısı olarak nitelemiştir. Süreç adaletine ilişkin algılamalar, karar

alıcıların çalışanlara yönelik tavırları ve açıklamalarındaki samimiyet gibi faktörlere de bağlı olarak oluşmaktadır. Bu durum etkileşimsel adalet olarak açıklanabilir. Bu anlamda, etkileşimsel adalet genellikle ilk iki adalet boyutundan sonra kendini göstermektedir.

Etkileşimsel adalet, kişilerarası adalet ve bilgi adaleti olmak üzere iki boyuttan oluşmaktadır (Bies & Moag, 1986; Colquitt vd., 2001). Kişilerarası adalet, insanlara nezaket, itibar ve saygınlıkla muamele edilme derecesini yansıtırken, bilgi adaleti, süreçler ve sonuçları hakkında açıklamalara odaklanmaktadır (Colquitt vd., 2001: 427).

Donovan, Drasgow ve Munson (1998), etkileşimsel adalet, özellikle de kavramın kişilerarası davranış yönüne odaklanmıştır. Yazarlar, çalışanın yönetici ve iş arkadaşlarının davranışlarını ne denli adil algıladıklarını değerlendiren “kişilerarası adil davranış algıları ölçeğini” (Perceptions of Fair Interpersonal Treatment scale) geliştirmişlerdir. Bu araştırma Donovan, Drasgow ve Munson (1998)’un çalışmasını temel almaktadır.

3. İŞGÖREN PERFORMANSI

Stratejik yönetim açısından önemli bir kaynak olan çalışanların davranışlarını anlamak, rekabet avantajı açısından önem taşıyan bir konudur. Bu bağlamda, örgütsel etkinliğe katkısı açısından çalışan performansı öne çıkan bir konudur. “Performans, amaçlı ve planlanmış bir etkinlik sonucunda nitel ya da nicel olarak elde edileni açıklayan bir kavramdır” (Aydın vd., 2004: 47).

Benligiray (2004), bir örgütün ancak çalışanın gösterdiği performans kadar iyi olabileceğini belirtmiştir. Dolayısıyla çalışanların performansları arttıkça örgüt başarısı da artacaktır. Bu nedenle örgütler için bireysel performans öncelikli öneme sahip olan performans türüdür.

Performansa ilişkin yazında çeşitli sınıflamalar mevcuttur. Borman ve Motowidlo (1993) “görev (task)” ve “durum/bağlam (context)” performansı olarak performansı ikiye ayırmıştır. Bu sınıflandırmaya göre, yalnızca işle ilgili görevlerin yapılması görev performansını oluştururken, durumsal performans başkalarına yardımcı olmak, yol göstermek, gönüllülük gibi işin sosyal yapısına katkıda bulunacak faaliyetleri içermektedir. Kısacası, görev performansı özellikle yetenekle ilişkilendirilirken, durumsal performans kişilikle bağlantılı bir konudur (Aktaş ve Şimşek, 2014: 31).

Campbell (1990) iş performansının sadece görevlerden ibaret olmadığını, aynı zamanda kişilerarası ve motivasyon bileşenlerinin performans yapısının daha iyi kavramsallaştırılmasına

katkıda bulunduğunu öne sürmüştür. Bu açıdan kişilerarası etkileşimlerde adaletsizlik algısı çalışan performansını düşürebilecek bir unsurdur.

Ang vd. (2003) yabancı ve yerli işçilerin dağıtım ve süreç adaleti algıları üzerine yaptıkları araştırmada, yabancı işçilerin adalet algısının yerli işçilere göre daha düşük olduğunu ve dolayısıyla performanslarının ve örgütsel vatandaşlık davranışlarının da daha düşük olduğunu göstermiştir. Buna paralel olarak Aryee vd. (2004) süreç adaletinin çalışan performansına olumlu etkisini ($\beta :34, p <0.1$) ortaya koymuştur.

