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

YÜKSEK LİSANS TEZİ

İNSAN KAYNAKLARI UYGULAMALARININ ÇALIŞANLARIN ÖRGÜTSEL ADALET ALGISI ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE ÖRGÜTSEL ERDEMLİLİĞİN ARACI ROLÜ

TURKAN NAGHDALIZADA
18712013

TEZ DANIŞMANI
Doç. Dr. TURHAN ERKMEN

İSTANBUL
2022

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

YÜKSEK LİSANS TEZİ

İNSAN KAYNAKLARI UYGULAMALARININ ÇALIŞANLARIN ÖRGÜTSEL ADALET ALGISI ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE ÖRGÜTSEL ERDEMLİLİĞİN ARACI ROLÜ

TURKAN NAGHDALIZADA
18712013
ORCID NO: 0000-0001-9687-1510

TEZ DANIŞMANI
Doç. Dr. TURHAN ERKMEN

İSTANBUL
2022

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

YÜKSEK LİSANS TEZİ

İNSAN KAYNAKLARI UYGULAMALARININ ÇALIŞANLARIN ÖRGÜTSEL ADALET ALGISI ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE ÖRGÜTSEL ERDEMLİLİĞİN ARACI ROLÜ

TURKAN NAGHDALIZADA
18712013

Tezin Savunulduğu Tarih:
Tez Oy Birliği ile Başarılı Bulunmuştur

	Unvan Ad Soyad	İmza
Tez Danışmanı	**: Doç. Dr. Turhan ERKMEN**	
Jüri Üyeleri	**: Doç. Dr. Serdar BOZKURT**	
	: Prof. Dr. M. Deniz BÖRÜ	

İSTANBUL
2022

ÖZ

İNSAN KAYNAKLARI UYGULAMALARININ ÇALIŞANLARIN ÖRGÜTSEL ADALET ALGISI ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE ÖRGÜTSEL ERDEMLİLİĞİN ARACI ROLÜ

Turkan Naghdalizada

Şubat, 2022

Bu araştırmanın amacı insan kaynakları uygulamalarının çalışanların örgütsel adalet algısı üzerindeki etkisini ve bu etki üzerinde örgütsel erdemliliğin aracı rolünü incelemektir. Bu çalışma ile örgütsel erdemliliğin çalışanların örgütsel adalet algılarını olumlu yönde etkilemesi ve çalışanlarda organizasyonun insan kaynakları uygulamaları ile ilgili olumlu düşünceler oluşturması varsayımı incelenmektedir. Yani, insan kaynakları uygulamaları ve algılanan örgütsel adalet kavramlarına ek olarak, bu çalışma, örgütsel erdemliliğin insan kaynakları uygulamaları ve çalışanların örgütsel adalet algısı arasındaki ilişkide aracılık rolünü ölçmeyi amaçlamaktadır. İnsan kaynakları uygulamaları ve örgütsel adalet ile örgütsel erdemlilik arasındaki ilişkiyi açıklamaya çalışan yeni bir çalışma ortaya koymak literatüre katkıda bulunmak açısından önem taşımaktadır. Araştırma yöntemi nicel araştırma, tarama deseni olarak belirlenmiştir. Araştırmada, temel veri toplama aracı olarak online anket kullanılmıştır. Anket formu, çalışmanın amacı doğrultusunda, İstanbul`da kamu ve özel sağlık kurumlarında çalışan 203 sağlık çalışanı üzerinde internet ortamında uygulanmıştır. Anket formu linki, sağlık sektöründe çalışan bireylere Linkedin ve diğer sosyal medya platformları aracılığıyla doğrudan mesaj yoluyla iletilmiştir. Buna ek olarak, örneklem seçimi için olasılığa dayalı olmayan yöntemlerden olan kartopu örnekleme yöntemi de kullanılarak, toplamda 203 sağlık çalışanının katılımı sağlanmıştır. Araştırmada farklı araştırmacılar tarafından geliştirilen "İnsan Kaynakları Uygulamalarının Etkinliğinden Duyulan Memnuniyet Ölçeği", "Örgütsel Adalet Ölçeği" ve "Örgütsel Erdemlilik Ölçeği" kullanılmıştır. SPSS 26.0 programı ile yapılan güvenirlik analizleri sonucunda Örgütsel Adalet Ölçeği (Cronbach Alpha değeri = 0.973) olarak, Örgütsel Erdemlilik Ölçeği (Cronbach Alpha değeri = 0.954) olarak, İnsan Kaynakları Uygulamalarının Etkinliğinden Duyulan Memnuniyet Ölçeği (Cronbach Alpha değeri = 0.975) olarak yüksek seviyede güvenilir bulunmuştur. Yapılan pearson korelasyon analizi ile insan kaynakları uygulamaları, örgütsel adalet, örgütsel erdemlilik değişkenleri arasında anlamlı, pozitif ve yüksek düzeyde korelasyon olduğu bulgusu elde edilmiştir. Ayrıca, regresyon ve hiyerarşik regresyon analizleri ile insan kaynakları uygulamalarının örgütsel adalet üzerindeki etkisi ve bu etki üzerinde örgütsel erdemliliğin kısmi aracılık rolü olduğu tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: İnsan kaynakları uygulamaları, örgütsel adalet, örgütsel erdemlilik

ABSTRACT

THE EFFECT OF HUMAN RESOURCES MANAGMENT PRACTICES ON THE EMPLOYEES' ORGANIZATIONAL JUSTICE PERCEPTION AND THE MEDIATING ROLE OF ORGANIZATIONAL VIRTUOUSNESS ON THİS EFFECT

Turkan Naghdalizada
February, 2022

The aim of this research is to examine the effect of human resources management practices on employees' perception of organizational justice and the mediating role of organizational virtue on this effect. The assumption that organizational virtuousness affects positively of employees' organizational justice perceptions and employees create positive thoughts about the organization's human resources practices is examined through this study. İn addition to the concepts of human resource practices and perceived organizational justice, this study aims to measure the mediating role of organizational virtue in the relationship between human resource practices and employees' perception of organizational justice. It is important to contribute to the literature to present a new study that tries to explain the relationship between human resources practices and organizational justice and organizational virtue. The research method was determined as quantitative research, scanning pattern. In the research, an online questionnaire was used as the main data collection tool. In the line the purpose of the study, the questionnaire was applied to 203 health workers working in public and private health organizations in İstanbul through the internet. The survey form link was sent to individuals working in the health sector via direct message through Linkedin and the other social media platforms. In addition, by using the snowball sampling method, which is one of the non-probability-based methods for sample selection, in total, 203 healthcare workers` participation was provided. "Satisfaction with the Effectiveness of Human Resources Practices Scale", "Organizational Justice Scale" and "Organizational Virtuousness Scale" that developed by different researchers were used in the research. As a result of reliability analyzes made with SPSS 26.0 program, Organizational Justice Scale (Cronbach Alpha value = 0.973), Organizational Virtuousness Scale (Cronbach Alpha value = 0.954), Satisfaction Scale with the Effectiveness of Human Resources Practices (Cronbach Alpha value = 0.975) were found highly reliable. At the result of pearson correlation analysis was found that there was a significant, positive and high level correlation between the variables of human resources practices, organizational justice and organizational virtue. In addition, regression and hierarchical regression analysis determined the effect of human resources practices on organizational justice and the partial mediation role of organizational virtuousness on this effect.

Key Words: Human resources practices, organizational justice, organizational virtuousness

ÖN SÖZ

İnsan Kaynakları Yönetimi Tezli Yüksek Programında eğitim aldığım süre zarfında benim üzerimde emeği geçen ve bana destek olan tüm hocalarıma, yüksek lisans Tez`imin hazırlanması sürecinin her bir aşamasında bilgi birikimi ile bana yol gösteren, yardımlarını esirgemeyen tez danışmanım, değerli hocam Doç. Dr. Turhan Erkmen'e, her zaman yanımda olan, beni her daim destekleyen, manevi olarak güç aldığım anneme, babama, sevgili eşime, eşimin ailesine, yaşlarının küçük olmasına rağmen, Tez`imin yazım sürecinde büyük anlayış gösteren güzel kızlarıma, tüm aile bireylerime teşekkür ederim. Ayrıca, araştırmamın veri toplanması aşamasında yapmış olduğu yardımlarından dolayı deyerli arkadaşlarıma da derin teşekkürlerimi sunarım.

İstanbul; Şubat, 2022 Turkan Naghdalizada

İÇİNDEKİLER

ÖZ ..... **iii**
ABSTRACT ..... **iv**
ÖN SÖZ ..... **v**
İÇİNDEKİLER ..... **vi**
TABLOLAR LİSTESİ ..... **ix**
KISALTMALAR ..... **xi**
1. GİRİŞ **1**
2. KAVRAMSAL AÇIDAN ÖRGÜTSEL ADALET **4**
2.1. Örgütsel Adalet Kavramı ve Tanımı 4
2.2. Örgütsel Adalet Türleri 8
2.2.1. Dağıtım Adaleti 11
2.2.1.1. Dağıtım Adaleti Kriterleri 13
2.2.2. Süreç Adaleti 16
2.2.3. Etkileşimsel Adalet 22
2.2.3.1. Kişilerarası ve Bilgiyedayalı Etkileşimsel Adalet Türü 25
2.3. Örgütsel Adalet İle İlgili Teorik Kuramlar ve Sınıflandırılması 27
2.3.1. Reaktif-İçerik Kuramları 28
2.3.1.1. Dağıtım Adaleti Kuramı 29
2.3.1.2. Eşitlik Kuramı 30
2.3.1.3. Göreceli Yoksunluk Kuramı 33
2.3.2. Proaktif-İçerik Teorileri 34
2.3.2.1. Adalet-Yargı Kuramı 34
2.3.2.2. Adalet Güdüsü (Adalet Sezgisel) Kuramı 35
2.3.3. Reaktif-Süreç Kuramları 38
2.3.3.1. Süreç Adaleti Kuramı 38
2.3.4. Proaktif-Süreç Kuramları 39
2.3.4.1. Dağıtım Tercihi Kuramı 40

2.4. Örgütsel Adaletin İlişkili Olduğu Diğer Kavramlar.....43
3. ÖRGÜTSEL ERDEMLİLİK KAVRAMINA GENEL BAKIŞ.....50
3.1. Örgütsel Erdemlilik Kavramı 50
3.2. Örgütsel Erdemliliğin Boyutları 56
3.2.1. Dürüstlük.....57
3.2.2. Bağışlayıcılık.....58
3.2.3. Güven.....59
3.2.4. Merhamet 60
3.2.5. İyimserlik 60
3.3. Örgütsel Erdemliliğin İlişkili Olduğu Diğer Kavramlar 61
3.4. Örgütsel Erdemlilik ile Örgütsel Adalet Arasındaki İlişki.....66
3.5. Örgütsel Erdemlilik ile İnsan Kaynakları Yönetimi Arasındaki İlişki 72
4. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ KAVRAMINA VE UYGULAMALARINA GENEL BİR BAKIŞ.....79
4.1. İnsan Kaynakları Yönetimi'nin Tanımı, Önemi ve Amacı 79
4.2. İnsan Kaynakları Yönetimi Fonksiyonları 85
4.2.1. İnsan Kaynakları Planlaması Fonksiyonu.....86
4.2.2. İşe Alım, İşgören Temini ve Seçimi Fonksiyonu.....88
4.2.3. Eğitim ve Geliştirme Fonksiyonu.....89
4.2.4. Ücret ve Ödüllendirme Fonksiyonu 90
4.2.5. Performans Değerlendirme Fonksiyonu 91
4.2.6. Kariyer Yönetimi Fonksiyonu.....91
4.3. İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları ile Örgütsel Adalet Etkileşimi.....92
4.3.1. İnsan Kaynakları Planlaması ve Örgütsel Adalet ilişkisi 99
4.3.2. İşe Alım, İşgören Temin ve Seçim Süreci ile Örgütsel Adalet İlişkisi...101
4.3.3. İnsan Kaynakları Eğitim ve Geliştirme Uygulaması ile Örgütsel Adalet İlişkisi 105
4.3.4. Performans Yönetimi Sistemi ve Örgütsel Adalet İlişkisi.....107
4.3.5. Ücret ve Ödül Yönetimi ile Örgütsel Adalet İlişkisi 111
4.3.6. Kariyer Yönetimi ve Örgütsel Adalet İlişkisi 114
4.4. İnsan Kaynakları Uygulamaları ile İlgili Yapılan Çalışmalar 117
5. İNSAN KAYNAKLARI UYGULAMALARININ ÇALIŞANLARIN ÖRGÜTSEL ADALET ALGISI ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE ÖRGÜTSEL ERDEMLİLİĞİN ARACI ROLÜNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA.....120
5.1. Araştırmanın Amacı 120

5.2. Araştırmanın Önemi 120
5.3. Araştırmanın Anakütlesi, Örneklemi ve Sınırlılıkları 121
5.4. Araştırma Modeli ve Hipotezleri 122
5.5. Araştırma Yöntemi 123
5.6. Veri Toplama Araçları 123
5.7. Araştırma Bulguları 124
5.7.1. Tanımlayıcı İstatistiksel Analizler 124
5.7.2. Demografik Değişkenlere Dair Frekans Dağılımları 125
5.7.3. Ölçeklerin ve Değişkenlerin Alt Boyutlarının Güvenirlik Analizleri 128
5.7.4. Normal Dağılım Analizi Bulguları 130
5.7.5. Faktör Analizi 132
5.7.6. Korelasyon Analizi 134
5.7.7. Basit ve Hiyerarşik Regresyon Analizi 136
5.7.8. Araştırmanın Alt Hipotezlerine Dair Sonuçlar ve Değerlendirmeler 144
6. SONUÇ 155
6.1.Sonuç ve Öneriler 155
KAYNAKÇA 159
EKLER 182
Ek. 1. Anket Bilgilendirme Formu 182

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1: Greenberg`in Örgütsel Adalet Kuramları Sınıflandırması 28

Tablo 2: Örgütsel Adalet Kuramları ile Örgütsel Adalet Türleri Arasındaki İlişkiler 41

Tablo 3: Ölçme Araçlarına Dair Tanımlayıcı İstatistiksel Analizler 125

Tablo 4: Çalışanların Cinsiyetlerine Göre Dağılımı 125

Tablo 5: Çalışanların Yaşa Göre Dağılımı 126

Tablo 6: Çalışanların Eğitim Durumuna Göre Dağılımı 126

Tablo 7: Çalışanların İş Yerindeki Görevine Göre (Pozisyonlarına Göre) Dağılımı 127

Tablo 8: Çalışanların Toplam Çalışma Sürelerine Göre Dağılımı 127

Tablo 9: Örgütsel Adalet Ölçeğinin Güvenirlik Analizi 128

Tablo 10: Örgütsel Erdemlilik Ölçeğinin Güvenirlik Analizi 129

Tablo 11: İnsan Kaynakları Uygulamalarının Etkinliğinden Duyulan Memnuniyet Ölçeğinin ve Alt Boyutlarının Güvenirlik Analizi 130

Tablo 12: Değişkenlerin Normal Dağılım Analizi: Kolmogrov-Simirnov Testi 131

Tablo 13: Örgütsel Adalet Ölçeğine dair KMO ve Bartlett Küresellik Test Sonuçları 132

Tablo 14: Örgütsel Erdemlilik Ölçeğine Dair KMO ve Bartlett Küresellik Test Sonuçları 133

Tablo 15: İnsan Kaynakları Uygulamalarının Etkinliğinden Duyulan Memnuniyet Ölçeğine dair KMO ve Bartlett Küresellik Test Sonuçları 134

Tablo 16: İnsan Kaynakları Uygulamaları, Örgütsel Adalet ve Örgütsel Erdemlilik Değişkenleri Arasındaki İlişkiye ilişkin Korelasyon Analizi.....135

Tablo 17: İK Uygulamaları ve Örgütsel Adalet Arasındaki Regresyon Analizi 137

Tablo 18: İK Uygulamaları ve Örgütsel Adalet Arasındaki Regresyon Analizine dair Katsayılar 138

Tablo 19: İK Uygulamaları ile Örgütsel Erdemlilik Arasındaki Regresyon Analizi 139

Tablo 20: İK Uygulamaları ile Örgütsel Erdemlilik Arasındaki Regresyon Analizine dair Katsayılar 140

Tablo 21: İK Uygulamaları ve Örgütsel Adalet ile Örgütsel Erdemlilik Arasındaki Hiyerarşik Regresyon Analizi 141

Tablo 22: İK Uygulamaları ve Örgütsel Adalet ile Örgütsel Erdemlilik Arasındaki Hiyerarşik Regresyon Analizine dair Anova.....142

Tablo 23: İK Uygulamaları ve Örgütsel Adalet ile Örgütsel Erdemlilik Arasındaki Hiyerarşik Regresyon Analizine dair Katsayılar 143

Tablo 24: İK, İşe alım, İşgören Temini ve Seçim Süreci ile Çalışanların Örgütsel Adalet Algısı Arasındaki İlişkiyi İncelemeye dair Model Özeti ve Anova 145

Tablo 25: İK, İşe Alım, İşgören Temini ve Seçim Süreci ile Çalışanların Örgütsel Adalet Algısı Arasındaki İlişkiyi İncelemeye dair Katsayılar.....146

Tablo 26: İK Eğitim ve Geliştirme Fonksiyonu ile Çalışanların Örgütsel Adalet Algısı Arasındaki İlişkiyi İncelemeye dair Model Özeti ve Anova 147

Tablo 27: İK Eğitim ve Geliştirme Fonksiyonu ile Çalışanların Örgütsel Adalet Algısı Arasındaki İlişkiyi İncelemeye dair Katsayılar.....148

Tablo 28: İnsan Kaynakları Performans Değerlendirme Sistemi ile Çalışanların Örgütsel Adalet Algısı Arasındaki İlişkiyi İncelemeye dair Model Özeti ve Anova 149

Tablo 29: İnsan Kaynakları Performans Değerlendirme Sistemi ile Çalışanların Örgütsel Adalet Algısı Arasındaki İlişkiyi İncelemeye dair Katsayılar 149

Tablo 30: İK Ücretlendirme ve Ödüllendirme Yönetimi ile Çalışanların Örgütsel Adalet Algısı Arasındaki İlişkiyi İncelemeye dair Model Özeti ve Anova 151

Tablo 31: İK Ücretlendirme ve Ödüllendirme Yönetimi ile Çalışanların Örgütsel Adalet Algısı Arasındaki İlişkiyi İncelemeye dair Katsayılar.....152

Tablo 32: İK Kariyer Yönetimi Sistemi ile Çalışanların Örgütsel Adalet Algısı Arasındaki İlişkiyi İncelemeye dair Model Özeti ve Anova.....153

Tablo 33: İK Kariyer Yönetimi Sistemi ile Çalışanların Örgütsel Adalet Algısı Arasındaki İlişkiyi İncelemeye dair Katsayılar 154

KISALTMALAR

SPSS: Statistical Package for the Social Sciences

1. GİRİŞ

İşin doğası gereği, organizasyonların odak noktası finansal kaynaklardan insan kaynaklarına doğru değişikliğe uğramıştır (Bartlett ve Ghoshal, 2002), bu da bir organizasyonun çalışanlarının inovasyon, performans ve rekabette avantaj elde etme açısından kritik önem taşıdığını göstermektedir (Williams, Paige ve diğ., 2015).

Zorlu rekabet koşullarında insan kaynağının sunduğu potansiyelden en yüksek derecede faydalanma açısından politikalar oluşturan ve bu politikaları uygulayan organizasyonlar rakipleri üzerinde fark oluşturabilmekte ve rekabette üstünlük kazanmaktadırlar (Bayraktaroğlu ve Yılmaz, 2012).

Adil bir çalışma ortamı, erdemli organizasyonun varlığı faktörleri de insan sermayesinin kapasitesini en iyi şekilde kullanmaları ve iyi performans göstermeleri için teşvik edilmesi gereken önemli konular olarak kabul edilmektedir.

Örgütsel erdemliliğin politika ve prosedürler aracılığıyla uygulanmasının, organizasyon ile çalışan arasındaki ilişkinin kalitesini arttıracağı, çalışanların örgütsel adalet algılarında etkili olacağı ve böylece çalışanların davranışlarına olumlu yönde tesir edeceği düşünülmektedir.

Aynı zamanda, pozitif psikoloji, pozitif örgütsel davranış alanında hareketlenmelerle artan çalışmalar, hem uygulayıcılar hem de akademisyenler tarafından "pozitif insan yönetimi" perspektifinin dikkate alınması gerektiğini öne sürmektedir (Rego ve diğ., 2011). Bu nedenle, bu çalışma pozitif insan kaynakları yönetimine katkı sağlayacak bir çaba olarak değerlendirilebilir.

Pozitif İnsan Yönetimi faydacı araçsalcılık yaklaşımının aksine, “yumuşak” gelişimsel insan ilişkileri yaklaşımını zenginleştirmek için önemli bir katkı olabilir (Rego ve diğ., 2011). Aynı zamanda, bu çalışma, insan kaynakları yönetimi araştırmacılarının ve uygulayıcılarının ilgi alanlarında olan adil ve erdemli yönetim konularına katkıda bulunmaktadır.

Çalışanların örgütsel adalet algılarının ve örgütsel erdemliliğin İK uygulamaları bağlamında incelenmesi önemlidir çünkü literatürde, çalışanların örgütsel adalet algılarının performans üzerinde ve çalışanların tutum ve davranışlarında hatta diğer örgütsel sonuçlar üzerinde etkili olduğu bir çok çalışma ile tespit edilmiştir.

Akademik literatürde çalışanların örgütsel adalet algısı ile İK uygulamaları arasındaki ilişkide örgütsel erdemliliğin açıklayıcı (aracı) rolüne odaklanan çalışmalarda bazı boşluklar, eksiklikler vardır. Önceki araştırmalar daha çok örgütsel erdemlilik ve performans, liderlik, örgütsel vatandaşlık davranışı (Rego ve diğ., 2010) ve işe bağlılık gibi (Rego ve diğ., 2011) sonuçlara odaklanmıştır.

Aynı zamanda, örgütsel erdemlilik yönetim literatüründe en çok göz ardı edilen araştırma konularından birisidir ve yalnızca büyük ölçekli işletmelerin finansal krizi ve çöküşünden sonra değerlendirilmiştir. Şöyle ki, son zamanlarda dünya çapında yüksek profilli organizasyonların ahlaki ve finansal açıdan çökmesi, iş dünyasını, popüler iş basınını ve akademisyenleri organizasyonların sahip oldukları erdemlerinin değerini yeniden keşfetmeye yöneltmiştir (Rego ve diğ., 2011).

Bununla birlikte, literatürde örgütsel erdemlilikle ilgili araştırmalara verilen önem giderek artmaktadır. Ayrıca literatürde İK uygulamaları ve örgütsel adalet arasında olan ilişkilere yeterince önem verilmediğini de belirtmek gerekir.

Bu boşluk göz önüne alındığında, bu çalışma örgütsel erdemliliğin İK uygulamaları ve çalışanların örgütsel adalet algıları üzerindeki doğrudan ve dolaylı etkilerini araştırmaktadır.

Bu çalışma, organizasyonlar ve yöneticiler adil, erdemli psikolojik ortamlara yatırım yaparlarsa, politika ve uygulamaları bu çerçevede yerine getirirlerse çalışanların örgütsel adalet algılarına da olumlu yönde etki edebileceğini öne sürmektedir.

Ayrıca, araştırmada örgütsel erdemliliğin çalışanların örgütsel adalet algılarını olumlu yönde etkilemesi ve organizasyonun İK uygulamaları ile ilgili olumlu düşünceler oluşturması varsayımı incelenmektedir.

Daha spesifik olarak belirtmek gerekirse, bireyleri örgütsel faaliyetlere dahil etmek, kararlara katılımını teşvik etmek, meslektaşlarına ve kuruma fayda sağlayacak şekilde davranmak için erdemli psikolojik ortamlar yaratmak gerekmektedir.

Bu nedenle, bu çalışmanın hedefleri İK uygulamaları ve çalışanların örgütsel adalet algısı ile örgütsel erdemlilik arasındaki ilişkiyi araştırmak, çalışanların örgütsel adalet algısı ile İK uygulamaları arasındaki ilişkide örgütsel erdemliliğin aracı rolünü incelemek ve bu alandaki boşluğu doldurmaya katkıda bulunmaktır.

Diğer yandan bu çalışma, organizasyonlarda pozitif durumlar yaratan koşulların daha derin bir şekilde anlaşılmasını sağlamak için pozitif organizasyonel çalışmalar hareketinin (örneğin, Cameron ve diğ., 2003; Caza ve Caza, 2008; Wright ve Quick, 2009) çağrılarına da cevap vermeyi hedeflemektedir.

Bu çalışma temel olarak altı bölümden oluşmaktadır. Çalışmanın birinci bölümünde araştırmaya ilişkin genel çerçeve sunan giriş kısmı yer almaktadır. Çalışmanın amacı doğrultusunda, ikinci bölümde örgütsel adalet kavramı, üçüncü bölümde örgütsel erdemlilik kavramı ve dördüncü bölümde insan kaynakları uygulamaları kavramları ve boyutları hakkında teorik bilgi sunulmuştur. Çalışmanın beşinci bölümünde ise araştırmanın metodolojisi kısmına yer verilmiş ve elde edilmiş analiz bulguları açıklanmıştır. Aynı zamanda, çalışmanın son bölümünde genel bir değerlendirme ile çalışma sonlandırılmıştır.

2. KAVRAMSAL AÇIDAN ÖRGÜTSEL ADALET

2.1. Örgütsel Adalet Kavramı ve Tanımı

Adalet kavramı Sokrates ve Platonun dönemine kadar uzanan felsefi araştırma konusu olmuştur. Genel itibarile, adalet kavramı doğruluk, dürüstlük anlamını ifade etmek için kullanılmaktadır (Colquitt ve diğ., 2001).