4. ARAŞTIRMA

4.1. Araştırma Hipotezleri

Türkiye’de örgütsel adaletin boyutları ile demografik faktörlerin etkisinin incelendiği çalışmalarda örgütsel adaletin etkileşimsel boyutunun demografik unsurlara bağlı olarak fark etmediği sonucu ortaya çıkmıştır (Yelboğa, 2012; Tetik, 2012). Mevcut çalışmalar ışığında aşağıdaki hipotezler önerilmektedir:

H₁: Çalışanların sosyo-demografik özellikleri açısından etkileşimsel adalet algı düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

H_{1a}: Çalışanın cinsiyeti açısından etkileşimsel adalet algı düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

H_{1b}: Çalışanların yaşları açısından etkileşimsel adalet algı düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

H_{1c}: Çalışanların eğitim durumları açısından etkileşimsel adalet algı düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

H_{1d}: Çalışılan sektör açısından çalışanların etkileşimsel adalet algı düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

H_{1e}: Kurumda çalışma süresi açısından çalışanların etkileşimsel adalet algı düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

H₂: Çalışanların sosyo-demografik özellikleri açısından performans düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

H_{2a}: Çalışanın cinsiyeti açısından performans düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

H2b: Çalışanların yaşları açısından performans düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

H2c: Çalışanların eğitim durumları açısından performans düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

H2d: Çalışılan sektör açısından çalışanların performans düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

H2e: Kurumda çalışma süresi açısından çalışanların performans düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

H3: Çalışanların etkileşimsel adalet algılamaları ile performansları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

4.2. Araştırmanın Amacı ve Yöntemi

Bu çalışmanın amacı, banka sektöründe çalışanların etkileşimsel adalet algılarının ve performanslarının demografik özelliklere göre değişip değişmediğini incelemektir. Çalışmada veri toplama aracı olarak anket yöntemi kullanılmıştır.

Araştırmada kullanılan anket iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde etkileşimsel adalet ve çalışan performansını ölçmek için sorular yer almaktadır. İkinci bölümde ise katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin sorular sorulmaktadır. Tüm soruların cevaplanması zorunlu tutulduğu için eksik anket formu bulunmamaktadır.

4.3. Örneklem

Araştırmanın anakütlesini 1 kamu ve 2 özel bankanın İstanbul şubelerinde çalışan beyaz yakalılarını oluşturmaktadır. Bu kapsamda 480 araştırma anketi e-mail yoluyla gönderilmiş ve 183 geri dönüş elde edilmiştir. Anketlerin geri dönüş oranı %38,1 olarak gerçekleşmiştir. E-mail aracılığıyla yapılan geri dönüş oranları göz önüne alındığında %38,1 düzeyindeki geri dönüş oranı kabul edilebilir düzeydedir. Ayrıca, tüm soruların cevaplanması zorunlu olduğu için boş bırakılan soru olmamıştır ve tüm geri dönen anketler analizlere dahil edilmiştir.

Örneklemin %43,7 sini erkekler, %56,3'ünü ise kadınlar oluşturmaktadır. Katılımcıların yarısından fazlası (%55,2) 28-37 yaş aralığındadır. Katılımcıların büyük çoğunluğu lisans ve lisansüstü eğitim mezunudur. Ayrıca örneklemin %79,8'ini özel bankalarda çalışanlar oluşturmaktadır. %39,9'un kurumda çalışma süresi 1-5 yıl arasındadır. Tablo 1'de katılımcıların demografik özelliklere göre dağılımı detaylı olarak yer almaktadır.

Tablo 1. Demografik Özellikler

Demografik Özellikler		Frekans	Yüzde %
Cinsiyet	Erkek	80	43.7
	Kadın	103	56.3
Yaş	18-27 yaş	34	18.6
	28-37 yaş	101	55.2
	38-47 yaş	36	19.7
	48-57 yaş	12	6.5
Eğitim durumu	Lise	15	8.2
	Önlisans	16	8.7
	Lisans	90	49.2
	Lisansüstü	62	33.9
Çalışılan sektör	Kamu sektörü	37	20.2
	Özel sektör	146	79.8
Kurumda çalışma süresi	1 yıldan az	17	9.3
	1-5 yıl arası	73	39.9
	6-10 yıl arası	51	27.9
	11-15 yıl arası	23	12.5
	16 yıldan fazla	19	10.4

4.4. Ölçekler

Etkileşimsel adalet, Donovan, Drasgow ve Munson'ın (1998) geliştirdiği 18 maddeden oluşan ölçek kullanılarak ölçülmüştür. Bu ölçüm aracı, çalışanların bir işyerinde kişilerarası muamele eşitliği algılarını ölçmek için geliştirilmiştir. Ölçek iki boyuttan oluşmaktadır: Üstlerle ilişkiler ve çalışanlarla ilişkiler. Üstlerle ilişkiler alt ölçeği için alfa katsayısı 0.90 (mevcut çalışmamızda 0.91), çalışanlarla ilişkiler alt ölçeği içinse alfa 0.72 (mevcut çalışmamızda 0.76) bulunmuştur. Bu ölçek, Türkçeye Wasti (2001) tarafından uyarlanmıştır. Ölçek evet, ?, hayır şeklinde cevaplanmaktadır.

Performans ölçeği, Sigler ve Pearson (2000) tarafından kullanılmış olup Çöl (2008) tarafından Türkçe'ye uyarlanan 4 maddelik bir ölçektir. Çöl (2008) ölçeğin Cronbach α güvenilirliğini 0,82 bulmuştur. Yürüttüğümüz araştırmada da Cronbach α değeri 0,83 bulunmuştur. Dolayısıyla, oldukça yüksek bir güvenilirliğe sahip olduğunu söyleyebiliriz. Ölçek 5'li likert ölçeği ile uygulanmıştır (1= Kesinlikle katılmıyorum, 5= Kesinlikle katılıyorum). Bu ölçeklerin Türkçe'deki geçerlilikleri daha önce test edildiği için araştırmamızda sadece güvenilirlikleri yeniden test edilmiştir.

4.5. Verilerin Analizi

Araştırma kapsamında çalışanların cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, çalışma süresi ve çalışılan sektöre göre çalışanların performansları ve etkileşimsel adalet algıları karşılaştırılırken aynı zamanda çalışan performansı ile etkileşimsel adalet algıları arasındaki ilişki incelenmiştir.

Bu kapsamda, analizlere geçmeden önce araştırmanın bağımlı değişkenlerini oluşturan çalışan performansı ve etkileşimsel adalet algısı puanlarının normallik varsayımını karşılayıp karşılamadığını incelemek için basıklık ve çarpıklık katsayıları incelenmiştir. Verilere ait basıklık ve çarpıklık katsayılarının -1,5 ile +1,5 arasında olduğu görülmüştür. Tabachnick ve Fidell'e göre (2013) bu değerler verilerin normallik varsayımını karşıladığını belirtmektedir. Bu nedenle verilerin analizinde parametrik testlerden olan t testi, tek yönlü varyans analizi ve pearson korelasyon analizi kullanılmıştır.

5. BULGULAR

Bu bölümde, araştırma kapsamında toplanan verilerin istatistiksel analizlerine dayanan sonuçları sunulacaktır.

5.1. Cinsiyete Göre Çalışan Performansı ve Etkileşimsel Adaletin Karşılaştırılması

Araştırmaya katılan çalışanların performans ve etkileşimsel adalet algılarının cinsiyet açısından karşılaştırılması için yapılan t testi bulguları Tablo 2'de yer almaktadır. Cinsiyet faktörünün çalışan performansı ve etkileşimsel adalet algıları üzerindeki etkisine bakıldığında, kadınlara ve erkeklere göre anlamlı bir farklılık görülmemektedir ($p>0.05$).