Ayrıca, adalet, başkaları ile olan etkileşimin ve onlarla davranışımızın nasıl olması gerektiği ile ilgili olan ahlaki bir değerdir (Köksal, 2018). Rawls (1971)`den aktarılana göre ise, adalet "sosyal organizasyonların ilk erdemi" olarak nitelendirilmiştir. Bu nedenle, adaletin önemi onun temel bir kurumsal değer rolünün olması ile ilişkilidir diyebiliriz (Konovsky, 2000).

Adalet kavramı, tüm etik düşüncelerin (Kant, 1965), özellikle de iş faaliyetine uygulandığı şekliyle etiğin önemli bir unsuru olarak kabul edilmektedir (Greenberg ve Bies, 1992).

Adalet, insanlığın çok uzun süredir incelediği bir kavram veya elde etmeye, sağlamaya çalıştığı bir hedeftir diyebiliriz. Mutlak adalet ise yoktur ve bu olgu yalnızca bir idealden ibarettir. Bunun sebebi, adaletin bir takım faktörlerden etkileniyor olmasıdır. Bazı kesim insanlar herkesin eşit olduğunu düşünmekte ve bu eşitliğin sağlanmasının daha adil olacağını zann etmektedirler. Diğer bir kesim sosyal statü bağlamında yapılan dağıtımın daha adil olacağını düşünmekte, başka bir kesim ise yeteneğe veya ihtiyaca göre dağıtımın yapılması gerektiğini vurgulamakta ve bu şekilde olan dağıtımı adil algılamaktadırlar (Zhao, 2017).

Yani, bu durum insandan insana, dolayısıyla da algıdan algıya göre değişen bir durumdur. Adaletle ilgili kavramsallaştırmalar adaletin nasıl olması gerektiği ile değil, onun insanlar tarafından nasıl algılandığı ile alakalıdır. Bu anlamda adalet kavramını

anlamak, bireylerin neleri adil bir biçimde algıladıklarını bilmeyi gerektirmektedir (Colquitt ve diğ., 2005).

İster toplumda isterse de organizasyonel ortamda bireylerin adaletle ilgili belirli bir algı geliştirdikleri bilinmektedir, bu nedenle örgütsel adalet bir algılamadır (Özdevecioğlu, 2004).

Örgütsel adalet algısı, herhangi bir tahsisin adaletli olmasına yönelik öznel algıları ifade eder (Gelens ve diğ., 2013). Bu her ne kadar objektif bir yanaşma olarak görünse de, sonuçların adil olup olmamasını değerlendirme süreci öznel bir süreçtir (Hofmans, 2012).

Bireylerin çoğu zaman, algılanan adaletsizlik eylemlerine tepki verip vermemesi ve ya nasıl tepki vereceği ile alakalı seçimleri durumlara ve kültürel bağlamlara göre farklılık göstermektedir (Fischer, 2012).

Çalışanlar geliştirdikleri algılamalar doğrultusunda belirli tutumlar ve davranışlar oluştururlar (Özdevecioğlu, 2004). Yani, dağıtım ve süreç adaletine karşı geliştirilen iki türdeki çalışanların adalet algılarının sonucu olarak bir takım tutum ve davranışlar meydana gelmektedir (Altıntaş, 2006).

Kültürel ve ekonomik farklılıklara dayanarak fikir yürüten, çeşitli kültürel ve ekonomik bağlamlardaki bireyler, farklı ihtiyaçları olduğu için farklı adalet-iş tutumu ilişkiler sergileyebilir ve bu yüzden farklı adalet boyutlarında olan ihlallere karşı farklı tepki gösterebilirler (Fischer, 2012).

Adalet ve adaletsizlik kavramlarının anlaşılmasındaki farklılık, genel olarak, insanların adaletsiz durumlara adaletli durumlardan daha fazla duyarlı olması ile ilgilidir (Zhao, 2017). Rawls, 1971`e göre "Yasalar ve kurumlar ne kadar etkili ve iyi düzenlenmiş olursa olsun eğer adaletsizlerse yeniden düzenlenmeli veya ortadan kaldırılmalıdırlar" (Beugre, 2002).

Örgütsel alanda yapılan araştırmalarda adalet sosyal yapı olarak da görülmektedir. Özellikle örgütsel ortamlardaki adalet kavramı, subjektif algılamanın öncüllerine ve sonuçlarına odaklanma şeklinde, yani, sonuç dağılımlarının veya tahsislerinin adilliği ve sonuç dağılımlarını veya tahsislerini belirlemek için kullanılan prosedürlerin adilliği olarak iki tür tanımlanabilir (Colquitt ve diğ., 2001).

Adalet ile ilgili konular çok çeşitli sosyal ve beşeri bilimlerdeki bilim insanları tarafından birçok farklı perspektiften ele alınmıştır. Örgüt bilimcilerin adaletin tüm sosyal ve örgütsel alanda merkezi bir konu olması ile ilgili açıkça hemfikir olduklarını söyleyebiliriz (Cohen, 1986`den aktaran Greenberg ve Bies, 1992).

Beugre (2002)`e göre toplumsal adalet, bir toplum için neyi ifade ediyorsa, örgütsel adalet de bir organizasyon için aynı şeyi ifade etmektedir.

Homans (1961), Adams (1965) ve Walster, Berscheid ve Walster (1973) gibi akademisyenler tarafından örgütsel adalet olgusunun kavramsallaştırılmasıyla harekete geçen örgüt bilimciler, 1960'larda ve 1970'lerde kaynakların dağıtımı ve öz sermaye teorisinden kaynaklanan iş ile ilgili diğer ödüller hakkındaki önermeleri incelemeye daha fazla önem vermeye başladılar (Campbell ve Pritchard, 1976; Greenberg, 1982`den aktaran Greenberg, 1987).

Örgütsel adalet kavramını ilk defa Greenberg 1980'lerde ortaya atmıştır ve bu kavram çalışanların organizasyonel uygulamalar ve kararlara dair adalet algıları, bu algıların onların davranışları üzerinde olan etkisi olarak tanımlanmaktadır (Greenberg, 1990; Cropanzano ve Greenberg, 1997).

Greenberg (1990)`a göre, örgütsel adalet, bireylerin çalışma ortamlarındaki hakkaniyetin rolünü tanımlamak ve açıklamakla ilgili düşüncesi olarak ifade edilen bir alandır (Greenberg ve Bies, 1992).

Örgütsel adaletle ilgili yapılan diğer bazı tanımlar da bulunmaktadır. Bunlardan birisi, Cropanzano, Bowen ve Gilliland (2007) tarafından örgütsel adaleti, çalışanların yönetimin ahlaki ve etik durumu ile ilgili kişisel değerlendirmesi olarak yaptığı tanımdır.

Örgütsel adalet kavramı ile ilgili net tanımlar belirlemek pek kolay değildir. Adalet yaklaşımı örgütsel uygulamalar sonucu oluşan maliyet ve yararların, bireyler ve gruplar arasında hangi eşit düzeyde dağıtıldığına dair karar ve davranışları değerlendirmeye odaklanmaktadır ve ahlaki davranışı değerlendirmenin temel aracı olarak nitelendirilebilir (Gül ve İnce, 2014).

Zhao (2017)`ye göre örgütsel adalet iki şekilde anlaşıla bilir, birinci anlamıyla örgütsel sistemin nesnel olarak adaletli olması, yani örgütsel uygulamaların iyileştirilmesi

yoluyla adil sistemin yaratılmasına çaba gösterilmesi, (ancak hiç bir kurumun mutlak anlamda adaletli olamadığı gerçeği de unutulmamalıdır), ikinci anlamı ise çalışanların sistemin adaletli olması ile ilgili algıları ve düşünceleridir.

Her ikisi farklı olsalar bile bir-birlerini tamamlamaları gerekmektedir. Çünkü, eğer örgüt üyelerinde adalet algısı oluşmuyorsa o sistemin her ne kadar sözde adil olmasının pek bir önemi kalmıyor. Dolayısıyla bu bağlamda örgütsel adalet duygusu, çalışanların adaletlilikle ilgili algıları daha önemli gözükmektedir (Zhao, 2017).

Örgütsel adalet, organizasyon dahilindeki uygulamalarda çalışanlara tarafsız ve hakkaniyetli bir şekilde davranmayı içermektedir. Ayrıca, çalışanlarla yönetim arasındaki hem maddi hem de sosyal ilişkilerde çalışanların haklarının korunmasını da ifade etmektedir. Kısacası, örgütsel adaletin temin edilmesi, yönetici-çalışan arasındaki sosyal ilişkilerin daha da güçlenmesine, aralarındaki iletişimin yaygınlaşmasına, örgütsel kaynakların etkin bir şekilde paylaşılmasına, tarafların görev ve sorumluluklarının doğru bir şekilde yerine getirilmesine, ikitaraflı güvenin oluşmasına, her iki tarafın bağlılık duygularının güçlenmesine ve uygun bir iş ortamının yaratılmasına önemli katkıda bulunmaktadır (Demirel, 2009).

Genel tanımıyla örgütsel adalet, "çalışanların görev dağılımı, mesaiye uyma, yetki verilmesi, ücret düzeyi, ödül dağıtımı, sosyal ve ekonomik anlamda adil bir çalışma ortamı ve etkileşimi gibi değişkenlere yönelik, yönetsel kararları değerlendirme süreci ve örgüt içerisinde alınan kararların nasıl alındığı ya da alınan bu kararların çalışanlara nasıl söylendiğinin çalışanlarca algılanma biçimi" şeklinde tanımlanmaktadır (İnce ve Gül, 2005; Kaneshiro, 2008`den aktaran İyigün, 2012).

Demirel (2009)`a göre ise örgütsel adalet, organizasyonun yalnızca ekonomik ve maddi değerlerinin örgüt dahilindeki paylaşımı zamanı adil olmayı değil hem de örgütsel yönetimin, stratejinin ve politikaların da adil olmasını içermektedir.

Örgütsel adalet kavramı bir çok örgütsel araştırmanın konusu olmuştur ve hala bu kavram üzerinde çalışmalar yürütülerek, örgütsel sonuçlarına ilişkin çalışmalar devam etmektedir. Bir takım araştırma sonuçları çalışanların örgütsel adalet alıgısının örgüt üzerinde bazı olumlu sonuçlara yol açtığını, tersi durumda ise olumsuz sonuçlara neden olduğunu ortaya koymuştur. Bu ise örgütsel adaletin sağlanmasının örgütler için ne derecede gerekli ve önemli olduğunu göstermektedir.

2.2. Örgütsel Adalet Türleri

İş yerinde çalışanların adalet ile ilgili değerlendirmelerinin doğası gereği dağıtım, prosedür ve etkileşim perspektiflerinden karşılaştırmalı olduğu açıktır. Neyin adil olduğuna karar veren bireyler, elde ettikleri örgütsel sonuçları diğerlerinin elde ettiği sonuçlarla karşılaştırma eğilimindedirler. Dahası kendilerini diğerleriyle iki ek yoldan karşılaştırarak adaleti yargılarlar: kendilerinin ve diğerlerinin ödülleri elde etme usulleri ve bu usuller uygulanırken kendilerinin ve diğerlerinin gördüğü muamele (Greenberg ve diğ., 2006).

Greenberg (1990) tarafından örgütsel adaletin geleneksel olarak iki esas boyutu ayırt edilmiştir. Birincisi dağıtım kararlarının sonuçları ve organizasyonlar tarafından karar verilirken hangi kriterlerin kullanıldığıyla ilişkili olan dağıtım adaleti boyutu ve prosedürlere, bu prosedürlerin nasıl uygulandığına odaklanan süreç adaleti boyutu (Fisher, 2004).

Fakat, örgütsel adaletin genel itibarile üç farklı boyutu kapsadığı düşünülmektedir (örneğin, Folger ve Cropanzano, 1998; Bowen ve diğ., 1999). Bu boyutlar aşağıda yer almaktadır (McDowall ve Fletcher, 2004):

(1) Dağıtım adaleti - büyük derecede Adams`ın eşitlik teorisine dayanmaktadır (Adams, 1965) ve bir bireyin elde ettiği sonuçlarla ilgili algılanan adalete işaret etmektedir (Cropanzano ve Folger, 1991).

(2) Süreç adaleti - sonuç kararlarını belirlemek için kullanılan prosedürlerle ilgili algılanan adaleti ifade etmektedir (Folger ve Konovsky, 1989).

(3) Etkileşimsel adalet ise- Bies ve Moag (1986) tarafından ileri sürülen örgütsel adalet türü olarak orgnizasyonel prosedürlerle ilgili kişilerarası iletişime dair algılanan adalet olarak nitelendirilmektedir.

Örgütsel adaletin dağıtım, süreç ve etkileşimsel adalet boyutları her ne kadar ayrı örgütsel adalet boyutlarını temsil etse de birbirleri ile ilişkilidir (Greenberg, 1993; Folger ve Konovsky, 1989; Beugr´e ve Baron, 2001). Greenberg (1993), dağıtım adaleti ve süreç adaletinin bir şekilde ilişkili olduğunu ifade etmiştir (Beugre, 2002).

Örgütsel adaletle ilgili en eski tartışma konusu, dağıtım ve süreç adaletinin birbirinden bağımsız olması ile ilgilidir. Bazı araştırmalar, her iki adalet boyutu arasında oldukça

yüksek korelasyonlar olduğunu ortaya çıkarmış ve birçok insanın zihninde farklı şekilde olmayabileceklerini belirtmiştir (Folger, 1987`den aktaran Colquitt ve diğ., 2001).

Sweeney ve McFarlin (1997), Welbourne, Balkin ve Gomez-Mejia (1995), Martocchio ve Judge (1995), yaptıkları çalışmalarda süreç ve dağıtım adaleti arasında yüksek düzeyde korelasyon olduğunu tespit etmişlerdir (Colquitt ve diğ., 2001).

Dağıtım adaleti, çalışanların elde ettiği kazanımların miktarları ile ilgili algılanan adaletdirse, süreç adaleti elde edilen kazanımların miktarlarını belirlemek için kullanılan araçlara ilişkin algılanan örgütsel adalet türüdür (Folger, 1977`den aktaran Folger ve Konovsky, 1989).

Süreç ve dağıtım adaleti arasındaki ayrım bir takım araştırmacılarca desteklenirken (örneğin, Alexander ve Ruderman, 1987; Folger ve Konovsky, 1989; Gilliland, 1994; Sweeney ve McFarlin, 1993), süreç adaleti ile etkileşimsel adalet arasındaki farklılaşma ile ilgili daha az fikir birliği mevcuttur, bazı araştırmacılar bu ayrımı desteklerken (Moorman, 1991) diğerleri bu durumu sorgulamaktadır (Byrne ve Cropanzano, 1999; Tyler ve Bies, 1990), (Charash ve Spector, 2001).

Bies ve Moag (1986) öncesinde etkileşimsel adaleti üçüncü bir adalet türü olarak belirtmişti. İnsanların otorite figürlerine (yani üstlerine) karşı nasıl tepki vereceklerine karar verirken etkileşimsel adalet algılarından yararlandıklarını ve genel örgütle ilgili nasıl tepki vereceklerine karar vermek için ise süreç adaleti algılarını kullandıklarını ifade etmişti.

Bu görüşe dayanarak, birtakım araştırmacı, süreç kontrolünü veya Leventhal kriterlerini, etkileşimsel adalet ile birlikte yani, tek bir birleşik ölçekte ölçerek süreç adaleti olarak incelemiştir (örneğin, Brockner ve diğ., 1997; Brockner, Wiesenfeld ve Martin, 1995; Folger ve Konovsky, 1989; Konovsky ve Folger, 1991; Mansour-Cole ve Scott, 1998; Skarlicki ve Latham, 1997`den aktaran Colquitt ve diğ., 2001).

Fakat, bu alandaki başka araştırmalar, konuyla ilgili tartışmayı yenileyerek, süreç ve etkileşimsel adaletin birbirinden ayrı olduğunu ifade etmiş, iki yapıyı ayrı ayrılıkta inceleyen çalışmalarla bunların farklı korelasyonlara, bağımsız etkilere veya her ikisine sahip olduklarını tespit etmişlerdir (Barling ve Phillips, 1993; Masterson ve

diğ., 2000; Moye, Masterson ve Bartol, 1997; Skarlicki ve Folger, 1997` den aktaran Colquitt ve diğ., 2001).

Thibaut ve Walker (1975) ilk başta süreç adaleti ile ilgili algıların süreç kontrolü tarafından yönlendirildiğini vurgulasa da, daha sonra Leventhal ve arkadaşları (Leventhal, 1980; Leventhal ve diğ., 1980) Thibaut ve Walker`ın yaklaşımından kaçınarak adalet algılarının altı farklı kritere, standarta bağlı kalınarak oluştuğunu belirtmiştir. İnsanların, adaletli veya olumlu sonuçlarla sonuçlanan prosedürleri daha adil olarak yargıladıkları genel olarak kabul edilmektedir (Lind ve Tyler, 1988; Thibaut ve Walker, 1975).

Yapılan meta-analiz çalışmasında, örgütsel adaletle ilgili literatüre bakıldığında örgütsel adalet türleri arasındaki yapısal farklılığın sonuçlarının, süreç, kişilerarası ve bilgisel adaleti ampirik olarak birbirinden ayırt edilebilen farklı yapılar olduğunu gösterdiğini görebiliriz (Colquitt ve diğ., 2001). Özellikle Greenberg (1993), iki bağımsız boyut doğrultusunda düzenlenmiş dört ayrı örgütsel adalet bileşeni olduğunu ileri sürmüştür (Fischer, 2012).

Colquitt (2001), dağıtım adaletinin, sonuçların eşitlik gibi normlarla tutarlı olduğu durumlarda teşvik edildiğini öne sürmüştür. Lind ve Tyler (Lind ve Tyler, 1988; Tyler ve Lind, 1992) ise insanların otorite figürleri ve ait oldukları toplum tarafından değer gördüklerini ifade ettiği için süreç adaletinin daha çok önemli olduğunu belirtmişlerdir (Chen ve diğ., 2008).

Leventhal (1980), süreç adaleti algılarının daha sonraki dağıtım adaleti algılarını etkilediği fikrini ileri sürmüştür. Ona göre, bir birey, süreci daha kolay bir şekilde değerlendirir ve bu gibi değerlendirmeler, ödülün sonuç dağıtımı ile ilgili algılanan adaleti etkilemektedir. Eğer uygulanan prosedürler çalışanlar tarafından adil bir biçimde algılanıyorsa, elde edilen sonuç onlar için dezavantajlı bile olsa büyük ihtimalle adil olarak kabul edilecektir (Moorman, 1991).

Çalışanların söz söyleye bilme haklarını kullanmalarına izin veren bir prosedür, söz söyleme, fikrini serbest ifade etme olanağını yasak eden bir prosedürden daha adil olarak görülecektir (Charash ve Spector, 2001).

Etkileşimsel adalet ise bireyin organizasyonda yönetimden gördüğü muamele ve elde ettiği açıklayıcı bilginin kalitesine göre algılandığından dolayı aynı sonuçlar ve

prosedürler dikkate alındığında, bireye haysiyet ve saygı çerçevesinde muamele gösterilmesi, etkileşimsel adaletin, kaba ve saygısız davranıldığı zaman olduğundan daha yüksek olduğunu göstermektedir (Charash ve Spector, 2001).

Folger ve Bies (1989), bir açıklama sunmanın, çalışanların süreç adaleti için esas olarak algıladıkları yedi yönetimsel sorumluluktan biri olduğunu belirtmişlerdir. Benzer olarak, Tyler ve Bies (1990) de bir açıklama vermenin örgütsel adaletin "kişilerarası bağlamının" temel bir unsuru olduğu fikrini öne sürmüşlerdir.

Bu gibi araştırmalara esaslanarak, bir açıklama verme ile adalet hükümleri arasında açık olarak olumlu yönde bir ilişki olması beklenmektedir. Bu tür bir ilişki hem laboratuvar hem de sahada yapılan bir çok araştırma sonucunda tespit edilmiştir (Bies, 1987; Bies ve Shapiro, 1987, 1988; Bies, Shapiro ve Cummings, 1988; Daly ve Geyer, 1994; Ployhart ve diğ., 1999`den aktaran Colquitt ve Chertkoff, 2002).

Kısacası, örgütsel adalet, terfi fırsatları veya maddi ödüller (dağıtım adaleti) gibi örgütsel sonuçların tahsis edilmesine, bu tahsislerin oluşturulduğu sürece (süreç adaleti), süreçle bağlı sağlanan bilgilere atıfta bulunan (bilgisel adalet) ve bu süreç esnasında gösterilen ilişkisel muamele (kişilerarası adalet) gibi bazı alt boyutlardan oluşmaktadır (Colquitt, 2001; Greenberg, 1990; Gelens ve diğ., 2013).

2.2.1. Dağıtım Adaleti

1975'ten önce, adalet üzerine olan araştırmalar öncelikle dağıtım adaleti ile ilgiliydi. Bu araştırmaların büyük bir kısmı, adaleti değerlendirmek için sosyal değişim teorisi çerçevesini kullanan Adams (1965) tarafından yapılan ilk çalışmadan elde edilmiştir. Adams'a göre, insanların ilgilendiği esas konu elde edilen sonuçların mutlak düzeyi yerine, bu sonuçların ne derecede adil olup-olmadığı ile ilgiliydi. Adams, bir sonucun adil olup olmadığını tespit etmenin bir yolunun, bireyin eğitim, deneyim, beceri ve s. gibi katkılarının veya "girdilerinin" elde ettikleri sonuçlara veya çıktılara olan oranını hesaplamak ve ardından bu oranı bir başkasınınki ile karşılaştırmak olduğunu ileri sürmüştü (Colquitt ve diğ., 2001).

Aristotelesin "dağıtım adaleti" ayrımı ile ilgili düşüncesine göre bu tür adaletin temeli "eşitlikdir, fakat bu eşitlik, Platon'un savunduğu "mutlak eşitlik" yerine "orantılı" eşitliği ifade etmektedir (Cahangiroğlu ve Yılmaz, 2010).

Adams'ın teorisi, adaleti sağlamak için bir eşitlik kuralının kullanılması gerektiğini savunuyordu, daha sonra eşitlik ve ihtiyaç gibi birkaç başka tahsis kuralı da tanımlanmıştı (Leventhal, 1976).

Adams'ın (1965) eşitlik teorisinde ifade edildiği üzere, adaletin karşılaştırmalı doğası dağıtım adaleti için temel unsurdur (Greenberg ve diğ., 2007). Eşitlik teorisine dayanan ve geliştirilen dağıtım adaleti teorisinde kişiler kararlarını kaynakların adil olarak dağıtılıp dağıtılmamasına bakarak alırlar (Akduman ve diğ., 2015).

Çalışanlar gelir, prim, terfi, sosyal haklar ve s. olarak elde ettikleri kazanımların adaletli veya adaletsiz olduğunu düşünebilirler. Diğer çalışanların kazanımları ile ilgili yaptıkları kıyaslama sonucu kendilerine karşı haksızlık edildiği hissine kapılabilirler. Bu olumsuz hiss ve düşünceler ilk olarak onların tutumlarını etkileyebilir ve sonrasında davranışları da bu tutumlar yönünde değişikliye uğrayabilir. Kısacası, dağıtım adaleti için temel olan, "çalışanların, kaynaklar dağıtılırken onlardan adil bir biçimde pay elde ettiğini düşünmesi" algısı olabilir (Cahangiroğlu ve Yılmaz, 2010).

Bir takım çalışmalar iş ve aile gibi farklı bağlamların, grup uyumu ve üretkenlik gibi farklı organizasyonel hedeflerin, kişisel çıkar güdüleri ve özgecil güdülerin belirli tahsis kurallarının kullanımını veya önceliğini etkinleştirebildiğini göstermiştir (Deutsch, 1975`den aktaran Colquitt ve diğ., 2001).

Çalışanlar, dağıtım adaleti ile ilgili değerlendirme yaparken elde ettikleri örgütsel kazanımlarla beraber bu kazançların kendi kriterlerini ne derecede karşılamasını da göz önünde bulundururlar. Örneğin, elde ettikleri kazanımların kendi beklentilerini ve gereksinimlerini karşılayıp karşılamadığı ile ilgili yapılan degerlendirmeler bu durumu açıklamaktadır (Altınbaş, 2006).

Ödül dağıtım kararlarının değerlendirilmesi zamanı örgütsel adaletin her iki boyutunun da önemi göze çarpmaktadır (Fischer, 2004).

Dağıtım adaleti algısı çalışanların davranışsal, bilişsel ve duygusal tepkilerini ortaya çıkarmaktadır (Cropanzano ve Folger, 1991). Bu gibi tepkilerin meydana gelmesi sosyal mübadele kuramı ile açıklanabilir (Blau, 1964).

Dağıtım adaleti, dağıtımın sonuçlarına, örneğin bireylerin elde edilen sonuçtan memnuniyet duyup duymadığına ve sonucun adaletli olduğunu düşünüp düşünmediğine odaklanmaktadır (Fischer, 2004).

Örgütsel sonuçların dağılımı ile ilgili adaletsizlik algısı, kızgınlığa ve başka negatif yönde davranış biçimlerinin oluşmasına neden olmaktadır (Adams, 1965; Greenberg, 1990, 1993). Greenberg (1990, 1993), adaletsiz bir biçimde ödüllendirildiğini hisseden çalışanların, büyük ölçüde ödüllendirilmiş hissedenlerle mukayesede hırsızlık yapma eğiliminde olduklarını tespit etmişler (Beugre, 2002).

2.2.1.1. Dağıtım Adaleti Kriterleri

Örgütsel adalet literatüründe, dağıtım adaleti ile ilgili 3 kural ilgi çekmektedir (Dipboye, 1995`den aktaran Aksoy, 2018).