Tablo 2. Cinsiyete Göre Çalışan Performansı ve Etkileşimsel Adaletin Karşılaştırılması İçin Yapılan t Testi Bulguları

Puan	Cinsiyet	n	Ort.	S	t testi		
					t	Sd	p
Performans	Erkek	80	4.21	.63	-1.282	181	.21
	Kadın	103	4.33	.68			
Üstlerle ilişkiler	Erkek	80	2.18	.56	1.065	181	.29
	Kadın	103	2.09	.54			
Çalışanlarla ilişkiler	Erkek	80	2.48	.50	1.153	181	.25
	Kadın	103	2.38	.56			

5.2. Yaşa Göre Çalışan Performansı ve Etkileşimsel Adalet Algısının Karşılaştırılması

Tablo 3'te yaş gruplarına göre çalışan performansı ve etkileşimsel adalet algısının karşılaştırılması için yapılan tek yönlü varyans analizi bulguları yer almaktadır. Yapılan analiz sonuçlarına göre, çalışanların performansı ve etkileşimsel adalet algısında yaş gruplarına göre anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ($p>0.05$).

Tablo 3. Yaş Gruplarına Göre Çalışan Performansı ve Etkileşimsel Adaletin Karşılaştırılması İçin Yapılan ANOVA Bulguları

	Varyans kaynağı	Kareler toplamı	Sd	Kareler ortalaması	F	p
Performans	Gruplararası	.116	3	.039	.086	.968
	Gruplariçi	80.983	179	.452		
	Toplam	81.099	182			
Üstlerle ilişkiler	Gruplararası	.704	3	.235	.766	.515
	Gruplariçi	54.836	179	.306		
	Toplam	55.539	182			
Çalışanlarla ilişkiler	Gruplararası	1.290	3	.430	1.479	.222
	Gruplariçi	52.037	179	.291		
	Toplam	53.327	182			

5.3. Eğitim Düzeyine Göre Çalışan Performansı ve Etkileşimsel Adaletin Karşılaştırılması

Tablo 4'te eğitim düzeylerine göre çalışan performansı ve etkileşimsel adaletin karşılaştırılması için yapılan tek yönlü varyans analizi bulguları yer almaktadır. Yapılan analiz sonucuna göre, çalışan performansı ve etkileşimsel adalet algısında eğitim düzeylerine göre anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ($p>0.05$).

Tablo 4. Eğitim Düzeyine Göre Çalışan Performansı ve Etkileşimsel Adaletin Karşılaştırılması İçin Yapılan ANOVA Bulguları

	Varyans kaynağı	Kareler toplamı	Sd	Kareler ortalaması	F	p
Performans	Gruplararası	1.586	3	.529	1.190	.315
	Gruplariçi	79.513	179	.444		
	Toplam	81.099	182			
Üstlerle ilişkiler	Gruplararası	.996	3	.332	1.090	.355
	Gruplariçi	54.543	179	.305		
	Toplam	55.539	182			
Çalışanlarla ilişkiler	Gruplararası	.388	3	.129	.438	.726
	Gruplariçi	52.938	179	.296		
	Toplam	53.327	182			

5.4. Çalışma Süresine Göre Çalışan Performansı ve Etkileşimsel Adaletin Karşılaştırılması

Çalışma süresine göre çalışan performansı ve etkileşimsel adalet algısının karşılaştırılması için yapılan tek yönlü varyans analizi bulguları Tablo 5'te yer almaktadır.

Yapılan analiz sonucunda, çalışma süresi itibariyle, çalışan performansı ve etkileşim adaleti algısında anlamlı farklılık görülmemektedir ($p>0.05$).