Bu kurallar eşitlik, ihtiyaç ve denklik kuralı olarak ele alınmaktadır. Eşitlik kuralı her bir sosyal grup üyesinin aynı çıktıyı elde etmesi halinde meydana gelen kuralken, ihtiyaç kuralı, daha fazla ihtiyaç duyanın en çok karşılığı elde ettiği zaman oluşmaktadır. Denklik kuralı da çalışanların örgüte sağladıkları katkı ve girdiler temeline esaslanan karşılıklar elde etmesi anlamına dayanmaktadır (Aksoy, 2018).

Deutsch (1985) dağıtımsal adaletin üç kuralını: eşitlik, ihtiyaç ve eşit temelli olarak nitelendirmiştir. Eğer amaç verimlilikse, eşitlik tercih edilen kural olacaktır, amaç uyumu sürdürmekse, tercih edilen karar kuralı eşitlik temelli kural olacaktır, amaç grubun daha az şanslı üyelerinin ihtiyacını karşılamaksa, bu sefer tercih edilecek karar kuralı ihtiyaç kuralı olacaktır (Beugre, 2002).

Dağıtım kuralları belirli kriterleri esas alır, bunlar, bireyin katkıları, ihtiyaçları ve eşitlik teorisidir. Bu kriterlerden hangisinin kullanılmasının belirlenmesi, bireyin belirli bir ortam veya sosyal sistem içindeki rolüne göre değerlendirilmektedir. Adil yargılama, her bir kurala bağlı şekilde bireyin hak ettiğini öngörür (Leventhal, 1976).

Kültürler arası araştırmalarda fazlasıyla soyut adalet kurallarını uygulamak için kullanılan dağıtım adaleti kriterlerine dikkat edilmemesi açık görünen boşluklardandır. Eşitlik kuralı farklı yorumlara açık olmakla beraber daha da farklı şekilde uygulanabilmektedir. Bazı kültürel bağlamlarda karar vericilerin karar verirken kıdemi esas aldıkları ile ilgili de bazı önemli kanıtlar vardır (Fischer, 2008).

Kıdemi ilgiçekici yapan şey onun hem eşitlikçi hem de farklı tahsis ilkesi olmasıdır diye biliriz. Diğer bir kriter ihtiyaç kriteridir, araştırmacılar için başka bir ilgiçekici örnek ve zorlandıkları kriter olabilir, çünkü ihtiyacın nasıl tanımlanması gerektiği ve farklı kültürel bağlamlarda neyin ihtiyaç olarak kabul edildiğini bilmek gerekmektedir. Yaş faktörü kıdem ilkesinin bir parçası gibi kabul edilse de bazı kültürlerde bir ihtiyaç şekli olarak da nitelendirilebilir. Eşitlik de sadece bir takım standartlara (girdiler veya sonuçlar) göre değerlendirilebilir (Fischer, 2012).

Dağıtım adaleti alanındaki araştırmaların bir çoğunda en bilinen amaç üretkenliği maksimize etmek olduğu için, bir çok araştırma eşitlik kuralına odaklanmıştır (örneğin, Adams, 1965; Deutsch, 1975; Homans, 1961; Leventhal, 1976).

Deutsch (1975, 1985) ve Leventhal (1976) Adams'ın Eşitlik teorisi ile ilgili argümanları genişleterek “eşitlik” ile “ihtiyaçlar” olarak, kişilerin sonuçlara dair adalet algılarını geliştiren ilave tahsis kurallarını tanımlamışlardır (Çolak ve Erdost, 2004).

Leventhal (1976) eşitlik kuralını "ödüllerin ve kaynakların onları elde edenlerin katkılarına göre dağıtılmasını öngören tek bir normatif kural" şeklinde tanımlamıştır, Deutsch (1975) ise eşitlik kuralını “bireyin ödülleri ve maliyetleri (yani, içsel değeri olan şeylerin) sonucu ile varlık ve yükümlülüklerin girdileri veya katkıları arasındaki orantılılık” şeklinde ifade etmiştir (Colquitt, 2001).

Eşitlik kuralı, bireylerin ne derecede girdi sağladığına bakılmaksızın eşit miktarda çıktı elde etmeleri gerektiğini ifade etmektedir. Bu kural, farklı üyelerin bireyler olarak eşit değerde olduğunu savunmaktadır (Çolak ve Erdost, 2004).

İhtiyaçlar kuralında ise, ödüllerin girdilere bakılmaksızın bireylerin ihtiyaçları doğrultusunda tahsis edilmesinin önemi vurgulanmaktadır (Çolak ve Erdost, 2004). Bu yüzden, amaç, sonuçların adaletli bir biçimde bölüştürülmesini temin etmek için hangi kuralın kullanılması gerektiğini tespit etmektir (Deutsch, 1975; 1985).

Aristoteles'e kadar uzanan filozofların uzun süre devam eden kaygısına - kaynak tahsisinde adaleti neyin oluşturduğu konusuna deyinecek olursak, Aristotelesin, "Adil" kaynak tahsisinin liyakate göre yapılmış olduğunu, "tüm insanların adil dağıtımın liyakate göre olması gerektiği konusunda hemfikir olduğu" varsayımına dayanan bir iddia olarak savunduğunu görebiliriz (Ross, 1925`den aktaran Greenberg ve Bies, 1992).

Bazı araştırmalar, bireylerin örgüte olan katkıları için eksik ödeme yapanların (kendi kazanımlarını benzer nitelikteki diğer kişilerin kazanımları ile karşılaştırmaya dayanarak) kendilerine karşı haksız muamele edildiğine inandıklarını, memnuniyetsizliklerini ifade ettiklerini ve sonrasında adaletsiz durumları en aza indirmek için performanslarını düşürdüklerini ortaya koymuştur (Greenberg, 1982).

Aristoteles'in liyakatla ilgili iddiası "Liyakatın adalet kriteri olarak önemli ve öncelikli olması" ile ilişkiliydi. Bununla birlikte, araştırmalar, insanların liyakatla ilgili algılama biçiminlerinde de yeteri kadar karmaşıklık olduğunu tespit etmiştir (Leventhal ve diğ., 1980`den aktaran Greenberg ve Bies, 1982).

Örgütsel adaletin çeşitli teorik kavramsallaştırmaları, en önemlisi eşitlik teorisi (Adams, 1965; Walster, Walster ve Berscheid, 1978), örgütsel ödüllerin dağıtımının (örgütsel sonuçlar ve ya çıktılar olarak da adlandırılmaktadır) iş tatminini ve performansı nasıl etkilediğine kapsamlı olarak odaklanmıştır (Greenberg, 1987).

Dağıtım adaleti üzerine çalışmaların genel bulgusu, dağıtım adaletinin bireysel düzeyde sonuçları olduğu ve bu yüzden, iş tatmini, ücret tatmini ve organizasyonda kalma niyeti gibi bireysel sonuçlara tepkilerin önemli bir öngörücüsü olduğuyla ilgilidir (Folger ve Konovsky, 1989; Konovsky ve diğ., 1987; McFarlin ve Sweeney, 1992; Sweeney ve McFarlin, 1993).

Örgütsel adalet ile ilgili incelemelerde Cohen-Charash ve Spector (2001), dağıtım adaleti algısının çalışan memnuniyeti, duygusal bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışı, işten ayrılma niyetleri ve çalışan performansı gibi örgütsel sonuçlar üzerinde faydalı etkiye ilişkin ampirik kanıtlar toplamıştır.

Örgütsel adaletin yarattığı sonuçlar bağlamında baktığımızda, Rai (2013) dağıtım adaletinin iş tatmini, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyetini etkilediğini tespit etmiştir. Dağıtım ve süreç adaletinin çalışana kontrol ve bağımsızlık sağlamada önemli rol oynadığı bulgusu da yapılan çalışmalarla elde edilmiştir (Rai, 2015).

Aynı zamanda, Thibaut ve Walker (1975) da, dağıtım adaleti ve süreç adaleti arasında algısal bir örtüşme olabileceğini, yani, sonuçları belirlemek için kullanılan prosedürlerin ne kadar adil olursa, bunun dağıtım sonuçları ile ligili adaletli değerlendirilmesinin de muhtemel olacağını ileri sürmüşlerdir (Greenberg, 1987).

2.2.2. Süreç Adaleti

Zamanla örgütsel ödüllerin, kazanımların ne olduğundan ziyade, bu sonuçların nasıl belirlendiklerine doğru yeni bir yönlendirme ortaya çıkmıştır, yani geleneksel olarak (eşitlik teorisi perspektifinden) sonuç odaklı, dağıtımcı adaletten daha geniş çerçeve sunan sürece ilişkin bir adalet kavramsallaştırması oluşturulmuştur (Thibaut ve Walker, 1978`den aktaran Greenberg, 1987).

Süreç adaleti, örgütsel kararları almak için kullanılan yöntemlerle ilgili algılanan adaleti ifade eder (Folger ve Greenberg, 1985). Bu gibi adalet algıları, aynı zamanda organizasyona yönelik tutumlar ile de ilişkilidir (Lind ve Tyler, 1988`den aktaran Bauer ve diğ., 2001).

Folger ve Cropanzano, (1991), süreç adaleti ile ilgili, kazançların tespit edilmesi için kullanılan yöntemler ve işlemlerle alakalı adalet algısı şeklinde tanım yapmışlardır (Cihangiroğlu ve Yılmaz, 2010).

Dağıtım adaleti, örgütteki kaynakların dağıtımının adaletine odaklanırken, süreç adaleti, bu dağıtım kararlarını vermek için kullanılan yöntem ve işlemlerin adaletli olmasına odaklanmaktadır (Greenberg, 1987).

Yani, süreç adaleti dağıtım kararlarının verilmesi ile ilgili, işlemlerin, yöntemlerin, kısacası, sürecin adaletli olup-olmamasını ifade eder (Cahangiroğlu ve Yılmaz, 2010).

Organizasyonlar, süreç adaletini pozitif şekilde etkileme gücüne sahip olabilir (Bauer ve diğ., 2001).

İlk olarak sosyopsikolog Thibaut ve hukuk bilimci Walker tarafından yapılan ortak araştırmada adaletli süreç etkileri tespit edilmiştir (Thibaut ve Walker, 1975). Thibaut, Walker ve diğer araştırmacıların öncü araştırmalarına esaslanan birtakım çalışmalar, insanların kendilerine adil muamele gösterildiğini hissettikleri zaman birçok olumlu tepkiler gösterdiklerini tespit etmiştir (Bos ve diğ., 2014).

Bunun aksine, her hangi bir adaletsiz muameleye maruz kaldıklarını düşünen insanların diğerlerile işbirliğine çok daha az yatkın oldukları, ayrıca şikayet etme veya haklılıklarını ispat etmeye çalışdıkları için yasal yollara başvurma ya da anti-sosyal bir biçimde davranış sergileme ihtimallerinin de daha yüksek olduğu görülmüştür

(Greenberg, 1993; Greenberg, 1997; Greenberg ve Lind, 2000; Lind ve Greenberg, 2001; Lind, 2000`den aktaran Bos ve diğ., 2014).

Thibaut ve Walker (1975), "ses" veya "süreç kontrolü" rolüne vurgu yapan yasal bir bakış açısı ortaya koyarak, bireylerin, karar verme sürecine katılmaları için onlara yeterli fırsat verildiğini algıladıkları zaman bu kararları adil gördükleri fikrini ileri sürmüştür (McDoWell ve Fletcher, 2004).

Thibaut ve Walker (1975), uyuşmazlıkla ilgili çözüm prosedürlerinde arabuluculuk gibi üçüncü tarafın bulunmasını hem bir süreç aşaması hem de bir karar aşaması olarak kabul etmiştir. Tartışan tarafların her aşamada sırayla süreç kontrolü ve karar kontrolüne sahip oldukları etki miktarına atıfta bulunmuşlar. Yaptıkları araştırmalar, tartışan tarafların, süreç aşamasında kontrolü ellerinde tuttukları sürece karar aşamasında kontrolden vazgeçmeye istekli olduklarını ileri sürmüştür.

Diğer bir şekilde ifade edecek olursak, çekişen taraflar, süreç kontrolüne sahip olduklarını algıladıkları zaman prosedürü adil olarak görüyorlardı. Bu süreç kontrol etkisi genellikle "adil süreç etkisi" veya "ses" etkisi olarak da ifade edilmektedir (Folger, 1977; Lind ve Tyler, 1988) ve bu, adalet literatüründe en çok tekrar edilen bulgulardan birisidir (Colquitt ve diğ., 2001).

Lind ve Tyler (1988), çalışanların süreci belirli bir yere kadar etkileyebileceklerini hiss ettiklerinde süreç adaletini algıladıklarını (yani ses etkisi: çalışanlara düşünce ve görüşlerini bildirme imkanının temin edilmesi) ileri sürmüştür (Gelens ve diğ., 2013).

Adalet ve hukuka odaklanma, bilim insanlarının ilgisini çekmeye devam etse de (örneğin, Tyler, 1990), Leventhal ve meslektaşlarının süreç adaleti kavramını örgütsel ortamlar gibi yasal olmayan bağlamlara doğru genişlettikleri için daha çok itibar gördüklerini söyleyebiliriz (Leventhal, 1980`den aktaran Colquitt ve diğ., 2001).

Leventhal (1980), Leventhal ve diğ., (1980), Thibaut ve Walker'ın (1975) ve Folger'in (1977) süreç adaleti ve ses üzerine olan araştırmalarını genişleterek sesin adaletli süreç algısını yükselten yegane faktör olmadığını iddia etmiştir (Çolak ve diğ., 2004).

Leventhal'ın (1980) süreç adaleti teorisi, bir sürecin adil olarak algılanması için uygulanması gereken altı kritere odaklanmaktadır. Bu kriterler aşağıdakilerdir (Colquitt ve diğ., 2001; Charash ve Spector, 2001):

(1) Prosedürleri insanlar arasında ve zaman içinde tutarlı bir şekilde uygulamak. Yani tahsis etme prosedürlerinin bireyler arasında ve zaman içinde tutarlı olması gerektiğini vurgulayan tutarlılık kuralı;

(2) Karar vericilerin kişisel menfaatlerinin, tahsisetme sürecinde engellenmesi gerektiğini gösteren prosedürleri uygularken önyargısız olma kuralı;

(3) Prosedür kararlarının alınması zamanı doğru bilgileri toplamak ve kullanılmasını sağlamak, yani süreçde kullanılan bilgilerin gerçek olmasına vurgu yapan doğruluk kuralı;

(4) Prosedürlerdeki hatalı veya yanlış kararları düzeltmek için birtakım mekanizmalara sahip olmak, adaletsiz kararları değiştirme imkanı sunan düzeltilebilirlik kuralı;

(5) Prosedürle ilgili karardan etkilenen farklı grupların görüşlerini dikkate almak, bütün tarafların ihtiyaç ve görüşlerinin süreç boyunca temsil edilmesi gerektiğini savunan temsil edebilirlik kuralı;

(6) Prosedürler zamanı kişisel veya geçerli etik veya ahlak standartlarına uymak ve tahsis sürecinin, bireyin temel ahlaki ve etik değerleriyle uyumlu olması gerektiğini vurgulayan etiklik kuralı.

Yapılan araştırmalar genel itibarile bu kriterleri doğrulamış ve insanların, dağıtım kararlarının bu kriterler doğrultusunda kabul edildiği derecede dağıtımları daha iyi benimsediklerini tespit etmişlerdir (Greenberg, 1986; Cropanzano ve Greenberg, 1997).

Bununla beraber, yukarıda bahs edilen altı kuralın ortak bir şekilde kabul edilmesine rağmen, bir takım başka kuralların da bireylerin süreç adaleti algılarını geliştirdiği konusu gündeme gelerek Tyler (1987) tarafından tarafsızlık, güven ve statünün tanınması şeklinde 3 kural ileri sürülmüştür.

Tyler'a (1989) göre, eğer bireyler tarafsız, güvenilir ve saygılı bir şekilde muamele görürlerse, adaletli muamele gördüklerini bildirme ihtmalleri de daha yüksek olmalıdır (Çolak ve Erdost, 2004).

Tarafsızlık, üçüncü bir tarafın veya kararvericinin eşit şekilde muamele, dürüstlük ve önyargısız davranarak eşit şartlar altında olan bir alan yaratma derecesini gösterir.

Güven ise, karar vericinin iyi niyetine veya iyi olmasına dair değerlendirmeleri ifade etmektedir (Tyler, 1994).

Statü, tanınma ise bireyin bir grup otoritesinin veya üçüncü bir tarafın kendisine ne derecede onurlu, saygılı ve grubun değerli bir üyesi olarak davrandığına dair değerlendirmeyi ifade etmektedir (Tyler ve Bies, 1990).

Süreç adaleti ile ilgili yapılan bazı tanımlar şu şekildedir. Süreç adaleti, politikalar, uygulamalar, her hangi bir şikayetin çözümü için kullanılan yöntemler ve bu problemle başa çıkmak için harcanan zaman ile alakalı oluşan algıları ifade etmektedir (Gül ve İnce, 2014).

Süreç adaleti sonuçların tespit edildiği sürecin adilliği olarak nitelendirilmektedir (Lind ve Tyler, 1988) ve prosedürler normatif olarak kabul görmüş birtakım ilkeleri içerdiğinde mevcutluğu kabul edilmektedir (Charash ve Spector, 2001).

Diğer bir tanıma göre ise süreç adaleti, sonuçlarla ilgili dağıtımın altında yatan kararların adaletli olması ile ilişkilidir (Leventhal, 1976; Thibaut ve Walker, 1975; Lind ve Tyler, 1988).

Thibaut ve Walker (1975) süreç adaletinin iki alt boyutu olduğunu belirtmişdir. İlki, formal prosedürler şeklinde de ifade edilen, karar alma sürecinde kullanılan işlemlerin ve uygulamaların yapısal özellikleri ile ilişkili olan boyut.

Bu boyut kararların kabul edilmesinden önce bireylere söz hakkının verilmesini, ifade edilmek istenen fikir ve görüşlerin alınmasını kapsamaktadır. Diğeri ise, karar alma işlemi zamanı kullanılan politika ve prosedürlerin karar alıcılar tarafından uygulanma şekli ile ilişkili olan boyutdur (Özdevecioğlu, 2004).

Kararlara demokratik katılım sağlanmasının bazı avantajları bulunmaktadır, bunlardan biri, dağıtım sürecinin adil olması için farklı birimlerde çalışanların çıkarlarının temsil edebilmesi, ikincisi sistemin sıkı bir biçimde uygulanması şartıyla izlenebilir bir dağıtım sisteminin mevcutluğu, çalışanlarda adalet duygusuna neden olabilmesi, üçüncüsü üst ve alt arasındaki ilişkiyi geliştirebilmesi olabilir (Zhao, 2017).

Thibaut ve Walker (1975, 1978), karar üzerinde kontrol (taraflardan herhangi birinin kararın sonucunu tek taraflı şekilde tespitetme derecesi) ve süreç üzerindeki kontrol (son karar için temel olan bilginin geliştirilmesi ve seçimi gibi süreç üzerindeki

kontrolün miktarı) olarak ayırım yapmıştır, Folger ise (1977) bu ikinci süreci 'ses' olarak ifade etmiştir.

Sonraki araştırmalarda örneğin, Folger (1977) ses etkisini karardan etkilenen bireylerin kendileriyle ilgili bilgileri takdim etmelerine izin vermek olarak nitelendirmiştir. Ses çıkarma imkanı olan bireylerin bir sistemi adaletli biçimde algılama ve ona bağlı olma eğiliminde olduklarını tespit etmiştir ve sesin adalet algılarını en üst seviyeye kaldırmanın ilk yollarından biri olduğu fikrini ileri sürmüştür (Çolak ve Erdost. 2004).

Çalışan bireylere kararların oluşturulması zamanı girdi sağlama fırsatı olarak nitelendirilen söz hakkı olgusu, literatürde Thibaut ve Walker'in 1975 yılında yaptıkları çalışma ile yer almıştır. Ayrıca, bu kavram Leventhal'in belirttiği altı süreç adaleti kriteri içerisinde temsil etme kuralına denk gelmektedir (Aksoy, 2018).

Süreç adaleti, genel itibarile bir tahsis kararının hangi şekilde verildiği ile ilişkildir. Öznel süreç adaleti, nesnel prosedürlerin algılanması veya adil kararları geliştirmek için nesnel prosedürün kapasitesi anlamına gelmektedir (Konovsky ve Cropanzano, 1991`den aktaran Konovsky, 2000).

Öznel süreç adaleti algıları, adalet deneyiminin bilişsel, duyuşsal ve davranışsal bileşenleri dikkate alınarak daha iyi şekilde anlaşılabilir (Leventhal, Karuza ve Fry, 1980). Öznel süreç adaletinin bilişsel bileşeni, bir kararın adil olmasıyla ilgili olarak algılayıcı tarafından yapılan değerlendirmeleri ifade etmektedir (Konovsky, 2000).

Süreç adaleti ile ilgili yargıların duyuşsal bileşeni, gerçek nesnel olaylara karşı gösterilen olumlu veya olumsuz duygusal tepkilerden oluşmaktadır (Tyler, 1994`den aktaran Konovsky, 2000).

Lind ve Tyler (1988), süreç adaletinin, belirli sonuçla alakalı tutumların aksine, örgütler veya otoritelerle ilgili tutumlar üzerinde özellikle güçlü etkileri olduğunu vurgulamaktadır. Folger ve Konovsky (1989) de bu sonuçları destekler konumdadır (Beugre, 2002).

Örgütsel adalet alanında yapılan çalışmaların ampirik kanıtlarının gözden geçirilmesi ile çalışanların örgütlerde karar verme prosedürlerinin uygulanmasında süreç adaleti için merkezi biçimde algıladıkları yedi kilit yönetimsel sorumluluk tanımlanmaktadır.

Bu sorumluluklar: (a) çalışanların bakış açılarını yeterince dikkate almak, (b) önyargıları aradan kaldırmak, (c) çalışanlar arasında tutarlı bir şekilde karar verme kriterlerini yerine getirmek, (d) kararın ardından çalışanlara zamanında geri bildirim vermek, (e) karar için gerekçe sağlamak, (f) iletişim zamanı dürüst davranmak ve (g) çalışanlara karşı saygılı ve nezaketli olmayı kapsamaktadır (Folger ve Bies, 1989).

Çalışanlar, süreç adaletinin kriterlerinden biri olan yöneticilerden karar verme zamanı önyargılarını bastırmaları beklentisi içerisinde olmaktadır (Leventhal, 1980).

Bunu destekleyen ampirik bulgular Barrett-Howard ve Tyler (1986) tarafından yürütülmüş ve benzer durumlarda önyargıyı bastırmanın süreç adaletinin önemli bir özelliği olduğunu tespit eden bir laboratuar çalışmasından kaynaklanmaktadır (Folger ve Bies, 1989). Sheppard ve Lewicki'nin (1987) yöneticilere uyguladığı bir anket araştırması da önyargını bastırmanın süreç adaletinin sıklıkla alıntılanan bir özelliği olduğunu tespit etmiştir.

Brockner ve diğ., (1994), işten çıkarmalara dair çalışanların gösterdikleri tepkileri incelemiştir. İşten çıkarmaların prosedür yönünden adaletli bir şekilde algılanması halinde, işten çıkarılan ve zor durumda kalan bireylerin, yakında işten çıkarılacağını bilen çalışanların tepkilerinin sonuçla ilgili faktörlerden etkilendiği sonucu elde edilmiştir (Beugre, 2002).

Bu sonuç, negatif bir karara dair gerekçelendirme sunmanın bu karara ilişkin olumsuz sonuçları azaltabileceği ile ilgili önceki bulguları da doğrulamaktadır (Bies ve Shapiro, 1988; Greenberg, 1990).

Bos ve diğ., (2014) tarafından yapılan çalışma sonucunda elde edilen bulgular bireylerin tepkilerini anlamaya çalışırken, süreç adaleti algısının pozitif sonuçların olması gibi durumlarla birlikte ve olumsuz sonuçların oluştuğu durumlarda da oldukça önemli olduğunu ortaya koymaktadır. Bu sonuç Brockner'ın yapmış olduğu çalışmada da kapsamlı olarak açıklandığı gibi süreç adaleti ve etkileri üzerine yapılan çalışmaya da uymaktadır.

Organizasyonlarda süreç adaletinin eksikliğinin düşük performans, düşük örgütsel bağlılık ve düşük örgütsel vatandaşlık davranışı gibi negatif sonuçlara neden olduğu bir çok çalışmada tespit edilmiştir (Folger ve Greenberg 1985; Cropanzano ve Greenberg 1997). Bu nedenle süreç adaleti, işle alakalı tutum ve davranışların esas

faktörlerinden biri gibi incelenebilir (Cohen-Charash ve Spector 2001, Chien ve diğ., 2010).

Cropanzano, Bowen ve Gilliland (2007) "İnsanlara istedikleri sonucu veremiyorsanız eğer onlara en azından adil bir süreç sunun" fikrini ifade etmişlerdir. Çalışanlar adaletsiz çıktıları yalnız prosedürleri adil bir biçimde algıladıkları zaman, dağıtım adaleti algısı, prosedürlerin adaletsiz şekilde algılanması ile mukayesede çalışanların tutum ve davranışları üzerinde daha küçük bir olumsuz etkiye sahip olacaktır (Brockner ve Wiesenfeld, 1996, 2005`den aktaran Gelens ve diğ., 2013).

Greenberg (1986); Sheppard ve Lewicki (1987) tarafından yapılan araştırmalarda, katılımcıların hayatlarında ortaya çıkan adaletli ve adaletsiz olayları ifade etmeleri istenmiş ve bireylerin bizzat süreç adaletine ilişkin konular ile dağıtım adaletine ilişkin konuları birbirinden farklılaştırdıklarını tespit etmiştir (Bos ve diğ., 1997).