Tablo 5. Çalışma Süresine Göre Çalışan Performansı ve Etkileşimsel Adaletin Karşılaştırılması İçin Yapılan ANOVA Bulguları

	Varyans kaynağı	Kareler toplamı	Sd	Kareler ortalaması	F	p
Performans	Gruplararası	.256	4	.064	.141	.967
	Gruplariçi	80.843	178	.454		
	Toplam	81.099	182			
Üstlerle ilişkiler	Gruplararası	1.118	4	.279	.914	.457
	Gruplariçi	54.422	178	.306		
	Toplam	55.539	182			
Çalışanlarla ilişkiler	Gruplararası	1.457	4	.364	1.250	.292
	Gruplariçi	51.870	178	.291		
	Toplam	53.327	182			

5.5. Sektöre Göre Çalışan Performansı ve Etkileşimsel Adaletin Karşılaştırılması

Tablo 6’da kamu ya da özel sektöre göre çalışan performansı ve etkileşimsel adalet algısının karşılaştırılması için yapılan t testi bulguları yer almaktadır. ANOVA tablosuna göre, çalışan performansı ve etkileşim adaleti algısında çalışılan sektöre göre anlamlı farklılık görülmemektedir ($p>0.05$). Ancak katılımcıların çoğunun özel bankacılık sektöründen olması nedeniyle bu sonucu destekleyici veri yeterli değildir. Buraya kadarki sonuçlar H_{1a} , H_{1b} , H_{1c} , H_{1d} , H_{1e} ve H_{2a} , H_{2b} , H_{2c} , H_{2d} , H_{2e} alt hipotezlerini desteklemektedir.

Tablo 6. Sektöre Göre Çalışan Performansı ve Etkileşimsel Adaletin Karşılaştırılması İçin Yapılan ANOVA Bulguları

Puan	Sektör	n	Ort.	S	t tsti		
					t	Sd	p
Performans	Kamu sektörü	36	4.16	.79	-1.193	180	.23
	Özel sektör	146	4.31	.63			
Üstlerle ilişkiler	Kamu sektörü	36	2.02	.55	-1.300	180	.19
	Özel sektör	146	2.15	.55			
Çalışanlarla ilişkiler	Kamu sektörü	36	2.34	.57	-1.059	180	.29
	Özel sektör	146	2.44	.53			

5.6. Çalışan Performansı ve Etkileşim Adaletinin Alt Boyutları Arasındaki İlişki

H3 hipotezinde çalışan performansı ve etkileşim adaleti arasında anlamlı ilişki olduğu öne sürülmüştür. Tablo 7’de yer alan çalışan performansı ve etkileşim adaleti arasındaki ilişkiyi incelemek için yapılan korelasyon analizi bulgularına göre, çalışan performansı ile etkileşim adaletinin alt boyutu olan çalışanlarla ilişkiler ($r=.161$, $p<.05$) arasında pozitif yönlü anlamlı ilişki görülürken, üstlerle ilişkiler arasında anlamlı ilişki görülmemiştir. Bununla birlikte, etkileşim performansının üstlerle ilişkiler ile çalışanlarla ilişkiler alt boyutları arasında pozitif yönlü orta düzey anlamlı bir ilişki ($r=.574$, $p<.01$) bulunmaktadır. Dolayısıyla, H₃ hipotezinin kısmen kabul edildiğini söyleyebiliriz.

Tablo 7. Çalışan Performansı ve Etkileşim Adaletin Boyutları Arasındaki İlişki İçin Yapılan Korelasyon Analizi Bulguları

	PERF	Üİ	Çİ
Performans (PERF)	1		
Üstlerle ilişkiler (Üİ)	.079	1	
Çalışanlarla ilişkiler (Çİ)	.161*	.574**	1