2.2.3. Etkileşimsel Adalet

Greenberg (1990; 1993), etkileşimsel adaletin süreç adaletinin sosyal yönünü temsil ettiği fikrini ileri sürse de, örgütsel adaletle ilgili yapılan çalışmalar etkileşimsel adaleti farklı bir boyut olarak incelemiştir (Cropanzano ve Greenberg, 1997; Beugr´e ve Baron, 2001`den aktaran Beugre, 2002).

Bies ve Moag (1986), prosedürlerin uygulanması ile insanların karşılaştığı kişilerarası muamelenin kalitesinin önemine odaklanarak, örgütsel adalet literatüründeki en son gelişmeyi ortaya koymuş ve örgütsel adaletin bu yönünü "etkileşimsel adalet" olarak ifade etmiştir.

Etkileşimsel adalet, organizasyonel faaliyetlerin insani tarafı ile alakalıdır yani, yönetimin veya karar vericilerin adaleti algılayan taraf olan bireylere nasıl davrandığıyla ilişkilidir (Charash ve Spector, 2001).

Etkileşimsel adalet, karar vericilerin bireylere saygılı ve duyarlı bir şekilde davrandığı ve bu kararların gerekçesini açık bir biçimde ilettikleri zaman teşvik edilmektedir. Bazı araştırmacılar etkileşimsel adaleti üçüncü bir adalet türü şeklinde incelemiş olsalar bile (örneğin, Aquino, 1995; Barling ve Phillips, 1993; Bies ve Shapiro, 1987; Skarlicki ve Folger, 1997; Tata ve Bowes-Sperry, 1996), başka araştırmacılar onu süreç adaletinin

bir alt kümesi olarak değerlendirmiştir (örneğin, Moorman, 1991; Niehoff ve Moorman, 1993; Tyler ve Bies, 1990).

Dahası, çalışanların işverene, örgüte olan tepkilerini etkilediği düşünülen süreç adaleti algılarının aksine etkileşimsel adalet algılarının ilk olarak müamele gösterilen bireyin tutum ve davranışlarını etkileyeceği iddia edilmiştir (Masterson ve diğ., 2000).

Greenberg (1993) ise örgütsel adaletin dört faktörlü bir yapı olduğu fikrini önererek yapılan tartışmalara farklı bir bakış açısı kazandırmıştır. Etkileşimsel adaletin duyarlılık ve saygı gibi yönlerinin dağıtım adaletinin en iyi kişilerarası yönleri şeklinde ifade edilebileceğini, bunun karar sonuçlarına olan tepkileri değiştirdiği fikrini ileri sürmüş, yani duyarlılık kriterinin bireyleri negatif sonuçlar hakkında bile iyi hissetmesini sağlayabileceğini ifade etmiştir (Colquitt, 2001).

Daha sonra ise etkileşimsel adaletin iki tür kişilerarası muameleden oluştuğu fikri ileri sürülmeye başlanmıştır (Greenberg, 1990, 1993). İlki kişilerarası adalet olarak adlandırılan, prosedürlerin uygulanmasında veya sonuçların belirlenmesinde yer alan yetkililerin veya üçüncü şahısların bireylere nezaket, haysiyet ve saygıyla muamele etme derecesini yansıtan etkileşimsel adalet türü. Diğeri ise, bilgisel adalet olarak da adlandırılan, prosedürlerin neden belirli bir şekilde kullanıldığı veya sonuçların neden belirli bir şekilde dağıtıldığı hakkında bireylere sunulan bilgilerin açıklanmasına odaklanan adalet türü (Colquitt ve diğ., 2001).

Bies ve Moag (1986), bireylerin gördükleri kişilerarası muamelenin kalitesine atıfta bulunarak süreç adaletinin kişilerarası bağlamını ileri sürmüşlerdir. Diğer kişilere karşı haysiyetle ve saygıyla davranmak kişilerarası etkileşimsel adalet (Bies ve Moag, 1986), karar verme ile ilgili yeterli düzeyde bilgi sağlamak ise bilgisel adalet (Greenberg, 1993) olarak ifade edilmektedir (Konovsky, 2000).

Maddi faktörler, çalışanlar ve yöneticiler arasındaki örgütsel adaleti temin etmede yeterli bir şart olarak kabul edilmediği için, örgütsel adaletin sosyo-psikolojik yönüne doğru odaklanılmaya başlanılmıştır. Bu anlamda çalışanlarla olan bilgi paylaşımının etkileşimsel adaletin işlevsellik kazanmasındaki önemi de gözden kaçırılmaması gereken bir konudur (Yeniçeri ve diğ., 2009).

Etkileşimsel adalet ile ilgili tanımlama ilk defa Bies ve Shapiro'nun çalışmalarında yapılmış ve üçüncü örgütsel adalet boyutu şeklinde ifade edilmiştir. Örgütsel adalet

literatürünün önemli yazarları olan Greenberg, Crapanzano ve Konovsky tarafından ise etkileşimsel adalet süreç adaletinin alt unsuru şeklinde incelenmiştir (Aksoy, 2018).

Etkileşimsel adalet, organizasyonda çalışanların hem birbirleri ile hem de yönetim ile olan karşılıklı ilişkilerine dayanmakta ve etkileşim aracılığıyla iletişim zamanı algılanan adalet şeklinde nitelendirilmektedir. Kısacası, etkileşimsel adalet organizasyonel uygulamaların insani yönü veya niteliği üzerine odaklanmaktadır (Yıldız, 2019).

Bies ve Moag (1986), adalet kararlarının aynı zamanda, bir uygulamanın hayata geçirilmesi zamanı gösterilen kişilerarası muamelenin kalitesine esaslandığı fikrini ileri sürdüler ve bu kavramı "etkileşimli adalet" şeklinde nitelendirdiler.

Bir çok bilimsel çalışma, insanlar için en önemli şeyin adaletli muamele olduğunu ortaya koymaktadır (Bos ve diğ., 2014). Süreç adaleti alanında olan araştırmalar ilerledikçe, araştırmacılar çalışanların adalet algılarını belirlemek için diğer bir faktörün, yani kişilerarası muamelenin önemli olduğunu anlamaya başladılar (Masterson ve diğ., 2000).

Etkileşimsel adalet, organizsyonel uygulamaların kişilerarası yönüne, spesifik olarak ise kişilerarası muamele ve yönetimin çalışanlarla olan iletişimi üzerine odaklanmaktadır (Charash ve Spector, 2001).

Etkileşimsel adalet ile alakalı olarak, Bies etkileşimsel adaletsizliğin olmamasını gösteren faktörleri belirtmiştir. Bunlar içerisinde aşağılayıcı yargılar, aldatma, mahremiyetin ihlal edilmesi, düşüncesiz veya taciz edici hareket veya eylemler, kamuoyu eleştirisi ve baskı yer almaktadır. Ayrıca, Bies etkileşimsel adaletin bu faktörlerden herhangi birisinin ihlal edilmesi ile adaletli muameleye ilişkin algıların azalmasına neden olduğuna kanıt sağladığını da belirtmektedir (Konovsky, 2000).

Karar sürecindeki prosedürlerin hazırlanması ve uygulanması sırasında karar verici tarafından sergilenen davranış, etkileşim adaletini temsil eder (Bies ve Moag, 1986). Prosedürlerin uygulanması sırasında bireyler, kişilerarası iletişim ve karar verme süreçlerine daha fazla duyarlı olmaktadır, örneğin, iletişim zamanı bireylerin karşı taraftan doğruluk, dürüstlük ve saygı ile ilgili birtakım normatif beklentileri mevcuttur (Bies ve Shapiro, 1988).

Ayrıca, bireylerin bir karar vericinin prosüdür kurallarını doğru bir biçimde uygulayacağına ilişkin beklentileri de vardır (Lind ve Lissak, 1985`den aktaran Bies ve Shapiro, 1988). Fakat, çaba ve iyi niyetle verilmiş kararlara rağmen, karar vericiler bazen prosedürleri "ideal" bir sürece ilişkin normlardan ve beklentilerden farklı biçimlerde yerine getirirler (Bies ve Shapiro, 1988).

Bies ve Moag (1986), tarafından etkileşimsel adalet türünü simgeleyen dört kriter belirlenmiştir. Bunlar (Çolak ve Erdost, 2004): saygı (kaba olmak yerine kibar olmak ve nazik davranmak), uygunluk (uygun olmayan sorular yöneltmekten veya önyargılı yorumlarda bulunmaktan uzak durmak), doğruluk (iletişim zamanı aldatan taraf olmak yerine dürüst davranmak) ve gerekçelendirme (alınan karar için açık ve yeterli açıklamaları sağlamak).

Greenberg (1990, 1993) sonrasında bu dört kriteri iki kategori şeklinde açıklamıştır. Saygı ve uygunluk kriterlerini kişilerarası adalet, doğruluk ve gerekçelendirme kriterlerini ise bilgisel adalet olarak nitelendirmiştir.

Birincisi, karar vericilerin bireylere karşı nezaketle, haysiyet ve saygıyla yaklaşmanın seviyesini göstermektedir. Diğeri ise, karar vericilerin prosedürlerin niye belirli bir biçimde uygulandığını ve sonuçların niye belirli bir biçimde dağıtıldığını açıklama derecesini ifade etmektedir (Çolak ve Erdost, 2004).

Geçmiş araştırmaları gözden geçirdiğimiz zaman Moorman (1991), genel olarak süreç adaletinin bir organizasyonun adaletli olmasını ölçebileceğini ve etkileşimsel adaletin bir denetçinin adil olmasını ölçebileceği fikrini ileri sürmüştür (Masterson ve diğ., 2000).

2.2.3.1. Kişilerarası ve Bilgiyedayalı Etkileşimsel Adalet Türü

Etkileşimsel adaletin Greenberg (1993) tarafından önerilen kavramsallaştırmasında, bilgiyedayalı veya bilgisel adalet ve kişilerarası adalet şeklinde iki boyutu olduğu belirtilmiştir. Greenberg, saygı ve nezaket kurallarının gerekçelendirme ve doğruluk kurallarından farklı olduğunu ifade ederek, saygı ve nezaketle ilgili kriterleri kişilerarası adalet ve gerekçelendirme, doğruluk gibi kriterleri ise bilgisel adalet olarak nitelendirmiştir (Colquitt, 2012).

Bilgisel adalet, "insanların endişeli oldukları prosedürlerle ilgili bilgi sağlama" anlamı taşırken, kişilerarası adalet, "elde ettikleri dağıtım sonucu ile alakalı bireyler için endişe ifade etme" anlamına gelmektedir (Charash ve Spector, 2001).

Kişilerarası ve bilgisel adalet algısının farklılaşması, iletişim zamanı nezaket ve saygılı olmanın dürüstlük ve doğruluk kriterlerinden farklı olduğunu belirtmektedir. Roberson ve Stewart'ın (2006) geri bildirimin motivasyonel etkileri üzerine olan çalışmasında, kişilerarası adalete yerine, bilgisel adalet türüne odaklanılmıştır (Colquitt, 2012).

Bilgisel adalet, ilk olarak verilen kararlarla ilgili açıklamalar vermek veya hesap verebilirliği sağlamak olarak nitelendirilmiştir. Bies ve Shapiro (1988) yapısal adaletin, yani ses`in rolünü bilgisel adaletin rolünden, yani hafifletici gerekçeler sağlamadan ayırt eden ilk kişiler içerisindeydi (Konovsky, 2000).

Greenberg (1993) de kişilerarası ve bilgiyedayalı etkileşimsel adaletin, mantıksal olarak farklı oldukları ve bağımsız etkilerinin olması nedeniyle bir-birinden ayrı ele alınması gerektiğini öne sürmüştür (Greenberg, 1993`den aktaran Colquitt ve diğ., 2001).

Kişilerarası adalette duyarlılık, insanları olumsuz bir sonuç ile ilgili daha iyi hissettirmeye neden olduğundan, ilk olarak karar sonuçlarına yönelik tepkileri değiştirmeğe yönelmektedir. Bilgisel adalette ise, verilen açıklamalar, sürecin yapısal yönlerini değerlendirmek için gerekli bilgileri sağlamaya yardımcı olduğundan, öncelikle prosedürlere verilen tepkileri değiştirmeğe doğru yönelmektedir (Colquitt ve diğ., 2001).

Gilliland'ın (1993) kişilerarası müamele ile ilgili araştırmasında, kişilerarası duyarlılık sosyal prosedürlerin bir yönüne dayanmaktadır. Bu çalışmada katılımcıların, kendilerine şefkat, ilgi ve saygı ile yaklaşılan süreci daha çok destekledikleri görülmüştür. Kişilerarası müamelenin önemli olduğu ile ilgili bulgulardan biri de iş görüşmesi üzerine yapılan araştırmalardan ileri gelmektedir (Cropanzano ve Wright, 2003).

Özetle, kişilerarası adalet, çalışanlara üstleri tarafından nezaketli, onurlu ve saygılı bir şekilde muamele edildiği zaman güçlenmektedir. Bilgisel adalet algısı ise, açık ve dürüst bir açıklama ve bununla beraber eylemlerin yeterli şekilde gerekçelendirilmesinin sonucunda oluşmaktadır (Gelens ve diğ., 2013).

2.3. Örgütsel Adalet İle İlgili Teorik Kuramlar ve Sınıflandırılması

Greenberg tarafından yapılan sınıflandırma, kavramsal açıdan bağımsız olan iki boyutu bir araya getirerek oluşturulmuştur. Bu boyutlar: reaktif-proaktif ve süreç-içerik boyutlarıdır. Fakat bu boyutların tanımlanabilecek tek organize edici boyut olduğu düşünülmemektedir. Yani, daha farklı kavramsal boyutlara dayanan sınıflandırma şemalarının da ileri sürülmesi mümkün olmaktadır (Greenberg, 1987).

Örgütsel adaletin birbirile bağımlı olmayan reaktif-proaktif boyutu ile süreç-içerik boyutu birlikte ele alındığı zaman, dört türde örgütsel adalet sınıflandırması meydana gelmektedir. Bu teoriler reaktif-içerik, proaktif-içerik, reaktif-süreç ve proaktif-süreç teorileri şeklinde sınıflandırılmaktadır (İyigün, 2012).

Reaktif-proaktif boyutu, Van Avermaet, McClintock ve Moskowitz (1978) tarafından ileri sürülen bir ayrım ile önerilmiş ve Greenberg (1982) tarafından eşitlik teorisi ile ilgili literatürü düzenlemek amacıyla kullanılmıştır. Bu boyutlar arasındaki temel fark, adaletsizliği aradan kaldırmaya çalışmakla adaleti sağlamaya (adalete ulaşmaya) çalışmak veya çabalamakla ilgilidir (Greenberg, 1987).

Reaktif adalet teorisi, insanların adaletsiz olduğunu düşündükleri durumlardan kaçmaya veya kaçma çabalarına odaklanmaktadır. Kısacası bu tür teoriler, adil olmayan olaylara karşı verilen tepkileri incelemektedir. Proaktif teoriler ise bunun aksine adaleti teşvik etmek veya temin etmek için tasarlanmış davranışlara odaklanmaktadır. Yani, adaletli durumlar yaratmak için çaba ve teşebbüs gösteren davranışları incelemektedir (Greenberg, 1990).

Diğer bir boyut olan süreç-içerik boyutu, kabul edilen kararların alınma üsulu ile bu kararların nelerden ibaret olduğunu birbirinden farklılaştıran yasal araştırmalardan esinlenmiştir diyebiliriz (Walker, Lind ve Thibaut, 1979).

Adalete süreç yaklaşımı, farklı sonuçların (ücret, ödül ve statü gibi) nasıl tespit edildiğine odaklanmaktadır. Bu gibi yönelimler, kurumsal kararlar kabul etmek ve bu kararları uygulamak için kullanılan işlemlerin adil olmasına odaklanmaktadır. Bunun aksine içerik yaklaşımları ise, elde edilmiş sonuçların veya sonuç dağılımının adaletli olması durumuyla ilişkilidir (Greenberg, 1987).

Reaktif-proaktif boyut ile süreç-içerik boyutunun birbirinden bağımsız olduğu varsayıldığından her iki boyutun birleştirilmesiyle dört farklı tür adalet kavramsallaştırması sınıfı ortaya çıkmaktadır (Greenberg, 1987; İyigün, 2012).

Tablo 1. Greenberg`in Örgütsel Adalet Kuramları Sınıflandırması

Reaktif-Proaktif Boyut	Süreç-İçerik Boyutu	
	İçerik	Süreç
Reaktif	*Reaktif-İçerik* Eşitlik Teorisi (Adams, 1965)	*Reaktif-Süreç* Süreç Adaleti Teorisi (Thibaut ve Walker, 1975)
Proaktif	*Proaktif-İçerik* Adalet Yargılama Teorisi (Leventhal, 1976, 1980)	*Proaktif-Süreç* Dağıtım Tahsis Teorisi (Leventhal, Karuza ve Fry, 1980)

Greenberg, J., A taxonomy of organizational justice theories. *Academy of Management review, 12* (1), 9-22, (1987).

2.3.1. Reaktif-İçerik Kuramları

Reaktif içerik teorileri, adaletsiz muamele ve durumlara karşı bireylerin nasıl tepki verdiklerine odaklanan kavramsal yaklaşımlar olarak nitelendirilmektedir. En çok bilinen adalet kavramsallaştırma türleri bu kategori içerisinde yer almaktadır. Bu teoriler: Homans'ın (1961) Dağıtım Adaleti Teorisi ve Adams'ın (1965) Eşitlik Teorisi, Walster ve diğ., (1973) Eşitlik Teorisinin versiyonları, Crosby (1976)`nin Göreceli Yoksunluk Kuramı olarak bilinmektedir (Greenberg, 1987).

Aralarındaki bazı farklılıklara rağmen (Cohen ve Greenberg, 1982), bu teorilerin ortak noktası, bireylerin yaşanan eşitsizliği aradan kaldırmak için belirli olumsuz duygular göstererek adaletsiz durumlara tepki vermeyi açıkça ifade etmekle ilişkilidir. Teorilerin bu ortak özelliği onları reaktif içerik teorileri şeklinde nitelendirmektedir,

yani bireylerin adaletsiz ödül ve kaynak dağıtımına karşı nasıl tepki vereceğine odaklanmaktadırlar (Greenberg, 1987).

Adil olmayan bir durum algılayan bireyler davranışsal olarak performans seviyelerini değiştirerek veya bilişsel olarak elde edilen sonuçları haklı çıkarmaya çalışarak tepki gösterebilirler (Walster ve diğ., 1978) .

Adams`ın (1965) Eşitlik Teorisi organizasyonel ortamlarda adaletle ilgili araştırmaların bir çoğuna ilham veren adalet yaklaşımı olarak, fazla ücret elde eden çalışanların kendilerini bu duruma göre "suçlu" hissedeceklerini ve düşük ücret alan çalışanların ise kendilerini "kızgın" hissedeceklerini belirtmektedir (Greenberg, 1987).

2.3.1.1. Dağıtım Adaleti Kuramı

Homans'ın Dağıtım Adaleti veya Sosyal Mübadele Kuramının Aristotelesin Etik Kuramından temel alındığı bilinmektedir (Köksal, 2018). Adams'ın Eşitlik Teorisi (1965) ise, temelini Homans'ın Sosyal Mübadele Teorisi'nden (1961) almaktadır (Akduman ve diğ., 2015).

Homans`ın Dağıtım Adaleti, diğer adıyla Sosyal Mübadele Kuramı, bireylerin birbirleri ile veya organizasyonla olan ilişkilerinin, alışveriş ya da mübadele aracılığıyla oluşturulup devam ettirildiği fikrine esaslanmaktadır. Homans (1961), sosyal davranışın karşılıklı bir biçimde değiş tokuş ilişkisi şeklinde yerine getirildiğini ve kişilerin bu değiş tokuş sürecini adil olarak algılamaları ile bu ilişkiyi devam ettirdiklerini belirtmiştir (Çakır, 2006).

Sosyal Mübadele Kuramı ve Homans`ın fikirleri, insanların yaptıkları işe karşılık hangi beklentileri olduğu ve bu beklentiler yerine getirildiğinde adaletlilik algısının hangi şekilde oluştuğunu açıklığa kavuşturma açısından önem arz etmektedir (Budak ve diğ., 2018).

Homans`ın (1961) Dağıtım Adaleti Kuramına göre, kaynakların dağıtımı eşitlik yerine, denklik esas alınarak gerçekleştirilmelidir, çünkü, denklik adaleti sağladığı halde, eşitlik adalet yerine tam tersi olarak adaletsizlik oluşturur (İçerli, 2010).

Homans`a göre, dağıtım zamanı denklik girdi, kazanım ve karın hesaplanması ve kıyaslanması aracılığıyla belirlenebilir (Çakır, 2006).

Sosyal mübadele kuramına göre, çalışanlar ve kurum arasındaki yüksek kaliteli mübadele ilişkisi, bireyin organizasyona ilişkin pozitif davranışlar sergilemesine neden olacaktır (Cropanzano ve Rupp 2008). Yani, çalışanlar, süreç adaletinden dolayı örgütlerile daha kaliteli mübadele ilişkilerine sahip olduklarına inandıkları zaman daha yüksek iş performansına sahip olmak isterler.

Çalışanlar büyük ihtimalle organizasyonla yüksek kaliteli bir mübadele ilişkisine sahip olduklarını algıladıkları zaman görev ve bağlamsal performans gösterecek ve bunun aksine, zayıf mübadele ilişkisi algılarına sahip oldukları zaman ise yalnızca yeterli görev ve bağlamsal performans sergileyeceklerdir (Chien ve diğ., 2010).

Organizasyonlar dağıtım bağlamında adaletli oldukları zaman, Sosyal Mübadele Kuramı, çalışanların pozitif tutum ve davranışlarla karşılık vermeyi zorunlu kılar (Gelens ve diğ., 2013).

2.3.1.2. Eşitlik Kuramı

Adams (1965), eşitsizliği, bireyin kendi çıktılarının girdilerine olan oranının, diğer bireyin çıktılarının girdilerine olan oranına eşit olmadığını algıladığı zaman, yaşadığı eşitsizlik olarak tanımlamıştır. Çıktılar, bireyin işini yapmasından dolayı elde ettiği ücret veya statü, terfi gibi ödülleri ifade ediyorsa, girdiler ise bireyin yaş, eğitim, fiziksel çaba ve s. gibi işine kattığı katkıları temsil etmektedir (Goodman ve Freidman, 1971).

Kısacası, bu teorinin temelini, kişinin ister eğitimi ile, isterse de gösterdiği çaba ile örgütün girdilerine sağladığı katkı oranında karşılığını örgütün çıktılarından pay olarak elde etmesi oluşturmaktadır (Gül ve İnce, 2014).

Adams, çalışanlar kendi girdi ve çıktılarını bilinçli veya bilinçsiz olarak diğerlerininkiyle karşılaştırma yapacağına inanmaktadır, karşılaştırmanın sonucu olarak çalışanlar ya adil ve tatmin olmuş hissedecek; ya da özellikle diğer çalışanların elde ettiği çıktılar girdilerden çok daha fazla oldukta, çalışan kendisini haksız duruma düşmüş hissedecek ve memnunyetsizlik duyacaktır. Böylelikle, kendi yatırımlarını azaltma veya karşılaştırma nesnesini değiştirme, standartları karşılaştırma ve hatta adalet duygusunu yeniden elde etmek ve kendi psikolojik dengelerini kurmak için

örgütle ve diğer yöntemlerle ilişkisini tamamile kesmek gibi davranışlarda bulunacaktır (Zhao, 2017).

Örgütsel adaletle ilgili çalışmaların temeli Adams'ın Eşitlik Teorisine dayanmaktadır (Cahangiroğlu ve Yılmaz, 2010). Goodman ve Freidman (1971) tarafından yazılan bir makalede, Adams'ın (1965) eşitlik teorisini doğrudan test eden ampirik kanıtlar incelenmiştir. Eşitsizliğin performansa ve ödül dağılımına olan etkisi ile ilgili ve eşitsizliğin psikolojik durumuna ilişkin önerileri test eden çalışmalar analiz edilmiştir. Sonuç olarak bu teoriyi destekleyen bulgular elde edilmiştir.

Eşitlik teorisinin, Festinger'in (1957) Bilişsel Uyumsuzluk Teorisine, Thibaut ve Kelley'nin (1959) Değişim Teorisine ve Homans'ın (1961) Dağıtım Adaleti Teorisine dayandığı göz önüne alınırsa, sosyal karşılaştırma süreçlerinde belirgin bir şekilde yer alan üç kavramsallaştırmanın olması şaşırtıcı bir durum değildir (Greenberg ve diğ., 2006).

Özellikle Adams (1965), iki taraf arasında eşitlik durumunun mevcutluğunun algılanması için, sosyal değişimde normatif olarak uygun bir getiri oranı elde edilmesi gerektiğini şart koşar. Bu, bir insanın yaptığı katkılara, girdilere göre elde ettiği faydaların, yani sonuçlar oranının, diğerine karşılık gelen orana göre tanımlanır (Greenberg ve diğ., 2006).

Eşitlik teorisi, bir kişi çaba göstererek fark yarattığında ve karşılığını elde ettiğinde, sadece kendi elde ettiği ödülünün mutlak miktarı ile değil hem de bu ödülün göreceli miktarıyla da ilgilendiğini savunmaktadır. Bu nedenle, makul ve adil bir getirileri olup olmadığını belirlemek için farklı karşılaştırmalar yapacaktır (Zhao, 2017).

Karşılaştırmalı bilginin genel olarak mevcut olduğu yerlerde, işyeri de buraya dahil, araştırma ve kavramsallaştırmanın daha çok iki kategoriye (iç karşılaştırmalar ve dış karşılaştırmalar) odaklanmasına rağmen, adalet yargılarının çeşitli referans kaynaklardan meydana geldiği kabul edilmektedir (Greenberg ve diğ., 2006).