6. SONUÇ

Bu çalışmada, örgütsel adaletin etkileşimsel boyutu ile performans arasındaki ilişki analiz edilmiştir. Ayrıca demografik özellikler temelinde cinsiyet, yaş, eğitim durumu, sektör, kurumda çalışma süresi değişkenleri incelenmiştir. Araştırma bulgularına göre, etkileşim adaleti algısı ve çalışan performansında demografik özelliklere göre anlamlı farklılık tespit edilmemiştir. Çalışma bulguları, Yelboğa (2012) tarafından örgütsel adalet ile iş doyumunu arasındaki ilişkiyi ölçmeye yönelik çalışma sonuçlarını desteklemektedir. Yelboğa’nın (2012) çalışmasında örgütsel adaletin üç boyutu demografik faktörlere göre test edilmiş ve katılımcıların yalnızca dağıtımsal adalet algılarının cinsiyete, yaşa, çalışma süresine ve eğitim düzeyine göre farklılaştığı ortaya konulmuştur. Buna karşın, çalışanların süreç adaleti ve etkileşimsel adalet algıları demografik özellikler açısından herhangi bir farklılık göstermemektedir. Dolayısıyla, bu çalışmada incelenen etkileşimsel adalet boyutuyla ilgili sonuçlar Yelboğa’nın (2012) araştırma sonuçlarıyla paralellik göstermektedir.

Benzer şekilde, Tetik (2012) tarafından kamu çalışanları üzerinde yapılan araştırma ile örgütsel adaletin etkileşimsel adalet boyutu ile cinsiyet, yaş, eğitim, medeni durum, gelir ve kurumda çalışma süresi değişkenleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık

bulunmadığını ortaya konulmuştur. Bu araştırmada elde edilen bulgular Tetik'in yapmış olduğu araştırma sonuçları ile de örtüşmektedir.

Rekabetin yoğun olduğu pazarlarda kurumların verimliliklerini arttırabilecek unsurlara odaklanmaları önemlidir. Bu doğrultuda çalışanların algıladığı eşitlik ve adalet duygusu sayesinde performansları da olumlu yönde etkilenecektir. Bu araştırma sonuçlarına göre, özellikle çalışanlararası olumlu ilişkiler performans üzerinde anlamlı etki etmektedir. Buradan yola çıkarak, kurumlara çalışanlar arasında ilişkileri geliştirecek faaliyetler yapmaları önerilebilir. Birbiriyle dürüstlük ve saygı çerçevesinde iletişim kuran çalışanlar, örgüt performansını da olumlu yönde etkileyeceklerdir.

Bu çalışmanın katkıları yanında bazı kısıtları da bulunmaktadır. Öncelikle araştırma yalnızca İstanbul'da bankacılık sektöründe faaliyet gösteren katılımcılar ile gerçekleştirilmiştir. İleride yapılacak araştırmalarda farklı sektörlerden daha fazla katılımcı ile sonuçların karşılaştırılmasında yarar vardır. Ayrıca, örgütsel adalet kavramının teorik olarak derinliğinden dolayı bu konuda yapılacak daha kapsamlı araştırmalara ihtiyaç vardır.