Eşitlik teorisine göre, düşük ücret elde eden çalışanlar, eşit ücretli çalışanlardan daha az üretken olmakta ve daha az memnuniyet duymaktalar, fazla ücret elde eden çalışanlar ise, eşit ücretlilerden daha üretken olmakla birlikte daha az tatmin olmaktadırlar (Greenberg, 1987).

Adams (1965), Homans'ın (1961) eski araştırmalarına esaslanarak, bireylerin elde edilen sonuçların girdilere olan oranlarını bazı ilgili karşılaştırmalarla kıyaslayarak sonuç tahsislerine dair tepki verdiklerini belirtmiştir (Colquitt, 2012).

Kısacası, Eşitlik Teorisi (Adams, 1965)`ne göre, bireyin kendi girdi ve çıktılarının oranını, diğerlerinin girdi ve çıktılarının oranları ile karşılaştırması sonucu eşitlik olduğunu algılaması, bireyin sonucu adil olarak yargıladığını göstermektedir (Bos ve diğ., 1997).

Algılanan eşitsizlik, daha sonra eşitliği yeniden oluşturmak için motive edilen bireylerde gerilime neden olmaktadır. Bireyler de, gösterilen çabayı azaltma, karşılaştırmayı düzenleyen değişim ilişkisini bırakmak da dahil olmakla farklı davranışlar sergileyerek eşitliği yeniden sağlamaya çalışmaktadırlar (Adams, 1965`den aktaran Beugre, 2002).

Örgütsel adaletin dağıtım adaleti boyutu, Adams'ın (1965) eşitlik teorisine dayanmaktadır; bu, bireyin elde etdiği ödülünün (çıktının, ör. ödeme, yan haklar, statü ve terfi gibi) kendi girdisiyle (ör. eğitim, nitelikler, deneyim, çaba ve s. gibi) orantılı olması gerektiğini savunmaktadır (Çolak ve Erdost, 2004).

Yukarıda bahs edilen oranlar eşit olmazsa yani, birey, diğerlerinin elde edeceği ödüllere kıyasla beklediği ödülleri alamazsa, dağıtım adaletsizliği algısı oluşacaktır. Böyle bir durumda oranları daha yüksek olan bireyler adaletsiz bir biçimde yüksek ücret elde edecek ve kendilerini suçlu hissedeceklerdir, oranları daha düşük olan bireyler ise adaletsiz bir biçimde eksik ücret elde edecek ve kızgınlık duyacaklardır (Greenberg, 1987).

Eşitlik teorisine göre eşitsizlik durumları bireylerin ya davranışsal tepkiler vermesine, iş performansını değiştirmek gibi ya da psikolojik tepkiler göstermesine örneğin, iş sonuçlarının algılarını değiştirmek gibi eşitliği geri kazanmaya çalışmasına neden olacaktır (Walster ve diğ., 1978`den aktaran Çolak ve Erdost, 2004).

Bazı araştırmalar göstermiştir ki, girdilerin ve çıktıların oranları karşılaştırılabilir referans oranlarına eşit olmadığı zaman insanlar bu durumu adaletsiz olarak algılarlar (Greenberg, 1982).

Eşitlikle ilgili adalet yargıları, kişinin kendi çalıştığı örgütün dışında olan, özel olarak bilinen veya genelleştirilmiş diğer standartlarla karşılaştırmalarına da dayanmaktadır (Greenberg ve diğ., 2006).

Eşitlik teorisine veya liyakat ilkesine göre, sosyal ilişkilerde adaletin oluşması ödüller, cezalar ve kaynakların bireyin girdileri veya katkılarıyla orantılı bir şekilde dağıtılmasıyla mümkün olmaktadır. Bu teorinin temel sorunu, adalet kavramını tek boyutu ile ele alması ve prosedürün, sürecin adaletliliğini göz ardı ederek sadece dağıtımın adaletliliğine odaklanmasıdır (Leventhal, 1976).

Eşitlik teorisi üzerine yapılan hem eski hem de daha yakın tarihli araştırmalar (Adams, 1965; Greenberg, 1988, 1989), çalışanların elde ettikleri örgütsel sonuçları adaletsiz bir biçimde algılamasına bağlı olarak iş performanslarının arta veya azalabileceğini tespit etmiştir (Moorman, 1991).

2.3.1.3. Göreceli Yoksunluk Kuramı

Geleneksel eşitlik teorisi ve reaktif içerik teorisi ile daha yakından ilişkili olan, örgütsel adalet kuramlarından bir diğeri de Crosby (1976)`nin Göreceli Yoksunluk Kuramıdır.

II.Dünya Savaş`ı dönemindeki bulgulara esaslanan (Stouffer ve diğ., 1949), fakat daha sonralar örgütsel bağlamlarda incelenen (Crosby, 1984;), Göreceli Yoksunluk yönelimi, örgütsel bilimciler için giderek daha popüler hale gelmiştir (Greenberg, 1987).

En genel tanımıyla, Göreceli Yoksunluk Kuramı, belirli ödül dağıtım modellerinin insanları bir takım sosyal karşılaştırmalar yapmaya teşvik edeceğini, böylece bireylerde karşılaştırmadan dolayı yoksunluk ve kızgınlık gibi duyguların oluşacağını ve şiddetli ayaklanmaların ortaya çıkmasına kadar farklı tepkilere yol açacağını ifade etmektedir (Martin, 1981`den aktaran Greenberg, 1987).

Göreceli Yoksunluk Kuramı bireylerin, fiilen aldıkları sonuçlar, almayı bekledikleri sonuçların altında kaldığında, bu sonuçları adaletsizlik olarak yargıladıklarını savunmaktadır. Eşitlik Teorisi ve Göreceli Yoksunluk Teorisi bazı yönlerden farklı olsa da, her ikisi elde edilen çıktıların adil olmasına odaklandığı için dağıtım adaleti teorileridirler (Van den Bos ve diğ., 1997).

Göreceli yoksunluk terimi ilk olarak Stouffer ve arkadaşları (1949) tarafından kullanılmış bir terimdir ve güneyde konuşlanmış siyahi askerlerin, kuzeyde konuşlanmış siyahi askerlerden kuzeydeki sosyoekonomik koşulların daha uygun olmasına rağmen askeri yaşamlarından daha fazla memnuniyet duydukları ile ilgili elde edilmiş mantık dışı bulgudan yola çıkarak araştırılmıştır. Bu etkiler, güneydeki siyahi askerlerin güneydeki sivil meslektaşlarından daha ayrıcalıklı hissetme yönelimi ile kuzeydeki siyah askerlerin ise kuzeydeki sivil meslektaşlarına görece daha az ayrıcalıklı hissetme yönelimi ile ilişkilendirilmiştir (Greenberg, 1987).

Ayrıca, Crosby (1982, 1984) tarafından yapılan geniş çaplı çalışmalarda, özellikle yüksek statülü işlerde çalışan kadınların, çalışmayan kadınlardan daha avantajlı durumda olsalar bile, kendilerini daha az avantajli oldukları erkek meslektaşları ile karşılaştırdıkları için daha çok mağdur olma eğiliminde hiss ettikleri tespit edilmiştir.

Özetle, bu teori bireylerin algıladıkları adaletsiz ödül dağıtımlarına nasıl tepki vereceklerini incelediği için açık bir şekilde reaktif içerik teorisi olarak nitelendirilebilir (Greenberg, 1987).

2.3.2. Proaktif-İçerik Teorileri

Çalışanların adaletsiz kaynak dağıtımlarına karşı nasıl tepki verdiklerine odaklanan reaktif içerik teorilerinin aksine proaktif içerik teorileri, çalışanların adaletli sonuç (çıktı) dağıtımları yaratmak veya sağlamak için nasıl çaba gösterildiğine odaklanmaktadır. Bu kategoriye dahil edilen esas teorik ifadeler, 1960'ların sonlarında ve 1970'lerin başlarında, laboratuvar çalışması yürüten Leventhal (1976, 1980) tarafından ileri sürülmüştür.

2.3.2.1. Adalet-Yargı Kuramı

Leventhal (1976) insanların bazen proaktif şekilde elde edilen ödüllerin yapılan katkılar ile orantılı olduğu eşit ödül dağılımlarını oluşturmak için çaba gösterdiği fikrini ileri sürmekteydi, bunun tüm ilgili taraflar için uzun vadede fayda getireceğini düşünüyordu. Aslında, birtakım çalışma (Greenberg ve Leventhal, 1976; Leventhal ve Michaels, 1969) dağıtımı yapanların kaynakları alıcılar arasında eşit bir şekilde bölüştürdüğünü göstermiştir (Adams ve Freedman, 1976; Freedman ve Montanari, 1980, Greenberg, 1987).

Fakat, başka araştırmalar, kaynak dağıtımını yapanların bazen bu dağıtımları denklik prensipine karşı gelerek, örneğin ödülleri eşit bir biçimde veya bireylerin ihtiyaçları doğrultusunda dağıttığını tespit etmiştir (Schwinger, 1980`den aktaran Greenberg, 1987).

Leventhal (1976, 1980) denklik normunun bu şekilde ihlal edilmesinin elverişli şartlar doğrultusunda tamamile adil sayılacağını kabul ederek, Adil Yargılama Modelini tasarlamıştır. Leventhal`un bu modeli, bireylerin karşılaştıkları durumlara farklı olası tahsisat kurallarını uygulayarak adil tahsis kararları vermeye teşebbüs etmelerini, çaba göstermelerini önermektedir. Eğer grup üyeleri arasında sosyal uyumu sürdürmenin daha önemli olduğu durumlar varsa, algılanan adaletli tahsis uygulaması, bireyler arasında olası çeşitli katkılardan bağımsız biçimde eşitlik normuna göre ödülleri eşit bir şekilde izlemeyi gerekli kılacaktır (Deutsch, 1985).

Adalet Yargılama Kuramında, süreç adaletinin varlığını gösteren bir takım sürece dair kriterler ileri sürülmüştür. Bu adil yargılama kriterleri, zaman içindeki tutarlılık, önyargıyı bastırma, doğruluk, düzeltilebilirlik ve temsil edilebilirliği içermektedir. Leventhal'ın adalet yargılama teorisi, süreç adaletine ilişkin algılara neden olan kriterlerin benimsenmesine önemli derecede yarar sağlamıştır.

2.3.2.2. Adalet Güdüsü ve Adalet Sezgisel Kuramları

Leventhal'ın ödül tahsis uygulamaları yaklaşımına karşılık olarak, örgütsel adaletin başka bir proaktif içerik teorisi olan Lerner'in (1977), (Lerner ve Whitehead, 1980) Adalet Güdüsü Teorisi daha etik olarak kabul edilmektedir diyebiliriz.

Lerner (1982), adaletin insanın endişe duyduğu en önemli şeylerden biri olduğunu ve kar maksimizasyonu için Leventhal`un önerdiği bir araç olarak adalet arayışının büyük bir yanılsama olduğunu ifade etmiştir. Aynı zamanda, Leventhal gibi, Lerner de, tahsis uygulamalarının genel itibarile orantılı eşitlik olasılığının ötesine geçtiğini tespit etmiştir (Greenberg, 1987).

Aslında, Lerner geniş bir biçimde uygulanan dört ilkeyi belirlemiştir: (1) performans sonucuna göre belirlenen dağıtımlar veya kaynaklar, (2) eşitlik ilkesine göre dağıtılan eşit tahsisler, (3) nispi katkılara esaslanan öz sermaye tahsisleri ve (4) ihtiyaçlara dayanan Marksçı adalet dağıtımı (Greenberg, 1987).

Kısacası, Adalet Güdüsü Teorisi, tahsis kararları verilirken izlenecek adalet türünün, taraflar, bireyler veya mevki sahipleri olarak birbirlerine odaklanmaları ile bağlantılı şekilde, taraflar arasındaki ilişkilerin niteliğine dayanmaktadır (Greenberg, 1987).

Bireyler arasında olan ilişkinin doğası itibariyle farklı ödül dağıtım uygulamaları ile alakalı çalışmalar, Adalet Güdüsü Teorisini desteklemektedir (Carles ve Carver, 1979).

Temel olarak bir kaç farklılığa rağmen, hem Adalet Yargılama Teorisi hem de Adalet Güdüsü Teorisi, bireylerin farklı şartlarda ödülleri nasıl tahsis etmekle ilgili benzer tahminlerde bulunmaktadır. Her iki teori, açıkca proaktif içerik adalet teorileri şeklinde nitelendirilmektedir, çünkü insanların ödülün tahsis edilmesi ile ilgili nasıl karar vermeye çalıştıklarıyla ilgilenmektedirler (Greenberg, 1987).

Adalet Güdüsü Teorisi'ne göre, organizasyonda çalışan bireylerin esas endişesi adaletin sağlanması ile ilgilidir ve kaynak dağıtımıyla ilgili uygulamaları açıklamak için farklı türde adalet ilkeleri belirlenmiştir. Bunlar, kaynakların dağıtımının çalışanların performansı üzerine olması gerektiğini vurgulayan rekabetçi adalet ilkesi; dağıtımların, sayısal yönden eşit olması gerektiğini ifade eden eşit paylaşım ilkesi; kaynak veya ödül dağıtımının, çalışanların katkıları doğrultusunda yapılması gerektiğini ifade eden eşit temelli paylaşım ilkesi ve dağıtımların, çalışanların ihtiyaçlarının giderilmesi yönünde yapılması gerektiğini ifade eden gerçek adalet ilkesidir (Lerner, 1977; İçerli, 2010`dan aktaran İyigün, 2012).

Adalet Sezgisel Teorisi, nesnel adillik ve adalet algıları arasındaki ilişkiye odaklanmaktadır (Konovsky, 2000).

Bos ve diğ., (1997)`nin yapmış olduğu deneysel çalışmada Adalet Sezgisel (Adalet Güdüsü) Kuramına uygun analize dayanarak tahmin edildiği gibi elde edilen bulgularla, insanların adil olduğuna karar verdikleri bir şeyin, sonradan elde edilen bilgilerin ilk elde edilen bilgilerden sürekli olarak etkilendiğini tespit etmişlerdir.

Diğer insanların elde ettikleri sonuçlarla ilgili genel olarak çok az bilgi ya vardır ya da hiç yoktur. Örneğin, çalışanlar genel olarak diğer birisinin elde ettiği ödeme düzeyi ile ilgili kapsamlı şekilde bilgi sahibi değillerdir. Sonuçlarla ilgili bilgilerin mevcut olmadığı böyle koşullarda Lind ve diğ., (1997), bireylerin elde edilen sonuçların

adilliğini yargılamaları için süreç adaletini kullandıklarını tespit etmiştir (Konovsky, 2000).

Lind, adaletle ilgili yargıların daha çok bir bireyin bilgiyi elde etme sırası ile ilişkili olduğunu iddia etmektedir. Süreçle ilgili bilgiler sonuçla alakalı bilgilerden önce verildiği zaman, süreçler hakkındaki bilgiler, sonuçlarla ilgili adalet kararlarını da etkileyecektir. Ayrıca, Adalet Sezgisel Teorisinin üçüncü bir bileşeni, sonuçların adaletli olmasını yargılamanın süreçlerin adil olmasından daha zor olabileceği ile ilgilidir (Konovsky, 2000).

Adalet Sezgisel Teorisi (Lind, 1994; Lind ve diğ. 1993) grup-değer modeline (Lind ve Tyler, 1988) ve ilişkisel modele dayanan (Tyler ve Lind, 1992) Lind ve Tyler'ın süreç adaleti teorilerinden en yenisi olarak kabul edilmektedir. Adalet Sezgisel Teorisindeki iki husus dikkate değerdir (Bos ve diğ., 1997).

Birincisi, adalet yargıları ile ilgili Lind`in psikolojik analizidir. Adalet Sezgisel Teorisi, otoriteyi başka birisine vermenin istismar için bir fırsat sağladığını, bireylerin otorite ile olan ilişkilerinde sıklıkla güvensizlik hissettiklerini iddia etmektedir. Bu yüzden teori, bireylerin kendilerine otoriteye güvenilip güvenilemeyeceğini, otoritenin onlara dürüst ve tarafsız olarak muamele gösterip göstermeyeceğini ve otoritenin onları toplumun tam anlamıyla bir üyesi olarak kabul edip etmeyeceğini sorabileceği fikrini iddia etmektedir (Tyler ve Lind, 1992).

Lind'in adalet sezgisel teorisinde ileri sürülen ikinci unsur, bazı durumlarda prosedür ile ilgili bilginin, sonuç ile alakalı bilgiden önce mevcut olmasıdır. Örneğin, mahkemede yargılama sürecinin nasıl uygulandığı (yürütüldüğü) genel olarak karar açıklanmadan önce bilinmektedir (Bos ve diğ., 1997).

Kısacası, Adalet Sezgisel Teorisi, bireylerin adalet ile ilgili yargılarını prosedürlerin adil olmasına dayanarak oluşturmalarını ve daha sonra sonuç bilgilerini adaletle ilgili yargılarına dahil etmelerini ileri sürmektedir. Lind'in (1994) bakış açısına göre, prosedürlerle ilgili bilgilerin insanların adalet yargılarını sonuçlar hakkındaki bilgilerden oldukça fazla etkilediğini tespit ettiğini göstermektedir (Bos ve diğ., 1997).

Bos ve diğ., (1997), yaptığı çalışma bulguları Adalet Sezgisel Teorisinin adalet yargılarının nasıl oluşturulduğu ile ilgili açıklamasında ifade edilen psikolojik sürecin,

insanların adalet dağılımına önem verdiği durumlara dair de geçerli olabileceğini ifade etmektedir.

Çalışan bireyler sürekli şekilde örgüte olan katılımlarını yeniden gözden geçirmek durumundadırlar ve potansiyel sömürü veya sosyal dışlanmaya maruz kalıp kalmadıklarını tespit etmeleri gerekmektedir (Lind, 2001).

Bu gibi sözde olan temel sosyal ikilem, diğerleri tarafından gösterilen muameleye ve bu etkileşimlerde gözlemlendiği üzere atfedilen adalet üzerine odaklanarak halledilebilir (Lind, 2002).

Sonuç olarak, Adalet Sezgisel Teorisi (Lind, 2001) veya Yetkililerin İlişkisel Modeli (Tyler ve Lind, 1992) gibi adalet teorileri, örgütsel olayların gözlemlerinin çalışan bireylerin tutum ve davranışları üzerinde olan etkisini araştırmanın ne derecede önemli olduğunu tavsiye etmektedir (Fischer, 2004).

2.3.3. Reaktif-Süreç Kuramları

Karar verirken kullanılan süreçlerin adaletli olmasına odaklanan süreç teorilerinin, nihai olarak verilen kararların adilliğine odaklanan içerik teorilerinden önemli derecede farklı olmadığı görülse de süreç teorileri farklı bir entelektüel gelenekten, özellikle hukuktan kaynaklandığı için durum farklıdır. Hukuk araştırmacıları, yargı kararlarının verilmesinde ele alınan prosedürlerin, işlemlerin toplumun bu kararları kabul etmesi üzerinde önemli bir etkiye sahip olacağını genel biçimde kabul etmişlerdir (Fuller, 1961`de aktaran Greenberg, 1987).

2.3.3.1. Süreç Adaleti Kuramı

Süreç adaletini açıklamaya çalışan teorilerden biri Thibaut ve Walker'ın süreç kontrol modelidir. Yasal işlemlerle ilgili yapılan araştırma geleneğinden etkilenen John Thibaut ve Laurens Walker, Kuzey Carolina Üniversitesi'ndeki bir araştırmacı ekibi, farklı uyuşmazlıkla ilgili çözüm prosedürlerine gösterilen tepkileri karşılaştırmak için tasarlanmış birtakım çalışma yapmışlar (Thibaut ve Walker, 1975).

Süreç adaleti teorileri iki çekişen taraf ve müdahelede bulunan üçüncü bir taraf olarak üç taraf arasında ayrım yapmaktadır, ayrıca anlaşmazlıkla ilgili çözüm sürecini iki aşamada ele almaktadır: kanıtların sunulduğu süreç aşaması ve anlaşmazlığı çözmek için kanıtların kullanıldığı karar aşaması (Greenberg, 1987).

Gerekli kanıtların seçimi ve geliştirilmesini kontrol etme yeteneği uyuşmazlığı çözmek için kullanılan süreç kontrolü, uyuşmazlığın sonucunu belirleme becerisi ise karar kontrolü olarak ifade edilmektedir (Thibaut ve Walker, 1978). Süreci kontrol etme arzusu, pozitif bir sonuc elde etme isteyiğle ilişkilidir (Tyler, 1994).

Bu teori, insanların karar verme süreçlerinin her birine nasıl tepki vereceği ile alakalıdır, böylelikle reaktif bir süreç teorisi şeklinde ifade edilir (Greenberg, 1987).

Süreç kontrolü sunan prosedürlerden meydana gelen kararların, süreç kontrolünü reddeden prosedürlerden kaynaklananlara nispeten daha adaletli biçimde algılanacağı ve daha iyi şekilde kabul edileceği düşünülmektedir. İlginç olan ise taraflara karar verme sürecinde söz hakkı veren prosedürlerin, olumsuz kararların bile kabulünü arttıra bildiği görülmektedir. İnsanlar, bir prosedürü adil olarak algıladıklarında, her hangi bir olumsuz sonuçtan daha az memnuniyetsiz hissederler (Lind ve diğ., 1980).

Daha sonra bazı örgüt bilimciler, Thibaut ve Walker'ın süreç adaleti teorisini, işgücü uyuşmazlıklarının ve ya anlaşmazlıklarının çözümü (Sheppard, 1984) ve iş performansının değerlendirilmesi (Greenberg, 1986a, 1986b) gibi farklı örgütsel bağlamlara etkili bir biçimde genişletmeye ve uygulamaya çalıştılar (Folger ve Greenberg, 1985; Greenberg ve Folger, 1983`den aktaran Greenberg, 1987).

Bu kuramlar, adaletli prosedürlere olan ilginin, adil prosedürlerin pozitif sonuçlar yarattığı inancından meydana geldiğini savunmaktadır. Araçsal modeller, çalışan bireylerin adaletli sonuçlarla olan ilişkisinden bağımsız bir şekilde adaletli prosedürler için hiçbir değer önermediklerini ileri sürmektedir (Konovsky, 2000).

2.3.4. Proaktif-Süreç Kuramları

Proaktif-Süreç Kuramları, adaletli prosedürlerin uygulanması için hangi işlemlerin hayata geçirilmesi gerektiği sorusuna yanıt bulmakla ilgilidir (İçerli, 2010).

Proaktif süreç teorileri kategorisine dahil olan teorilerden biri Leventhal, Karuza ve Fry (1980) tarafından kavramsallaştırılan Dağıtım Tercihi Kuramıdır. Bu, Leventhal'ın (1976, 1980) Adalet Yargılama Modelinin bir sonucu olarak oluşmuş genel dağıtım (tahsis) davranışı modeli şeklinde önerilmiştir (Greenberg, 1987).

2.3.4.1. Dağıtım Tercihi Kuramı

Dağıtım Tercihi Kuramı, dağıtımdan ziyade neredeyse sadece prosedürel kararlara uygulandığı için (Fry ve Cheney, 1981; Fry ve Leventhal, 1979), proaktif bir süreç teorisi olarak kabul görmektedir. Bu eğilimi kullanarak, bireylerin adaleti temin etmek için hangi prosedürleri kullanacağını tespit etmeye çalışmaktadır (Greenberg, 1987).

Özellikle bu kuram, bireylerin, belirli prosedürlerin hedeflerine ulaşması için farklı şekilde aracı olacağı ile ilgili beklentilere sahip olduğunu ve bireyin amacına ulaşmasına en fazla yardımcı olacağına inanılan prosedürün en fazla tercih edilen prosedür olacağını belirtmektedir (Greenberg, 1987).

Adaletin yerine getirilmesi için yardımcı olabilecek sekiz prosedür belirlenmiştir. Bunlar aşağıdakilerdir (Leventhal ve diğ., 1980):

(a) karar verme aracını seçe bilme fırsatlarına imkan vermek;
(b) birbiriyle tutarlı olan kuralları takip etmek;
(c) doğru bilgilere dayanmak;
(d) karar verme yetkisinin yapısını tespit etmek;
(e) önyargıya karşı muhafazaedici önlemler almak;
(f) ileri sürülen itirazların dinlenilmesine fırsat tanımak;
(g) prosedürlerde edilecek değişiklikler için fırsatlar yaratmak
(h) geçerli ahlaki ve etik standartlara dayanmak.

Tablo 2: Örgütsel Adalet Kuramları ile Örgütsel Adalet Türleri Arasındaki İlişkiler

Örgütsel Adalet Kuramı Sınıflandırması	Örgütsel Adalet Kuramları	Örgütsel Adalet Kuramının esaslandığı görüş	Kuramının açıkladığı Örgütsel Adalet Türü
Reaktif-İçerik Kuramlar	Eşitlik Kuramı (Adams, 1965) Göreli Yoksunluk Kuramı (Crosby, 1976)	Kişilerin girdi ve çıktılarının birbirine olan oranı dengeli bir biçimde hayata geçirilir. Bireylerin elde ettikleri ödüllerini diğer bireylerin belirli dağıtım türleri ile elde ettikleri ödüllerle karşılaştırması onlarda yoksunluk hissine neden olabilir.	Dağıtım Adaleti Dağıtım Adaleti
Proaktif-İçerik Kuramlar	Adalet Yargı Kuramı (Leventhal, 1976)	Elde edilecek kazanımların dağıtılması ile alakalı kararları tespit eden dağıtım kurallarının adil olmasına dair algılama biçimi farklı durumlara göre çeşitlilik oluşturabilir.	Dağıtım Adaleti

	Adalet Güdüsü Kuramı (Lerner, 1977)	Kazanımların dağıtımı ile ilgili kararlar belirlenirken rehber alınan ilke, taraflar arasında olan ilişkinin türüne bağlı olarak farklı olabilir.	Etkileşim Adaleti
Reaktif-Süreç Kuramlar	Süreç Adaleti Kuramı (Thibaut ve Walker, 1975).	Verilen kararların bireyler için oluşturduğu sonuçlar olumlu veya olumsuz olsa da, uygulanan prosedürler kararın süreç kontrolünü kapsadığı müddetçe, kabul edilen kararlar adaletli şekilde algılanır.	Süreç Adaleti
Proaktif-Süreç Kuramlar	Dağıtım Tercihi Kuramı (Leventhal, Karuza, Fry, 1980)	Dağıtımla ilgili kararı kabul eden birey adil bir biçimde prosedür uygulama imkanı tanıyan dağıtım süreçlerine daha fazla üstünlük verir. Adaletli prosedür, bireylere karar sahibi olacak bireyi seçme özgürlüğü vermeli, temel alınan bilgiler doğru ve eksiksiz olmalı, kurallar tutarlı olmalı ve kararlar böyle kurallara esaslanmalı, karar kabul etme gücünün şeklini betimlemeli, önyargıların	Süreç Adaleti

		oluşmasına karşı bireyleri korumalı, bireylere gerekli bilgileri elde etme hakkını tanımalı, prosedürün şeklinde değişiklik edilmesini sağlamalı ve kabul edilen etik kurallara riayet etmelidir.	

Özen, J., "Adalet Kuramlarının Gelişimi ve Örgütsel Adalet Türleri" Hukuk Felsefesi ve Sosyolojisi Arşivi, Cilt: 5, ss. 107–117, (2002).

2.4. Örgütsel Adaletin İlişkili Olduğu Diğer Kavramlar

Örgütsel adalet üzerine yapılan birtakım araştırmalar, ücret, terfi ve performans değerlendirmesi gibi karar alma sürecinin sonuçlarından duyulan memnuniyeti/tatmini ölçerek, süreç veya kişilerarası ve enformasyonel /bilgisel adaletten daha çok dağıtım adaleti yargılarının sonuç tatmininin daha iyi öngörücüsü olacağını iddia etmişdir (Colquitt ve diğ., 2001).

Bu fikir bazı araştırmalarda ücret tatmini ve işin yeniden yapılandırılmasından duyulan tatminin kullanılması yoluyla deneysel olarak da destek görmüştür (örneğin, Folger ve Konovsky, 1989; Lowe ve Vodanovich, 1995; Sweeney ve McFarlin, 1993). McFarlin ve Sweeney (1992) ise iş tatmininde dağıtım adaletinin süreç adaletinden daha güçlü bir öngörücü olduğunu belirtmiştir.

Buna karşılık diğer çalışmalar da süreç adaleti ve iş tatmini arasında yüksek korelasyon olduğunu tespit etmiştir (örneğin, Mossholder, Bennett ve Martin, 1998; Wesolowski ve Mossholder, 1997, aktaran Colquitt ve diğ., 2001). Ayrıca, Masterson, Lewis ve diğerleri, (2000), her iki adalet türünün de önemli bağımsız etkileri olmasına rağmen, süreç adaletinin iş tatmini için etkileşimsel adalete göre daha güçlü bir yordayıcı olduğunu ileri sürmüştür.

Tyler'ın (1990) yaptığı çalışma, süreç adaletinin, dağıtım adaletine kıyasla örgütleri destekleyen daha güçlü ilişkilere sahip olduğunu savunmaktadır (Colquitt, 2001). Bu

aynı zamanda, iki faktörlü modelle de tutarlıdır ve çeşitli çalışmalarla da destek bulmuştur (örneğin, Folger ve Konovsky, 1989; McFarlin ve Sweeney, 1992).

Tyler (1987) yaptığı bir önceki çalışmada, karar vericilere veya otoritelere karşı duyulan güvenin önemli olduğunu, çünkü bu insanların genel olarak ödül ve kaynak dağıtımı konusunda önemli derecede takdir yetkisine sahip olduğunu savunmuştur. Tyler (1987) ilk başta güveni üçüncü bir taraf veya otoriteyle ilişkili olarak kavramsallaştırırken, Folger ve Cropanzano (1998) güven tepkilerinin karşılıklı olarak bağımlı olduğu herhangi bir bireyle alakalı olduğunu belirtmiştir.

Aynı zamanda, güvenin genel olarak belirli bir kişiye atıfta bulunduğu düşünüldüğünde, kişilerarası ve bilgiyedayalı etkileşimsel adaletin bu sonucu süreç adaletinden daha iyi şekilde öngöreceği tahmin edilmektedir (Colquitt ve diğ., 2001).

Organ (1990), örgütsel vatandaşlık davranışlarının büyük ölçüde adalet algıları tarafından yönlendirildiği fikrini ileri sürmüştür (Colquitt ve diğ., 2001). Moorman (1991), süreç adaletinin örgütsel vatandaşlık davranışının beş boyutundan dördünü etkilediğini, ancak dağıtım adaletinin herhangi bir boyutu etkilemediğini tespit etmiştir.

Bazı örgütsel adalet araştırmaları ise, algılanan adaletsizlik ile çalışan hırsızlığı gibi farklı olumsuz örgütsel sonuçlar ve ya tepkiler arasındaki ilişkilerin incelenmesine odaklanmıştır (Greenberg, 1990, 1993`den aktaran Colquitt ve diğ, 2001).

Colquitt ve diğ., (2001) tarafından yapılan meta-analiz çalışmasında dağıtım adaletinin sonuç memnuniyeti, iş tatmini, örgütsel bağlılık, güven ve diğer örgütsel sonuçlarla yüksek korelasyona sahip olduğu belirtilmiştir. Dağıtım adaletinin sisteme dayalı otorite değerlendirmesi, örgütsel vatandaşlık davranışı ile orta düzeyde korelasyona sahip olduğu ve olumsuz tepkiler ve performans ile zayıf bir şekilde ilişkili olduğu da yapılan meta-analizde tespit edilmiştir.

Ayrıca, bu çalışmada süreç adaleti ile ilgili bütün kavramsallaştırmalar dikkate alındığında, yani süreç adaleti geniş tanımlandıkta, onun sonuç memnuniyeti, iş tatmini, örgütsel bağlılık, güven ile yüksek düzeyde, sisteme dayalı otorite değerlendirmesi, geri çekilme, olumsuz tepkiler ve performans ile orta düzeyde, örgütsel vatandaşlık davranışı ile ise zayıf düzeyde korelasyona sahib olduğu tespit edilmiştir (Colquitt ve diğ., 2001).

Ek olarak, bu çalışma ile kişilerarası adaletin iş tatmini, sistem referanslı otorite değerlendirmesi, örgütsel vatandaşlık davranışı ve olumsuz tepkiler ile orta derecede, sonuç memnuniyeti, örgütsel bağlılık, geri çekilme ve performans ile ise zayıf şekilde ilişkili olduğu bulgusu elde edilmiştir. Bilgiyedayalı adaletin ise güven ve sistem referanslı otorite değerlendirmesi ile güçlü şekilde, sonuç memnuniyeti, iş tatmini, örgütsel bağlılık, geri çekilme ve negatif tepkiler ile orta derecede, örgütsel vatandaşlık davranışı ve performans ile ise zayıf düzeyde ilişkili olduğu tespit edilmiştir (Colquitt ve diğ., 2001).

Tan ve Çetin (2009)`in yaptığı bir çalışmada çalışanlar tarafından performans değerlendirme sisteminden duydukları memnuniyet, hem genel anlamda adalet algıları hem de örgütsel adaletin alt boyutları arasında olumlu ve güçlü şekilde ilişkiler tespit edilmiştir.

Özdevecioğlu, (2004)`nun yaptığı diğer bir çalışma sonucunda ise, pozitif duygusallığın dağıtım adaleti, süreç adaleti ve kişilerarası etkileşim adaleti üzerinde olumlu etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Aynı zamanda, negatif duygusallığın ise dağıtım adaleti, süreç adaleti ve kişilerarası etkileşim adaleti üzerinde negatif etkisinin olduğu belirtilmiştir.

Çalışanların örgütsel adalet algılarının iş tatmini üzerindeki olumlu etkisi ile ilgili sonuçlar doğrultusunda çalışanların adaletle ilgili algılarının sadece kendileri ile alakalı kararlara katılım sağlamalarından değil aynı zamanda, önemli sonuçlar yaratacak kararlar üzerinde kontrol sahibi olmaktan da etkilenebileceğini belirtebiliriz (Çakar ve Yıldız, 2009).

Süreç adaleti ile ilgili algılar lider-ast arasındaki ilişkileri de etkilemektedir ve sıklıkla çalışan davranışında değişikliklerin oluşmasına neden olmaktadır. Süreç adaletinin etki ettiği bu gibi davranışlardan birisi de örgütsel vatandaşlık davranışıdır. Birtakım çalışma, süreç adaletinin vatandaşlık davranışlarını öngördüğünü ancak dağıtım adaletinin bunu öngörmediğini tespit etmiştir (örneğin, Ball, Trevino ve Sims, 1994; Konovsky ve Organ, 1996; Konovsky ve Pugh, 1994; Moorman, 1991; Niehoff ve Moorman, 1993` den aktaran Konovsky, 2000).

Charash ve Spector (2001) tarafından yapılan meta-analiz çalışması sonucu da süreç ve dağıtım adaletinin benzer biçimde örgütsel vatandaşlık davranışlarıyla ilişkili

olduğu görülmüştür. Bu yüzden her üç adalet türünün de benzer bir biçimde örgütsel vatandaşlık davranışlarıyla alakalı olacağı öngörüsünün desteklendiğini söyleyebiliriz

Greenberg (1993) ve Shapiro, Trevino ve Victor (1995), işten çıkarma ile alakalı verilen açıklamaların daha sonraki oluşabilecek çalışan hırsızlığı davranışını azalttığını tespit etmişlerdir. Ayrıca, süreç adaletinin diğer değişkenler ile olumsuz çalışan davranışı arasındaki ilişkileri de yumuşattığı belirtilmektedir. Örneğin, Greenberg (1993), süreç adaletinin adil ödeme ile hırsızlık arasında olan ilişkiyi daha yüksek düzeyde hafiflettiğini göstermiştir (Konovsky, 2000).

Yapılan çalışmalarda örgütsel adalet ile sağlık arasında pozitif yönde ilişki olduğu da tespit edilmiştir. Bununla birlikte örneğin, organizasyonel tutarlılık, doğruluk, etiklik, yönetimsel karar verme, kullanılan prosedürler ve organizasyonlarda ayrımcılık ile de ilişkisi olduğu ileri sürülmüştür (Elovainio ve diğ., 2002).

Alexander ve Ruderman (1987) örgütsel adalet ve örgütsel sonuçlar arasındaki ilişkiyi araştırmak için yaptıkları çalışma ile hem dağıtım adaleti, hem de süreç adaleti ölçütlerinin iş tatmini ölçütleri, süpervizörün değerlendirilmesi, çatışma-uyum, yönetime güven ve işten ayrılma niyeti ile önemli derecede ilişkili olduğunu göstermiştir. Süreç adaletinin, işten ayrılma niyeti haricinde, bu kriter ölçütlerinin her birinde dağıtım adaletinden önemli ölçüde daha fazla etkilediği tespit edilmiştir.

Bu araştırma sonuçları, süreç adaletinin sosyal olarak aracılık edilen tutum ve davranışlar üzerinde daha önemli bir etkisi olduğunu, dağıtım adaletinin ise, karakter olarak daha bireysel olan tutum ve davranışları etkileyebildiğini ortaya koymaktadır (Alexander ve Ruderman, 1987).

Lawler'ın (1977)`a göre, ücret, terfi, statü, performans değerlendirme sonuçları ve görev süresi gibi örgütsel ödüllerin çalışanlar arasındaki dağılımı, iş tatmini, çalışma yaşamının kalitesi ve örgütsel etkinlik üzerinde daha güçlü etkileri olabilir (Alexander ve Ruderman, 1987).

Chen ve diğerleri, (2008)`nin yaptığı çalışmada ise örgütsel vatandaşlık davranışı ile dağıtımsal adalet algısının pozitif bir ilişkiye sahip olduğu ve ek olarak çalışanların süreç adaleti agısı ile denetim otoritelerine yönelik örgütsel vatandaşlık performansları arasında anlamlı bir pozitif ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Folger ve Konovsky, süreç adaletinin, örgütsel bağlılığı ve denetimde güveni dağıtım adaletinden daha çok etkilediğini belirtmiştir (Moorman, 1991). Bu gibi bulgular Lind ve Tyler'ı (1988), süreç adaletinin daha genel değerlendirmelerile ilişkili olduğunu, bunun aksine dağıtım adaletinin ise spesifik iş sonuçlarının değerlendirilmesiyle alakalı olduğu sonucuna varmasına yol açmıştır (Moorman, 1991).

Biswas ve Kapil (2017) tarafından yapılan çalışmada elde edilen bulgulardan biri, çalışanların örgütlerin eylemlerine, politika ve yazışmalarının adilliğine güvendikleri zaman, örgütsel sinizm gibi negatif işyeri tutumlarının daha da zayıfladığı ile ilgilidir.

Örgütsel adalet algılarının insanların düşünceleri, duyguları, tutum ve davranışları üzerinde güçlü bir biçimde etkisi olduğunu tespit eden birçok araştırma mevcuttur (Lind ve Tyler, 1988`den aktaran Bos ve diğ., 2014).

Algılanan adaletsizlik durumu çalışanlarda güvensizlik duygusu yaratmaktadır. Çalışanlar, değerli davranışları sergileyerek veya engelleyerek olumlu ya da olumsuz muameleler gösterirler (Tepper ve Taylor, 2003).

Bazı saha çalışmaları sonucu, iş performansının süreç adaletile güçlü bir şekilde ilişkili olduğu, fakat dağıtım ve etkileşimsel adaletle o kadar da ilişkili olmadığı tespit edilmiştir. Ayrıca, iş tatmininin benzer biçimde ve göreceli olarak yüksek bir oranda her üç adalet türü ile de ilişkili olduğu tespit edilmiştir (Charash ve Spector, 2001).

Örgütsel bağlılığa geldikde ise örgüte duyulan duygusal bağlılık organizasyon bütününe ait edilen bir sonuçtur ve bu yüzden esas itibarile dağıtım adaleti yerine esas olarak süreç adaleti ile ilişkili olduğu tahmin edilmektedir (Konovsky ve Cropanzano, 1991).

Bu gibi tahminlere dayanarak, duygusal bağlılığın, dağıtım adaleti veya etkileşimsel adaletten ziyade süreç adaletile daha güçlü bir biçimde ilişkili olduğu tespit edilmiştir (Charash ve Spector, 2001).

Greenberg (1990), örgütsel adaletin iki boyutunun odak noktalarına dayanarak örgütsel değişkenler üzerinde biraz farklı bir etkisi olduğunu belirtmiştir. Sweeney ve McFarlin (1993), de her iki adalet boyutunun da önemli olduğunu, fakat farklı sonuç değişkenleri üzerinde etkiye sahip olduğunu göstermek için "iki faktörlü model" etiketini kullanmıştır (Fischer, 2004).

Alınan örgütsel karar negatif bir sonuçla sonuçlansa da, bu kararı belirleyen prosedürler adaletli olduğu zaman, bireyler organizasyonlarına karşı olumlu tutumlarını devam ettirme eğilimindedir (örneğin, McFarlin ve Sweeney 1992; Schaubroeck, May ve Brown 1994; Sweeney ve McFarlin 1993). Organizasyona yönelik bu gibi tutumlar, örgütsel düzeydeki sonuç değişkenleri olarak tanımlanmıştır (Fischer, 2004).

Süreç adaletinin, örgütsel sistemler ve otoritelerle ilgili genel değerlendirmeler üzerinde daha büyük bir etkiye sahip olabileceği düşünülmektedir (Greenberg, 1990; Lind ve Tyler, 1988). Bu iddanı destekleyen McFarlin ve Sweeney (1992)`nin çalışmalarında, dağıtım adaletinin ücret ve iş tatmini gibi iki kişisel sonucun daha önemli bir öngörücüsü olduğunu ve süreç adaletinin ise örgütsel bağlılık ve astın üstünü değerlendirmesi gibi örgütsel sonuçların daha önemli bir belirleyicisi olduğunu tespit etmişlerdir.

Aslında, Sweeney ve McFarlin (1993), örgütsel adaletin her iki boyutunun önemli olduğunu, fakat bunların birbirinden farklı sonuç değişkenleri üzerinde etkiye sahip olduğunu öne sürmüştür.

Örgütsel adalet alanındaki araştırmaların bir çoğu, çalışanların adalet algılarının kendi tutumları üzerinde olan etkisiyle ilişkilidir ve örgütsel adaletin birçok önemli örgütsel sonucu etkilediğini ortaya koymaktadır (Cropanzano, Prehar ve Chen, 2002; Moorman, Blakely ve Niehoff, 1998; Schappe, 1998; Sweeney ve McFarlin, 1997`den aktaran, Lemons, 2003) .

Çalışanların adil algılamalarının olumlu sonuçları olarak pozitif davranışlar sergileme, örgüt için değerli üye olduğunu hissetme, iş arkadaşları ve üstlerile uyumlu ve güven üzerine ilişkiler geliştirme gibi olumlu çıktıları, adaletsizlik gibi algıların sonucunda ise organizasyonların amaçlarına ulaşmasına engel olan hırsızlık, saldırganlık gibi olumsuz örgütsel davranışlara neden olan çıktıları söyleyebiliriz (Beugre, 2002: 1092`aktaran Cahangiroğlu ve Yılmaz, 2010).

Prosedürel olarak adil muamelenin, artan iş tatmini, örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışları ile sonuçlandığı tespit edilmiştir (Konovsky, 2000).

Greenberg (1990), adaletin dağıtım ve süreçi boyutlarının odak noktalarına ilişkin örgütsel değişkenler üzerinde biraz farklı etkisi olduğunu belirtmiştir. Dağıtım adaleti,

çalışanların sistem ile ilgili tutumlarından çok, sonuç memnuniyeti veya birini kişisel olarak ilgilendiren bir takım nihai kararların değerlendirilmesi ile alakalıysa (McFarlin ve Sweeney, 1992; Sweeney ve McFarlin, 1993), süreç adaleti sistemden duyulan tatmin ile daha çok ilişkilidir.

McDowall ve Fletcher (2004)`e göre süreç adaleti, örgütsel bağlılık ve iş tatmini ile anlamlı ve pozitif olarak ilişkilidir (Jahangir ve diğ., 2006). Bazı araştırmalar, astların süreç adaleti algısının karar vericilere ve örgütsel sonuçlara dair tutumlarını etkilediğini göstermektedir (Konovsky, 2000).

Sürecin adaletli olduğunu düşünen çalışanlar, kendilerini kuruma ve işlerine karşı duygusal şekilde bağlı hissedebilir ve örgütden ayrılmayabilirler. Ayrıca, organizasyonlarını adil ve kendilerine karşı adaletli muamele gören çalışanlar kurumdan daha memnun olma eğilimindedir. Bu ise büyük ihtimalle, çalışanların iş tatminini yükseltecektir (Jahangir ve diğ., 2006).

Kısacası, dağıtım adaleti ile süreç adaletinin, organizasyon odaklı, kişilerarası adalet ve bilgisel adaletin ise denetçi odaklı olduğu kabul edilmektedir (Rai, 2015).

3. ÖRGÜTSEL ERDEMLİLİK KAVRAMINA GENEL BAKIŞ

3.1. Örgütsel Erdemlilik Kavramı

Erdemlilik kavramı antik dönemden itibaren esasen felsefe biliminin araştırma konusu olmuştur. Sokrat, Platon, Aristoteles gibi düşünürler ister bireylerin isterse de bireylerin oluşturdukları toplulukların sahip olması gereken özelliklerden birinin erdemlilik olduğunu vurgulamışlardır.

Erdem kelimesi, güç ve mükemmellik anlamına gelen Yunanca "are` te", latince ise "virtues" kelimelerinden türetilmiştir (Bright ve diğ., 2006; Yastıoğlu ve Alparslan, 2020). İnsanların mükemmel, üstün olmasına olanak sağlayan nitelikler anlamına gelmektedir (Caza ve diğ., 2004).

Bu nitelikler, bireyin görevini en iyi şekilde yerine getirmesini, kendisi ve içinde bulunduğu toplum için faydalı davranışlar sergilemesini sağlayan ve mutlulukla buluşturan niteliklerdir (Yastıoğlu ve Alparslan, 2020).

Erdemlilik, bireylerin ellerinden gelenin en iyisini yapmakla olmak istedikleri şeyi ifade eder (Caza ve diğ., 2004). Aristoteles bunu "insan ruhunda mükemmellik" ile eşdeğer tutmuştur (Cameron, 2011).

Erdemlilik, çoğu etik davranış kurallarında yer alan "zarar verme" varsayımının ötesine geçen eylemlere - insanlık halinin en yüksek ve en iyi şekline vurgu yapmaktadır. Bu kavram insan etkisi, ahlaki iyilik ve koşulsuz toplumsal iyileşme ile karakterize edilmektedir (Bright ve diğ., 2006).

Gotsis ve Grimani (2015)`ye göre erdem, bireysel (mikro) düzeyde, doğuştan gelen deneyimler, bireysel karakter, onun belirli bir bağlamda meydana çıkmasını sağlayan güdüler ve eğilimler olarak nitelendirilmektedir.

Örgütsel (makro) düzeydeki erdem ise, erdemlerin kültür, vizyon ve liderlik aracılığıyla uygulanmasına destek veren ve teşvik eden erdemli bir kurumun farklılaştırıcı özelliği olarak tanımlanabilir (Gotsis ve Grimani, 2015).

Örgütsel düzeydeki erdem, aynı zamanda çalışma ortamlarında erdemli yönetsel davranışlar gösteren yöneticilerin karakter gücü şeklinde de kavramsallaştırılabilir (Wright ve Goodstein, 2007).

Örgütsel erdemlilik oldukça yeni bir kavramdır. İnsan koşullarının en iyisini elde etmeyi amaçlayan ve bireylerin olağanüstü davranışlarıyla ilgilenen pozitif örgütsel bilim alanıyla ilgilidir (Malik ve diğ., 2016). Kısacası, "Erdemli olma", pozitif psikoloji bağlamında ele alınan ve insani durumdaki en yüksek isteklerin, özlemlerin peşinden gitmeyi ifade eden bir yapıdır (Bright ve diğ., 2006).

Chun (2005) örgütsel erdemliliğin, pozitif örgütsel okul (Cameron, 2003) ve pozitif örgütsel davranışı (Luthans, 2002) içeren geniş pozitif psikoloji akımına (Seligman ve Csikszentmihalyi, 2000) dayandığını belirtmiş ve örgütsel erdemliliğin bu akımla yakından ilişkili olduğunu ileri sürmüştür.

Pozitif Psikoloji akımının ilk öncüllerinden olan Martin Seligman, son 50 yıl içerisinde yapılan örgütsel araştırmaların yüzde 99'unun, insanların psikolojik rahatsızlıklarına, işlevsel bozukluklarına odaklandığını ve olumlu erdemli yönlerin incelenmesinin ihmal edildiğini belirtmiştir (Seligman, 2002).

Pozitif Psikoloji biliminin gelişmesine kadar ise psikolojik araştırmalar genel olarak psikolojik patolojiyle ilgili konulara odaklanmakta, depresyon, anksiyete, stres veya diğer duygusal açıdan yıpratıcı zorlukların üstesinden gelme gibi tipik araştırma konularını ele almaktaydı (Seligman ve Csikszentmihalyi, 2000`den aktaran Caza ve diğ., 2004).

Pozitif psikolojinin gelişmesi ve incelenmesi ile, örgütsel eremliliğe verilen önem de artmış, bu alanda bir takım çalışmalar yürütülmüştür. Elde edilen çalışma bulguları doğrultusunda organizasyonel düzeyde bazı olumlu örgütsel çıktılar elde edildiği tespit edilmiş, bu bağlamda organizasyonel yönetim ve davranış alanında örgütsel erdemlilik konusu giderek daha çok ilgi görmeye başlamıştır.

Kısacası, organizasyonlardaki erdemler ve erdemlilik konusuna olan ilgi zamanla giderek artmaktadır (Cameron ve diğ., 2003). Erdemlilik, patolojik durumların aksine güçlü yönler olarak konumlandırılan, çoğunlukla organizasyonel düzeyde analiz edilen ve dışarıdan gözlemlenebilir davranışlarla ilişkilidir (O'Mara-Shimek ve diğ., 2015).

Cameron ve diğ., (2004)`ne göre: "Bir örgüte erdemliliğin niteliğini atfetmek, örgütün üyeleri adına erdemli faaliyetleri mümkün kıldığı ve desteklediği anlamına gelir" ve "Bu yapılar, bir organizasyonda insanlar üzerindeki etkiler yoluyla erdemin oluşmasını sağlayabilir".

Ayrıca, bireysel erdemli davranışın bulaşıcı etkisinin olabileceğini, diğer kişileri daha fazla erdemli davranmaya teşvik edebileceğini ve organizasyon bütününde güçlendirilebileceğini öne sürmektedirler (Cameron ve diğ., (2004). Erdemli davranış, pratikte başkalarının haklarına doğası gereği saygı duymayı da ifade etmektedir (Barclay ve diğ., 2012).

Chun, (2005) örgütsel erdeme "bir örgütün günlük iş yaşamındaki birikimli davranış algısından öğrenilen, iç ve dış paydaş memnuniyetini sağlayan ve stratejik konumlandırma için kullanılan etik değerleriyle uyumlu etik karakter özellikleri" şeklinde tanım vermiştir.