KAYNAKÇA

- Adams, J. S. (1963), "Towards an understanding of inequity". *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67.5: 422.
- Adams, J. S. (1965), Inequity in social Exchange. In: *Advances in experimental social psychology*. Academic Press, 267-299.
- Aktaş, H. ve Şimşek, E. (2014), "Örgütsel Sessizlik ile Algılanan Bireysel Performans, Örgüt Kültürü ve Demografik Değişkenler Arasındaki Etkileşim". *Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14.28: 24-52.
- Ang, S., Van Dyne, L., Begley, T. M. (2003), "The employment relationships of foreign workers versus local employees: A field study of organizational justice, job satisfaction, performance, and OCB". *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 24.5: 561-583.
- Aryee, S., Chen, Z. X. Budhwar, P. S. (2004), "Exchange fairness and employee performance: An examination of the relationship between organizational politics and procedural justice". *Organizational behavior and human decision processes*, 94.1: 1-14.
- Aydın, A., Üçüncü, K., Taşdemir, T. (2004), "İşletmelerde Uygulanan Toplam Kalite Yönetimi Çalışmalarının Çalışan Performansı Üzerine Etkileri". *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, 5.
- Benligiray, S. Ve Geylan, R. (2004), *İnsan kaynakları yönetimi*. Eskişehir, Anadolu Üniversitesi.
- Beugre, C. D., & Baron, R. A. (2001). "Perceptions of systemic justice: The effects of distributive, procedural, and interactional justice". *Journal of Applied Social Psychology*, 31(2), 324-339.
- Bies, R. J., Moag, J. S. ;(1986), "Interactional communication criteria of fairness". *Research in organizational behavior*, 9: 289-319.
- Borman, W. C., Motowidlo, S. M. (1993), *Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance*. Personnel Selection in Organizations; San Francisco: Jossey-Bass, 71.
- Campbell, J. P. (1990), Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology. In M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology*, 687-732. Palo Alto, CA, US: Consulting Psychologists Press.
- Cobb, A. T., Frey, F. M. (1996), "The Effects of Leader Fairness and Pay Outcomes on Superior/Subordinate Relations" 1. *Journal of Applied Social Psychology*, 26.16: 1401-1426.
- Colquitt, J. A., Conlon. D. E., Wesson, M.J. Porter C.O & Ng, K.Y. (2001), "Justice at the millennium: a meta-analytic review of 25 years of organizational justice research". *Journal of applied psychology*, 86.3: 425.
- Crosby, F. (1976). A model of egoistical relative deprivation. *Psychological review*, 83(2), 85.

- Çöl, G. (2011). "Algılanan güçlendirmenin iş gören performansı üzerine etkileri". *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 9(1), 35-46.
- Donovan, M. A., Drasgow, F., Munson, L. J. (1998), "The perceptions of fair interpersonal treatment scale: Development and validation of a measure of interpersonal treatment in the workplace". *Journal of Applied psychology*, 83.5: 683.
- Greenberg, J. (1987). "A taxonomy of organizational justice theories". *Academy of Management review*, 12(1), 9-22.
- Greenberg, J. (1990), "Organizational justice: Yesterday, today, and tomorrow". *Journal of management*, 16.2: 399-432.
- İçerli, L. (2010), "Örgütsel adalet: kuramsal bir yaklaşım". *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi* (5:1), 67-92.
- İyigün, N. Ö. (2012). Örgütsel adalet: Kuramsal bir yaklaşım. İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi Yıl: 11 Sayı: 21 Bahar 2012 / 1 s.49-64
- Leventhal, G. S.; Karuza, J.; Fry, W. R. (1980), "Beyond fairness: A theory of allocation preferences". *Justice and social interaction*, 3.1: 167-218.
- Özer, P. S., & Urtekin, A. G. G. E. (2007). "Örgütsel adalet algısı boyutları ve iş doyumunu ilişkisi üzerine bir araştırma". *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 107-125.
- Sigler, T. H., & Pearson, M. C. (2000), "Creating an empowering culture: examining the relationship between organizational culture and perceptions of empowerment". *Journal of quality management*, 5(1), 27-52.
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2013). *Using multivariate statistics* (Vol. 6). Boston, MA: Pearson.
- Tetik, S. (2012), "Kamu işletmelerinde çalışanların örgütsel adalet algılarının bazı demografik özellikler açısından incelenmesi". *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 4.1: 239-249.
- Thibaut, J. W., Walker, L. (1975), *Procedural justice: A psychological analysis*. L. Erlbaum Associates.
- Wasti, S. A. (2001), "Örgütsel adalet kavramı ve tercüme bir ölçeğin Türkçe'de güvenilirlik ve geçerlik analizi". *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 1: 33-50.
- Yelboğa, A. (2012), "Örgütsel adalet ile iş doyumunu ilişkisi: Ampirik bir çalışma". *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 12.2: 171-182.