Ayrıca, örgütsel erdemlerin, örgüt düzeyinde istek uyandıran etik inanç ve değerlere doğru yönelerek işlevsel hale getirilmesi gerektiğini savunmuş ve örgütsel erdemin çok boyutlu olduğu (6 boyut), ilgili boyutlarının ise paydaş memnuniyeti ile ilişkilendirileceği varsayımında bulunmuştur (Chun, 2005).

Aynı zamanda, örgütsel erdemlilik, örgüt üyeleri tarafından bir organizasyonda hem bireysel hem de kolektif olarak sergilenen fedakar ve cömert davranışlar olarak da nitelendirilmektedir (Asad ve diğ., 2017).

Ne bireylerin ne de organizasyonların tamamen erdemli olduğu veya hiç erdemli olmadığı ile ilgili net bir fikir söylenemez. Daha ziyade, erdemliliğin örgütlerin içinde veya örgüt aracılığıyla tek tek bireylerin faaliyetleri şeklinde ya da kolektif eylem olarak ortaya çıktığı söylenebilir. Organizasyonun kültürünün veya süreçlerinin özellikleri, erdemli eylemleri ya etkinleştire ya da etkisiz hale getirebilir (Cameron, 2003).

Erdemlilik, belirsizlik zamanlarında iki özellik - güçlendirici etki ve tamponlama etkisi nedeniyle örgütsel performansı arttırmada önemli rol oynamaktadır. Güçlendirici etki, erdemin kendi kendini sürdüren doğası ile ilişkilidir (Cameron ve diğ., 2004). Organizasyonlarda bu güçlendirici etki olarak yayılır, genişler ve sonunda örgüt yapısının ve kültürünün bir parçası haline gelir (Cameron ve Caza, 2002).

Örgütsel erdemliliğin ikinci yararlı yönü ise, tamponlama/sünger etkisidir. Organizasyonlarda erdemliliğin varlığı, koruyan ve direnç yaratan bir tamponlama aracı olarak hizmet eder ve organizasyonun hızla iyileşmesine izin verir (Gittell ve Cameron, 2003).

Örgütsel erdemliliğin bu faydalı etkilerinin özellikle değişim ve belirsizlik zamanlarında önemli olduğunu belirtmekte fayda var. Erdemin güçlendirici ve tamponlayıcı etkilerinin örgütsel sonuçları çok derindir (Cameron ve diğ., 2004).

Diğer taraftan, örgütsel erdemlilik, çalışma ortamlarında etiğin gelişmesine ve iyileşmesine yardım ede bilme açısından organizasyonlardaki etik davranışlar için bir ön koşul olarak görülmektedir (Gotsis ve Grimani, 2015).

Zorlu değişim zamanlarında, geleceğin çok belirsiz olduğu dönemlerde etik çoğu zaman yetersiz kalabiliyor ve erdemlilik böyle anlarda, etik standartların tamamlayıcısı görevini üstlenir. Yani, değişim ve belirsizlik koşullarında bile, erdemlilik, insan potansiyelindeki en iyiyi, bir yol belirlemek için standart, sabit bir nokta olarak belirlemeye hizmet eder (Cameron ve diğ., 2004).

Chun (2005),`a göre organizasyonların kendilerini piyasada farklılaştırmak için erdemleri tanımlamaları gerekmektedir. Bu erdemleri örgütsel erdemliliğin altı boyutu - dürüstlük, empati, sıcaklık, cesaret, vicdanlılık ve şevkat olarak tanımlamıştır (Chun, 2005).

Çalışanların sahip olduğu empati, sıcaklık ve vicdanlılık algılarının çalışan bağlılığı, algılanan iş güvenliği, tatmin ve duygusal bağlanma ile güçlü şekilde pozitif yönde ilişkili olduğunu tespit etmiştir (Chun, 2009).

Arjoon (2000) ise, erdem teorisi yaklaşımını benimsemiş örgütlerin, daha yüksek üretkenlik, daha az devamsızlık ve yüksek moral ile rekabette üstünlük elde ettiklerini belirtmiştir.

Cameron`a göre (2003) üç temel tanımsal nitelik, örgütsel erdemle ilişkilidir: insan etkisi, ahlaki iyilik ve sosyal iyileşme. İlk olarak erdemlilik insanlarla - gelişen ve ahlaki karakterle (Ryff ve Singer, 1998), insan gücü ile - özdenetim ve esneklik (Baumeister ve Exline, 1999; 2000) ve anlamlı insan amacı ve aşkın ilkelerle ilişkilidir (Emmons, 1999; Dent 1984; Roberts 1988`den aktaran Cameron, 2003).

Yukarıda da belirtildiği üzere Cameron (2003) örgütsel yapının, doğası gereği ne erdemli olduğunu ne de erdemli olmadığını öne sürmektedir. Ancak, örgütlerin erdemli olmayı destekleyecek şekilde yapılandırılabileceğini belirtmektedir, çünkü örgüt özünde olumlu veya olumsuz insan etkisine sahip değildir ve insan etkisi olmayan arzular veya eylemlerin erdemli olmadığı düşünülmektedir.

Örgüt yapısı ise, belirli sayıdaki çalışanların küçük gruplar halinde organize edilerek, her biri temel kararlar: işe alma, satın alma, bütçeleme vb. faaliyetler için tam sorumluluk alacak şekilde tasarlanmaktadır (Cameron, 2003).

Cameron (2003)`a göre bu yapı, onun örgütsel erdemliliğin niteliklerinden biri olan olumlu insan etkisini açıklamaktadır. Bu yapı çalışanlara: ilişkiler geliştirmelerine, öğrenmelerine ve gelişmelerine, aynı zamanda anlamlı işler yapmalarına yardımcı olmaktadır.

İkincisi, erdemlilik ahlaki iyilikle ilişkilidir. Ahlaki iyilik neyin iyi, doğru ve uygulamaya değer olduğunu temsil eder (Peterson, 2003). Elbette neyin iyiliği oluşturduğu ve evrensel erdemlerin tanımlanıp tanımlanamayacağı konusunda pek çok tartışma mevcuttur, ancak tüm toplumlar ve kültürlerin erdemli olarak gördükleri özellikler listesinin mevcut olduğunu söyleyebiliriz (Peterson ve Seligman, 2002; Snyder ve Higgins, 1997`den aktaran Cameron 2003).

Üçüncüsü, erdemlilik, sosyal iyileşme ile karakterize edilir, ancak bu iyileştirme, yalnızca kendi çıkarına olan yararın ötesine geçmeyi ifade etmektedir. Erdemli olmak, araçsal arzuları aşan sosyal değer yaratır. Karşılıklılık veya ödülden bağımsız olarak başkalarına fayda sağlar (Cameron 2003).

Cameron'a (2003) göre, örgütsel olarak erdemli bir ortam sosyal sermayeyi geliştirir. İnsanlar daha doğru ve daha fazla bilgi paylaşır, daha güçlü ilişkilere sahip olur ve sahip oldukları değerli kaynakların karşılıklı mübadelesini yaparlar.

Kısacası, örgütsel erdemlilik, bireylerin erdemli davranışları sürdürmeyi ve yaygınlaştırmayı sağlayan toplu eylemlerini, kültürel özelliklerini veya süreçleri ifade etmektedir (Erkmen ve Esen, 2012).

Cameron ve diğ., (2004)'e göre erdemliliği faaliyetlerinde uygulayan organizasyonlar, çalışanların olumlu alışkanlıkları ve toplumun yararına olan eylemlerini destekler, ayrıca erdemlilik özelliklerinin örgütün bütününe yayılması konusunda teşvikedici tutum sergiler.

Örgütsel erdemlilik en az beş özelliğe sahiptir diyebiliriz (Cameron, 2003):

1- Erdemlilik insanda refah, iyi olma, anlam bulma duygularını geliştirmektedir.

2- Erdemler duygusal, bilişsel ve davranışsal açıdan deneyimlenmektedir.

3- Erdemlilik, iletişimde, ilişkilerde bir uyum ve denge yaratmakta, açık iletişimi teşvik etmektedir.

4 - Erdemlilik, davranış sapmalarını olumlu yönde pekiştirmektedir.

5- Erdemlilik esnekliği arttırmakta ve bir tamponlama işlevi görerek direnci de yükseltmektedir.

Bu özellikler, erdemleri, çeşitli işlevlere hizmet eden değerler kavramından farklılaştırmaktadır (Manz ve diğ., 2006).

Pozitif örgütsel davranış alanındaki araştırmacılardan Cameron ve diğ., (2003), bir organizasyondaki erdemliliğin, bireylerin davranışları, işyeri süreçleri ve uygulamaları aracılığıyla işlevsel hale getirildiğini belirtmektedir.

Arjoon (2000) ise erdemlerin (temel yetkinlikler), ortak faydanın (misyon) ve çevrenin (dinamik ekonomi) bir-birlerile ilişkili olduğunu öne sürmektedir.

Örgütsel erdemlilik alanındaki en temel araştırmaları yapan Cameron ve diğ., (2004), bu kavramla ilgili iyimserlik, güven, merhamet, dürüstlük ve bağışlayıcılık boyutları çerçevesinde bir model belirlemişlerdir. Diğer araştırmacıların ise büyük bir kısmı bu model çerçevesinde araştırma çalışmalarını yürütmüş, özellikle Cameron ve diğ., (2004) tarafından geliştirilen 5 boyutlu "Örgütsel Erdemlilik Ölçeği"ni kullanmışlardır.

Aynı zamanda, örgütsel erdemliliği ölçmek için Chun (2005) tarafından geliştirilen 6 boyutlu Erdemli Etik Karakter Ölçeği ve Rego ve diğ., (2011) tarafından geliştirilen 5 boyutlu Örgütsel Erdemlilik ölçeği de araştırmacılar tarafından tercih edilen ölçeklerdendir (Yastıoğlu ve Alparslan 2020).

Erkmen ve Esen (2012) tarafından yapılan çalışma ile Cameron ve diğ., (2004)`nin geliştirdiği Örgütsel Erdemlilik Ölçeği' nin Türkçe`ye uyarlanması gerçekleştirilmiş ve örgütsel erdemlilik kavramının dürüstlük ve bağışlayıcılık, güven ve nezaket, iyimserlik boyutları ile ifade edildiği Türkçe versiyonunun geçerli ve güvenilir olduğu tespit edilmiştir.

3.2. Örgütsel Erdemliliğin Boyutları

Örgütsel erdemlilik, insanlık, dürüstlük, affetme ve güven gibi "iyi" alışkanlıkların, arzu ve eylemlerin hem bireysel, hem de organizasyonel seviyede uygulandığı, desteklendiği, beslendiği, yayıldığı ve sürdürüldüğü örgütsel bağlamları ifade etmektedir (Cameron ve diğ., 2004).

Örgütsel erdemlilik algıları ise, çalışanların örgütsel faaliyetlerin, sistemlerin ve uygulamaların orgnizasyonun özelliklerini tanımlayan iyimserlik, bağışlayıcılık, güven, merhamet ve dürüstlüğü ne derecede yansıttığına yönelik değerlendirmesi ile ilişkilidir (Cameron, 2003).

Cameron ve diğ., (2004) organizasyon bağlamında örgütsel erdemliliğin beş erdemden oluşan üst düzey bir yapı olduğunu öne sürmüşlerdir:

1. Hataların affedildiği ve yüksek performans standartları bağlamında öğrenme fırsatı olarak görüldüğü örgütsel bağışlayıcılık;

2. Örgütün nezaket, anlayış ve saygıyla yönetilmesi ve insanların liderler de dahil olmak üzere başkalarına güvenmesi anlamına gelen örgütsel güven;

3. Dürüstlüğün, güvenilirliğin ve onurun organizasyona bütünlükle yayılması anlamına gelen örgütsel bütünlük;

4. Derin bir amaç duygusunun eylemlere rehberlik ettiği anlamına gelen ve örgüt üyelerinin zorluklar karşısında bile başarılı olacaklarına olan inancını ifade eden örgütsel iyimserlik;

5. İnsanların birbirlerini önemsediği, ortak sempati ve ilgili eylemlerin yaygın olduğu anlamına gelen örgütsel merhamet.

Böylelikle, örgütsel erdemliliği bünyesinde barındıran bir işyeri affetme, güven, dürüstlük, iyimserlik ve merhamet gibi değerleri hem çalışanların davranışlarında, hem de işyerindeki süreç ve uygulamalarla sergilemektedir (Williams ve diğ., 2015).

Bağışlama, güven, dürüstlük, merhamet gibi bu erdemler, basit olarak örgütün üyelerinin bireysel özelliklerinin özetleri veya birleşmesi değildir, bir bütün olarak örgütün ahlaki özellikleri olarak değerlendirilmektedir (Park ve Peterson, 2003) .

Çalışanların örgütsel erdemliliğin beş boyutuna maruz kalmaları muhtemelen onların örgüte ve işe yönelik tutum ve davranışlarını şekillendirmeye yardımcı olacaktır (Rego ve diğ., 2010).

Peterson ve Seligman'a (2004) göre ise erdemlilik, cesaret, insanlık (ör. nezaket ve şefkat), adalet (ör. sorumluluk ve adalet), ölçülülük (ör. affetme ve tevazu) ve aşkınlık (ör. umut ve iyimserlik) ile kendini göstermektedir.

3.2.1. Dürüstlük

Literatürde en sık bahsedilen erdem boyutlarından biri olan bütünlük/dürüstlük, güvenilir ve dürüst olma gibi normatif yargılardan oluşmaktadır (Chun, 2009). Örgütsel dürüstlük, güvenilirlik ve onurla karakterize edilen örgütsel bağlam olarak tanımlanmaktadır (Cameron ve diğ., 2004).

Chun (2009)`a göre dürüstlük (dürüst, samimi, sosyal açıdan sorumlu ve güvenilir) erdemine sahip olmayan bir örgüt hem müşteriler, hem de çalışanlar tarafından eleştirilere maruz kalacak ve dışlanacaktır.

Örgütsel davranış literatürüne göre, çalıştıkları kurumları dürüst olarak algılayan çalışanların daha yüksek iş doyumu seviyesine sahip olmaları muhtemeldir (Gilliland 1993), bu durum ise işletmenin işgücü devir hızı oranının düşük olmasına yol açacaktır (Daily ve Kirk 1992`den aktaran Chun, 2017).

Örgütsel erdemliliğin boyutlarından biri olan dürüstlük bir organizasyon için zorunlu olarak kabul edilebilir. Çünkü dürüstlük (dürüst, samimi, sosyal açıdan sorumlu ve güvenilir) olmadan, bir organizasyon hem müşteriler hem de çalışanları tarafından

eleştirilere maruz kalarak dışlanma, tercih edilmeme gibi müameleye maruz kalacaktır (Chun, 2009).

Çalışanların bir oranizasyona duydukları duygusal bağlılık, doğrudan onların deneyimlerinden ileri gelir, her hangi reklam, slogan gibi araçlarla veya zorlama yolu ile kolayca manipüle edilemez. Başka bir deyişle, çalışanların, güven, yeterlilik ve dürüstlük gibi olumlu erdemli karakter özellikleri sergileyen organizasyonlarla ilişki içerisinde olması, uygulamaları deneyimlemesi, onların duygusal bağlanma düzeylerini de etkileyecektir (Chun, 2017).

Ayrıca, dürüstlük erdeminin, çatışma oluşturan temel ilişkileri yeniden tanımlama sürecinde yapıcı bir rol üstlenerek anlaşmazlıkları ortaya çıkarma ve çözme gibi yeteneği desteklediği de düşünülmektedir (Martin, 2014).

Kısacası, dürüstlük, çalışanların bir örgüt içerisindeki politika ve prosedürlerin şeffaflığı ile ilgili pozitif inançları olarak tanımlanmaktadır (Moberg, 1999).

3.2.2. Bağışlayıcılık

Bir organizasyon içindeki mevcut ilişkilerin her zaman yolunda gitmesi, güzel olması veya çalışanların sürekli olumlu duygulara sahip olması mümkün olmayabiliyor. İnsanların birbirlerine karşı nezaketsiz hale gelmesi gibi sonuçlar, insan ilişkilerinin niteliğinde de vardır (Asad ve diğ., 2017).

Bağışlayıcılığı yüksek olan organizasyonlar, deneme yanılma yöntemlerini hoşgörüyle karşılarlar ve hataları öğrenme ve büyüme fırsatları olarak değerendirirler, böylece çalışanların güvenlerini yeniden kazanmalarını sağlar ve kariyer geliştirme aracı olarak görev hazırlama faaliyetlerini de teşvik ederler (Cameron ve diğ., 2004).

Kısacası, bağışlama veya affedicilik, hataların hoşgörü ile karşılanmasını ifade etmektedir. Bu hatalar yeni bir şeyler öğrenmek için fırsatlar olarak değerlendirilerek derhal affedilir (Asad ve diğ., 2017).

Örgütsel bağışlayıcılık, hataların kolaylıkla affedildiği ve bunun öğrenme fırsatı olarak kullanıldığı bir örgütsel bağlamı yansıtır (Hur ve diğ., 2017).

Bazı çalışma sonuçları bağışlayıcılık erdeminin daha geniş ve zengin sosyal ilişkiler kurmakla, daha yüksek iş memnuniyeti ile daha fazla güçlenme duyguları, daha az fiziksel hastalık, daha çabuk iyileşme, daha az depresyon ve anksiyete ile ilişkili

olduğunu göstermektedir (McCullough, 2000; Hope, 1987; Fitzgibbons, 1986`den aktaran Cameron ve diğ., 2003).

Bright, Fry ve Cooperrider, yaptıkları ampirik çalışmada erdemliliğin bir boyutu olan affetmenin sadece bir iyileştirme mekanizması olarak değil, aynı zamanda bir organizasyonel ortamda "hayat veren, pozitif, canlandırıcı" bir güç olarak nasıl işleyebileceğini belirtmişlerdir. Araştırmacılar beş aşamalı bir bağışlayıcılık/affetme modeli geliştirmişler (Manz ve diğ., 2006).

Affedicilik erdemi, bu bağlamda bireylerin ilişkilerinde yaşadıkları olumsuzlukları hafifletebilecek erdemlerden biri sayılabilir. Çünkü, erdemli olmak, olumsuzluğun zararlı sonuçlarını ortadan kaldırabilmeyi gerektirir (Fredrickson ve diğ., 2000`den aktaran Asad ve diğ., 2017). Bu bakımdan hatayı hoş görmek, tolere etmek, onu öğrenme aracı olarak değerlendirmek oldukça önemlidir.

3.2.3. Güven

Örgütsel güven, nezaket, düşüncelilik, anlayış ve saygıya değer vermeyi gerektiren ve çalışanların birbirine güven duyduğu bir örgütsel bağlamı ifade eder (Cameron ve diğ., 2004).

Ayrıca, güven, "başka birinin niyet veya davranışının olumlu olduğu beklentisine dayanarak savunmasızca inanma niyetini içeren psikolojik bir durumu" ifade etmektedir (Rousseau ve diğ., 1998).

Güvenin kısa zaman içerisinde oluşturulamadığı, uzun süreli çabaların gösterilmesi gerektiği, aynı zamanda örgüt başarısı için de önemli olduğu ile ilgili akademik literatürde fikir birliği mevcuttur diyebiliriz (Ceylan ve Demircan, 2003).

Güven, insanları güçlü bir şekilde etkileme gücüne sahiptir, çünkü temel insan ihtiyaçlarıyla, özellikle de psikolojik sıkıntı gibi güvenlik ve sağlık yönleriyle doğrudan ilgilidir (Hardin, 2002`den aktaran Hendricks ve diğ., 2020).

İşveren-işgören arasındaki iş ilişkisinde güvenin mevcutluğu çok önemlidir. Karşılıklı olarak birbirine olan güven zaman içinde gelişebilmekte ve ya yok olmaktadır. Yüksek düzeyde özerklik ve özgürlüğe imkan veren güvenilir örgütlerde çalışanlar, muhtemelen proaktif bir görevle karşılık vereceklerdir (Hur ve diğ., 2017).

Chun, (2017)`a göre çalışanların güven gibi olumlu erdemli karakter özellikleri sergileyen organizasyonlarla ilişki içerisinde olması, örgütsel uygulamaları deneyimlemesi, çalışanların örgüte olan duygusal bağlılıklarını da etkileyecektir.

3.2.4. Merhamet

Örgütsel merhamet, çalışanların birbirleri için endişe duyduğu ve çalışanlar arasında empati ve şefkat eylemlerinin yaygın olduğu örgütsel bağlamı ifade etmektedir (Cameron ve diğ., 2004).

Merhametin olduğu örgütlerde çalışanlar organizasyonlarının onlara değer verdiğine ve onların refahı ile ilgilendiklerine inanırlar. Olumsuz bir haberin verilmesi zamanı merhametli davranmak örgütün itibarı ve paydaşların destekleyici davranışlarda bulunma niyetleri üzerinde etkili olur. Ayrıca, işyerinde şefkat gösterilmesi, bireylerin örgütlerine, çalışma arkadaşlarına ve önemli örgütsel sonuçlara ne kadar bağlı hissettmelerine de etki eder. Bu etkiler merhametin örgüt için yararlı sonuçları olarak gösterilebilir (Lilius ve diğ., 2008).

Merhamet bireyde minnettarlık, şükran hissi doğurur, ilişkileri geliştirir, iyi eylemlere olan tanıklığı arttırır, bu ise sosyal yönümlü davranışları motive eder ve erdemli olmayı gözlemlemek insanları daha da erdemli olmaya teşvik eder (Maslow 1971; Hatch 1999; Sethi ve Nicholson 2001`den aktaran Cameron 2011).

Merhametli, şefkatli kişiler, daha yüksek seviyelerde yardım etme davranışı, ahlaki muhakeme, bağlılık ve daha güçlü kişilerarası ilişkiler sergilerler ve daha az depresyon, daha az memnuniyetsizlik gösterirler (Bateman ve Organ, 1983; Cassell, 2002; Blum, 1980; Nussbaum, 1998 ; Solomon, 1998`den aktaran Cameron 2003).

Çalışanlar organizasyonu merhametli, şefkatli ve erdemli olarak algıladıkları ölçüde, örgüte karşı duygusal bağlılık ve çalışma çabası gibi olumlu tutum ve davranışlar gösterirler (Grant ve diğ., 2008; Eisenberger ve diğ., 1990`den aktaran Hur ve diğ., 2017). Ayrıca merhamet, başkalarına karşı düşünceli ve kibar olmayı ifade etmektedir (Rego ve diğ., 2010).

3.2.5. İyimserlik

İyimserlik, organizasyondaki çalışanların karşılarına çıkan engelleri aşma ve başarmaya, kazanmaya dair olan inancını ifade etmektedir (Asad ve diğ., 2017).

İyimserlik erdemi daha iyi performans, daha fazla istikrar ve işyerinde daha olumlu ruh halleri ile ilişkilidir (Peterson, 2000`den aktaran Cameron ve diğ., 2003).

Örgütsel iyimserlik, çalışanların ve diğer örgüt üyelerinin toplu olarak büyük zorluklara rağmen başarılı olacaklarına dair inançlarını ifade eden örgütsel bağlamdır (Hur ve diğ., 2017).

Ayrıca, örgütsel iyimserlik, amaçlanan hedeflere ulaşmak için gerekli olan pozitif enerji ve motivasyonla ilişkilendirilmiştir (Cameron, 2003).

Bazı araştırmacılara göre (Peterson, 1991; Snyder, 2000; Snyder, Rand ve Sigmon, 2002; Curry ve diğ., 1997; Elliott ve diğ., 1991) iyimser bireyler daha iyi sosyal ilişkilerle birlikte hem de fiziksel anlamda daha sağlıklı olma, akademik ve sportif alanda performans elde etme, hastalık ve travma gibi durumlardan hızlı iyileşme, öz yeterlik ve düşünme esnekliği gibi özelliklere sahiptir (Cameron ve diğ., 2003).

Dahası, örgütsel iyimserlik, gelecekteki fırsatları aramak için esnek, pozitif bir mercek kullanmayı içerir ve böylece bilişsel esneklik gösterir (Hur ve diğ., 2017).

3.3. Örgütsel Erdemliliğin İlişkili Olduğu Diğer Kavramlar

Son zamanlar örgütsel erdemlilik kavramı üzerine olan araştırmalar, özellikle pozitif örgütsel davranış alanının incelenmesi ile önem kazanmaya başlamıştır. İster teorik isterse de ampirik olarak yapılan çalışmalarda örgütsel erdemlilik kavramı bir çok boyutu ile ele alınmış ve diğer örgütsel kavramlarla olan ilişkisi araştırılmıştır.

Örgütsel Erdemlilik ve onun diğer değişkenlerle ilişkisini açıklayan hem kavramsal hem de uygulamalı çalışmalar 1982 yılından itibaren yapılmaya başlansa da bu alanda en çok yapılan araştırmalar 2016 yılından sonraya tesadüf etmektedir (Yastıoğlu ve Alparslan, 2020). Örgütsel erdemlilik ile ilgili yapılan türkçe araştırmalar ise sayıca oldukça az olduğu için bu alanda yeni ve kapsamlı araştırmaların yapılmasına ihtiyaç duyulmaktadır.

Makalelerin çoğu, erdemliliğin gerçekten var olup olmadığına (Wright ve Goodstein 2007; Weaver, 2006; Whetstone, 2003), toplumlarda erdemin gelişimine (Moore ve Beadle, 2006; Nielsen, 2006) veya kavramın tanımına (Moberg, 1999) odaklanmaktadır (Cameron, 2011).

Yapılan uygulamalı çalışmaları incelediğimizde örgütsel erdemlilik kavramının daha çok liderlik (Whetstone, 2005; Cameron ve diğ., 2002; Cameron, 2011; Searle ve Barbuto 2011; Searle ve diğ., 2011; Hackett ve Wang, 2012), performans (Cameron ve diğ., 2002; Cemeron, 2003; Cameron ve diğ., 2004), mutluluk (Gavin ve Mason, 2004; Rego ve diğ., 2011; Rego ve diğ., 2010), örgütsel vatandaşlık davranışı (Ribeiro ve Rego, 2009; Kooshki ve Zeinabadi, 2016), iş tatmini (Naseem ve Faiz, 2017), işe bağlılık/ tutkunluk (Schimazu ve diğ., 2008; Singh ve diğ., 2018), etik/ iş etiği (Caza ve diğ., 2004; Chun, 2005; Bright ve Fry, 2013; Chun, 2017; Bertland, 2009) ve diğer kavramlar ile ilişkisinin araştırıldığı tespit edilmiştir.

Bu alanda yapılan araştırmalar, erdemlerin örgütsel performans üzerindeki olumlu etkisinin olduğunu tespit etmenin yanı sıra bireysel bilişsel duygular ve psikolojik iyi oluş üzerindeki etkilerin de incelenmesini içermektedir (Dutton ve Ragins, 2006; Cameron ve Lavine, 2006`den aktaran Manz ve diğ., 2006).

Yine de, örgütsel erdemliliği deneysel olarak test etmeyi veya belirli araştırma bağlamlarına uygulamayı amaçlayan çok fazla araştırma yapılmamıştır (Tyge ve diğ., 2011).

Cameron`un (2003) yaptığı çalışmada daha yüksek erdemlilik puanlarına sahip olan kurumların, önemli ölçüde daha yüksek üretkenliğe, kalite çıktılarına ve daha düşük çalışan devir hızı oranına sahip olduğu tespit edilmiştir. Örgütsel erdemlilik puanları, algılanan karlılık, üretkenlik, kalite, müşteriyi elde tutma ve ücretlendirme ölçüleriyle de önemli derecede ilişkili bulunmuştur (Cameron, 2003).

Zor koşullarla karşı karşıya olan organizasyonlar üzerine yapılan araştırmalarda, erdemlilik ve performans arasındaki bağlantıyı gösteren bulgular elde edilmiştir. Organizasyonel düzeydeki çalışmalar, erdemli iş uygulamaları ile performans gelişmesi arasında bir ilişki olduğunu göstermiştir (Cameron ve diğ., 2004).

Cameron ve diğ., (2004), çeşitli endüstrilerde küçültülmüş organizasyonları inceleyen araştırma yaparak, örgüt üyelerinin şefkat, dürüstlük, affetme, güven ve iyimserlik gibi çeşitli erdemlere ilişkin örgütsel deneyimlerini değerlendirmişlerdir.

Araştırma sonuçları, erdemli organizasyonların karlılık, üretkenlik, yenilik, kalite, müşteri memnuniyeti, çalışanları elde tutma ve çalışan bağlılığı dahil olmak üzere bir

takım performans ölçüsünde daha az erdemli organizasyonlardan önemli ölçüde daha iyi performans gösterdiklerini ortaya koymuştur (Cameron ve diğ., 2004).

Kısacası, birden çok sektörde (örneğin perakende, otomotiv, danışmanlık, sağlık hizmetleri, imalat, finansal hizmetler, kar amacı gütmeyen örgütler) yapılan araştırmalar örgütsel erdemliliğin mevcudiyetinin yukarıda bahs edilen olumlu göstergelerle daha fazla ilişkili olduğunu tespit etmiştir (Cameron, 2002; Cameron ve diğ., 2004).

Benzer şekilde, 11 Eylül 2001 hadisesinden sonra ABD havayolu endüstrisi üzerine yapılan bir çalışmada, erdemlilik gösteren havayollarının evrensel olarak diğer havayollarından daha iyi performans gösterdiği sonucuna varılmıştır. Özetle, daha az para kaybederek, hisse senedi fiyatlarında daha hızlı ve büyük ölçüde ilerleme kayd ettikleri ve yolcu millerini daha yükseğe ulaştırdıkları tespit edilmiştir (Gittell ve Cameron, 2003).

Mali ihtiyaçlarla karşı karşıya olan sağlık hizmetleri, askeri ve devlet kurumları ile ilgili çalışmalarda bu örgütlerin işten çıkarmalar zamanı, erdemli yönelimler sergilediklerinde daha az sorunla karşılaşıldığı ve daha iyi performans elde ettiği tespit edilmiştir (Cameron ve diğ., 1987; Cameron ve Lavine, 2004`den aktaran Caza ve diğ., 2004; Cameron, 2004).

Bu araştırmalardaki sonuçları özetlemek gerekirse, erdem değerlendirmelerinde yüksek puan alan organizasyonların, düşük puanlı organizasyonlardan önemli ölçüde daha iyi performans gösterdiğini söyleyebiliriz (Caza ve diğ., 2004; Cameron, 2004).

Rego ve diğ., (2010)'nın 14 sanayi kurumunda, 216 kişiden oluşan bir örnek üzerinde yaptıkları araştırmada beş örgütsel erdemlilik boyutu ile ilgili (iyimserlik, güven, merhamet, dürüstlük ve affetme) algıların örgütsel vatandaşlık davranışlarını (fedakarlık, sportmenlik, nezaket, vicdanlılık ve sivil erdem) nasıl açıkladığını göstermektedir. Araştırmanın ana bulguları güven algılarının fedakarlığı öngördüğü, dürüstlük algılarının ise yurttaşlık erdemini öngördüğünü ortaya koymaktadır (Rego ve diğ., 2010).

Rego ve diğ., (2010) ayrıca erdemli olma algısı ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiye duyuşsal iyilik tarafından aracılık edildiğini de tespit etmiştir.

Bu alana katkı sağlamayı hedefleyen, ampirik çalışmalardan bir diğeri de yine Rego ve diğ., (2011) tarafından, 205 kişi üzerinde yürütülen çalışmadır. Bu çalışmada örgütsel erdemlilik algılarının duygusal iyi oluşu ve duygusal bağlılığı nasıl öngördüğü incelenmiştir. Araştırma bulguları örgütsel erdemlilik algılarının duygusal bağlılığı hem doğrudan hem de duygusal iyi oluş aracılığıyla öngördüğünü göstermektedir.

Yani, çıkarılan sonuç örgütsel erdemliliği geliştirmenin (örneğin, dürüstlük, kişilerarası saygı ve şefkat yoluyla; yüksek performans standartlarını affetme ve hatalardan ders alma kültürüyle birleştirmek gibi) çalışanların duygusal iyi oluş halini iyileştirmeye ve daha bağlı bir iş gücünün oluşmasına teşvik etdiyi yönündedir (Rego ve diğ., 2011).

Ancak yine de örgütsel erdemlilik ve sonuçlarını açıklayan psikolojik mekanizma daha yeni aşamada olduğundan dolayı bu alanda daha fazla araştırma yapılmasına ihtiyaç duyulmaktadır (Rego ve diğ., 2010).

Ugwu, (2012) yaptıkları çalışmada, örgütsel erdemlilik ve iyimserlik algılarının, banka çalışanları arasında işe bağlılığı öngörebileceğini incelemiş ve sonuç olarak hem örgütsel erdemlilik, hem de iyimserlik algılarının işe tutkunluğu önemli ölçüde öngördüğünü tespit etmişlerdir.

Örgütsel erdemlilik üzerine yapılan ampirik çalışmalar büyük ölçüde iş performansına ve bir motivasyon göstergesi olarak örgütsel vatandaşlık davranışına odaklanmaktadırlar (Ugwu, 2012).

Yukarıda da bahs edilen bazı araştırma sonuçları, organizasyonların erdemli, etik bir ortamı teşvik ettiklerinde değer üretme eğiliminde olduklarını ve zamanla sıradan performans düzeylerinin ötesine geçtiklerini göstermektedir (Bright ve diğ., 2006; Cameron, 2003; Cameron ve diğ., 2011).

Bright ve Fry (2013), erdemli ve etik insan yönetimi sistemlerini etkinleştirmek ile ilişkili olan boyutlar, süreçler ve uygulamalar üzerindeki mevcut teorik yapıların genişletilmesi gerektiği yönünde ikna edici bir tartışma sunmaktadır.

Zamahani ve diğ., (2013)`nin yaptığı araştırma ile liderlik, örgütsel kültür, insan kaynakları, yapı ve süreçler, topluma karşı özenli olmak ve erdemli organizasyon

arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Araştırma sonuçları, beş değişkenin hepsinin erdemli organizasyon üzerinde olumlu ve önemli etkileri olduğunu ortaya koymuştur. Beş değişken arasında, örgütsel kültürün doğrudan etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir.

Bu değişkenler arasında, örgütsel kültür erdemli organizasyon üzerinde en yüksek doğrudan etkiye sahip olanıdır, bu da örgütsel kültürün ölçüm öğelerini iyileştirmekle örgütsel erdemlilikte daha iyi performansa neden ola bileceğini göstermektedir (Zamahani ve diğ., 2013).

Chun, (2017)`nin yaptığı araştırma, örgütsel erdemliliğin çalışanlar ve müşteriler arasında memnuniyet sağladığını ve bunun da farklılığa yol açtığını tespit etmiştir. Bu bulgudan çıkarılan önemli sonuç ise örgütsel erdemliliğin paydaş memnuniyetine yol açtığı için, pazarda farklılaştırıcı değişken gibi stratejik olarak kullanılabileceğidir.

Ayrıca araştırma sonuçları, örgütlerin pazardaki kimliklerini ve farklılaşmalarını en çok şekillendiren erdemin kilit boyutlarına ilişkin olumlu paydaş algılarını nasıl oluşturabileceklerine dair bir tartışmaya da yol açmaktadır (Chun, 2017).

Chun, (2017) tarafından yapılan bu çalışmanın hem iç hem de dış paydaşlar (sırasıyla çalışanlar ve müşteriler) tarafından algılanan örgütsel erdemlilik ile özdeşleşme, memnuniyet ve ayırt edicilik gibi örgütsel sonuçlar arasındaki ilişkileri inceleyen ilk büyük ölçekli ampirik çalışma olduğunu söyleyebiliriz.

Asad ve diğ., (2017) yaptıkları çalışma ile örgütsel erdemlilik ve iş doyumu arasındaki ilişkide etik iklimin aracılık rolünü incelemiş ve iyileştirilmiş bir etik iklimde algılanan örgütsel erdemliliğin artması ile çalışanların daha büyük bir iş tatmini sağlayacağını tespit etmişlerdir. Çalışma sonucunda örgütlerde etik iklimin örgütsel erdemliliğin iş tatmini üzerindeki etkisine kısmen aracılık ettiği bulgusu elde edilmiştir (Asad ve diğ., 2017).

Bu bulgular, erdemliliğin bir örgütün sosyal sermayesini artırarak sosyal yönümlü davranışları genişleten ve pozitif duyguları teşvik ettiğini tespit eden Cameron (2004)`un çalışması ile de üst üste düşmektedir (Asad ve diğ., 2017).

Önceki bir çalışma ise, yardımsever örgütsel iklimin, egoist ve etik olmayan ortamlara kıyasla daha yüksek iş tatmini seviyeleri için elverişli olduğu bulgusunu elde etmiştir (Moore, 2012). Bir takım çalışmalar da erdemlilik ve ilkeli davranış arasında pozitif

ilişki olduğunu destekler niteliktedir (Moore ve Beadle, 2006; Wright ve Goodstein, 2007).

Akbolat ve diğ., (2017) tarafından yapılan bir çalışmada ise, örgütsel erdemliliğin personel güçlendirmeye etkisi ve bu etki üzerinde otantik liderliğin aracı rolü incelenmiştir. Araştırma bulguları, katılımcıların örgütsel erdemlilik ve otantik liderlikle ilgili algılarının orta düzeyde olması, fakat personel güçlendirme ile ilgili algılarının ise çok yüksek düzeyde olduğunu göstermiştir.

Sonuç olarak örgütsel erdemlilik, otantik liderlik ve personel güçlendirme arasında pozitif yönlü ve orta dereceli ilişki tespit edilmiş, ayrıca örgütsel erdemliliğin, personel güçlendirme üzerindeki etkisinde otantik liderliğin aracı rolünün olması da doğrulanmıştır (Akbolat ve diğ., 2017).

Bu tür araştırma çabaları, yalnızca etik karar aldığına göre kendine güvenen, yine de zorlanan örgütlere daha fazla rehberlik etme ve daha yüksek bir standart sağlama potansiyeline sahip olacaktır (Bright ve diğ., 2006).

Hem bireysel hem de sosyal düzeyde örgütlerde sergilenen örgütsel erdemliliğin çalışanlar arasında umut, iyimserlik, olumlu/iyi alışkanlıklar, şefkat ve dürüstlüğü beslediği bir çok araştırmacılar tarafından kabul edilmiş olsa da (Cameron ve diğ., 2004; Bright ve diğ., 2006), bu kavramın diğer araştırmacıların dikkatini çekmekte zayıf kaldığını söyleyebiliriz. Yani bu alandaki araştırmaların arttırılmasına ihtiyaç vardır (Abedi ve diğ., 2014`den aktaran Asad ve diğ., 2017).

İş dünyasına duyulan güvenin azaldığı, yolsuzluk ve diğer olumsuzlukların arttığı bir ortamda, örgütsel araştırmalar, en yüksek insan potansiyelini, yüceltici nitelikleri ve ulvi amaçları ifade eden erdemliliğin kapsamlı incelemesini yaparak, sonuçlardan da fayda elde edilmesini sağlayacaktır (Bright ve diğ., 2006 ve Caza, (2006).

3.4. Örgütsel Erdemlilik ile Örgütsel Adalet Arasındaki İlişki

Adalet olgusu, insanların sergileyebileceği araçsal, ilişkisel ve ahlaki gibi çeşitli güdülerle alakalı olarak farklı boyutlara sahip olduğundan dolayı önem arz etmektedir (Escofet ve diğ., 2019).

Konovsky`(2000) adalet kavramını, organizasyonların ilk erdemi şeklinde nitelendirmiş ve iki esas ilkesi olduğunu belirtmiştir. Bu ilkelerin ilkini, her bir bireyin eşit haklara sahip olması gerektiği, diğerinin ise her kese eşit fırsatların verilmesi gerektiğinin oluşturduğunu ifade etmiştir.

Platon antik dönemde, adaleti, toplumdaki düzeni sağlamak için bir araç ve erdem ölçüsü olarak değerlendirmiştir (Cahangiroğlu, Yılmaz, 2010). Sosyal adalet kavramı da, medeni bir toplumu karakterize eden, gerekli bir erdem olarak nitelendirilmektedir (Beugre, 2002).

Çalışanlar, organizasyona verdikleri girdilerin ve elde ettikleri çıktıların dağıtımının adil olup olmamasını değerlendirirken bu sonuçların etik ve ahlaki değerlere uygun olup olmamasını da göz önünde bulundurmaktadırlar (Demirel, 2009).

Ayrıca, çalışanlar, örgüt tarafından adaletli davranış ve adil muamele gördüklerinde, örgüte karşı yüksek düzeyde güven duygusu sergilemektedirler (Zhang ve Agarwal, 2009; Vanhala ve Ahteela, 2011; Gaudencio ve diğ., 2017`den aktaran Sahoo ve Sahoo, 2019).

Bilindiği üzere dürüstlük, nezaket ve güven unsurları örgütsel erdemliliğin alt boyutları olarak nitelendirilmektedir (Yıldız, 2019). Çalışanlarla olan bilgi paylaşımının da örgütsel güven ortamının yaratılması yönünden önemi büyüktür (Yeniçeri ve diğ., 2009).

Güvenin önemli kaynaklarından bir diğeri ise, algılanan süreç adaletidir (Konovsky ve Pugh, 1994`den aktaran Konovsky, 2000).

Yönetim tarafından çalışanlara karşı adil muamele edilmesi, çalışanların sömürü endişelerini aradan kaldırarak da güven duygusu oluşturabilir. Yönetimin gösterdiği adil muamele ayrıca çalışanların haklarına ve haysiyetine saygı göstererek güvenin gelişmesine de yol açmaktadır (Folger ve Konovsky, 1989`dan aktaran Konovsky, 2000).

Yönetici ve çalışanların birbirlerile karşılıklı olarak saygı ve güven ortamında bulunmaları için gerekli organizasyonel çalışma ortamı temin edilmeli ve yönetici ile çalışan arasındaki ilişki örgütsel adalet ve erdemlilik çerçevesinde dikkate alınmalıdır (Demirel, 2009).

Örgütsel Erdemliliğin diğer bir boyutu olan dürüstlüğün sadece işe alım gibi bağlamlarda değil, aynı zamanda diğer bağlamlarda da adalet algılarının kilit bir belirleyicisi olduğunu söyleyebiliriz.

Tüm bunlar birlikte ele alındığında, bir takım araştırmaların insanların dürüstlüğün adaletin temel belirleyicisi olduğuna inandıklarını gösterdiğini görebiliriz (Greenberg ve Bies, 1982).

Leventhal (1976, 1980), adil bir sürecin temin edilmesi ile ilgili öne sürdüğü kriterlerden biri olan "düzeltilebilirlik" bireyin hata yaptığı bir durumda onu telafi etmesine olanak sağlanmasını ifade eder. Psikolojik testler bağlamında, bu bireylere başka bir şans verilmesi gerektiğini ifade etmekle benzerdir. Yeniden değerlendirme fırsatları, bir organizasyonda çalışan bireyler için, ilk iş arayanlara nazaran daha önemli olabilir (Cropanzano ve Wright, 2003).

Görüldüğü üzere, adil sürecin bu kriteri aynı zamanda, örgütsel erdemliliğin "affedicilik" boyutu ile de örtüşme sağlamakta ve bu da birbirlerile olan ilişkiyi ortaya koymaktadır.

Etkileşimsel adalet onu sağlayan ile onu deneyimleyen taraf arasında oluşan karşılıklı iletişim sürecinde ortaya çıkan dürüstlük, saygı ve nezaket çerçevesinde gelişmektedir (Tyler ve Bies, 1990`den aktaran Çakar ve Yıldız, 2009).

Solomon (2002), adalet, dürüstlük, ölçülülük, cesaret, güvenilirlik, cömertlik ve işbirliğini önemli erdemler olarak nitelendirmiştir.

Erdemlilik kavramı adalet, mükemmellik, iyilik gibi özellikleri temelinde birleştiren ahlaki bir olgudur (Yücel ve Palabıyık, 2016). Adalet kavramı da mutluluğun temel bileşenlerindendir. Mutluluk ise, ahlaki karakter gerektirir (Gavin ve Mason, 2004). Böylece adalet kavramının ahlaki değerlendirmenin bir türünü oluşturduğunu söyleyebiliriz (Gül ve İnce, 2014).

Ayrıca, erdemlilik ve mutluluk arasındaki ilişki düşünüldüğünde, erdemli bir hayatın mutluluk getireceği nedenile mutluluk, erdemin bir işlevi olarak görülmektedir. Çalışanları mutlu ve üretken yapa bilmek için ise olumlu algılara ihtiyaç vardır (Haller ve Hadler, 2006). Çalışanlarda oluşan örgütsel adalet algısı da pozitif algılardan biri olarak değerlendirilmektedir.

Çalışanlar anlamlı bir iş yaptıklarını hissederek çalıştıklarında fiziksel, zihinsel, duygusal ve ruhsal olarak tüm benliklerini işlerine, organizasyona verebilir ve işi sadece bir "iş" olmaktan çok bir görev olarak üstlenebilirler, bu da sonuç olarak örgütlerine daha etkili bir şekilde bağlanmalarına ve olumlu örgütsel çıktılar oluşturmalarına neden olabilir (Gavin ve Mason, 2004).

Kets de Vries (2001) erdemliliğin olumlu duyguları teşvik ettiğini ve böylece algıyı olumlu yönde artırdığını belirtmiştir (Ahmed ve diğ., 2018).

Dolayısıyla, örgütsel erdemliliği daha iyi algılayan, gözlemleyen ve deneyimleyen çalışanlar daha yüksek örgütsel adalet algısı geliştire ve bunu işlerine yansıtarak örgüte katkı sağlayabilirler.

Erdemli ve sağlıklı işyeri ortamları oluşturmak için, yönetim hem olumlu algıları hem de gerçek olumlu eylemleri teşvik etmelidir (Rego ve diğ., 2011). Çünkü erdemli liderlerin, erdemli davranışları sonucunda örgütsel ortamda adalet sağlanabilir. Fakat uygulanan yönetimsel faaliyetlerin adil olması, çalışanlar tarafından erdemlilikle bağlı belirli kriterlerin yerine getirilmesine göre değerlendirilmektedir (Yücel ve Palabıyık, 2016).

Organizasyon yönetimi, çalışanların öznel algılarının ve durumları değerlendirmesinin, psikolojik refah için nesnel gerçeklikten çok daha önemli olduğunu bilmelidir (Haller ve Hadler, 2006). Bu durum onların iş yerlerindeki çeşitli konulara nasıl tepki verdiklerini büyük ölçüde belirler (Ugwu, Fabian, 2012). Bu yüzden, organizasyonel uygulamaların ne derecede erdemli ve adil olması ile ilgili çalışan algıları örgütün refahı, performansı için önem arz etmektedir.

Örneğin, ücret, tekbaşına motive edici ya da tatmin edici bir faktör değildir, ancak yine de çalışanları etkileyen en önemli hijyen faktörlerinden birisidir. Ücrette algılanan adaletsizlik ise bir demotivasyon kaynağıdır (Gavin ve Mason, 2004).

Bu yüzden adaleti ve onun beraberinde gelecek olan olumlu örgütsel çıktıları sağlamak için ilk olarak temel faktörlerin yerine getirilmesi gerekmektedir.Yani, ödüllerin, ücretlerin ve diğerlerinin çalışanlar arasında dağılımı adil olmalıdır (Malik ve diğ., 2016).

Erdemli bireylerden oluşan bir organizasyon, erdemli örgütsel kararların verilmesi ve uygulanmasını garanti etmek için yeterli gözükmemektedir ve örgütsel yapılar araçsal olarak gerekli olduğu kadar, yöneticilerin veya karar vericilerin ahlaki karakterleri de önem taşımaktadır (Whetstone, 2005).

Örgütsel erdemliliğin organizasyon tarafından sağlandığı, sergilendiği bir çalışma ortamında veya örgüt uygulamalarında çalışanlar için bir nevi destek ve iyilik olduğu varsayılarak olumlu algı oluşmaktadır. Bu iyiliğe çalışanlar tarafından da örgüte olumlu yönde karşılık vermeleri gerektiği düşünülmektedir (Ahmed ve diğ., 2018).

Kısacası, yüksek düzeyde sergilenen örgütsel erdemlilik, çalışanların mutlu ve tatmin olmalarını sağlayacak ve karşılığında olumlu örgütsel sonuçlar elde edilecektir (Malik ve diğ., 2016).

Aristotelese göre tüm erdemler, adil davranmakla özetlenir (Barclay ve diğ., 2012). Organizasyonlar, kurumsal politikalar, prosedürler ve uygulamalarda adalet ve erdemliliğin boyutlarından biri olan dürüstlük için net bir yönelime sahip olmalıdırlar (Hur ve diğ., 2017).

Ayrıca, adalet, dürüstlük, güvenilirlik ve işbirliği arasında dengeleyici bir unsur olarak görülebilmesi ve çıkar çatışmalarının ele alınmasında araçsal bir erdem rolü sağlayabilmesi yönünden de önemli bir erdem olarak nitelendirilmektedir (Martin, 2014).

Yüksek düzeyde örgütsel dürüstlük ise, çalışma politikalarının, prosedürlerinin ve uygulamalarının tutarlılığı, adaletliliği ve şeffaflığı ile ilişkilidir (Harter, 2002`den aktaran Hur 2017).

Sosyal değişim teorisine göre, çalışanlar bir organizasyon hakkında olumlu inançlar ve duygular beslediklerinde, karşılıklılık prensibine dayanarak çalıştıkları örgütlerin adaletli ve eşit muamelesine karşılık verme eğilimi geliştirirler (Blau, 1964). Bu teoriye göre çalışanlar, organizasyonlarının erdemli ve etik davranışlarını gözlemledikten sonra, bu davranışa daha yüksek bir iş tatmini düzeninde karşılık verirler (Asad ve diğ., 2017).

Örgütsel erdemlilik ve adalet arasındaki ilişki ile ilgili çok fazla olmayan bir takım çalışmalar yapılmıştır. Örneğin, Cropanzano ve diğ., (2001), ahlaki erdem

modellerinin çalışanların dağıtımsal, süreç ve etkileşimsel adalet algılarına ilişkin anlayışı büyük ölçüde zenginleştirebileceğini iddia etmiştir.

Manikandan ve Anipriya (2014), tarafından banka çalışanları üzerinde yapılan araştırma ile, örgütsel adalet, örgütsel erdemlilik ve performans arasındaki ilişkini pozitif psikolojik perspektiften incelemeye çalışmıştır. Çalışma sonucunda, örgütsel erdemlilik, süreç ve dağıtım adaleti ile performans arasında önemli bir korelasyon olduğu bulgusu elde edilmiştir.

Örgütsel erdemliliğin süreç adaleti ve dağıtım adaleti ile arttığı tespit edilmiştir. Ayrıca, araştırma sonuçları örgütsel erdemlilik, süreç adaleti, dağıtım adaleti ve performans arasında hem özel hem de kamu sektöründe çalışanlar bağlamında anlamlı bir fark olmadığını göstermiştir (Manikandan ve Anipriya, 2014).

Manikandan ve Anipriya, (2014) tarafından yapılan çalışmaya göre, süreç adaleti örgütsel erdemlilik, dağıtım adaleti ve performans ile pozitif olarak ilişkilidir. Dağıtım adaleti ile örgütsel erdemlilik arasında da anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır. Bu ise dağıtım adaletinin örgütsel erdemliliği arttırdığı ve örgütsel erdemliliğin de karşılıklı olarak örgütsel adaleti arttırdığı anlamına gelmektedir.

Yücel ve Palabıyık (2016) tarafından yapılmış virtüöz liderlik ile örgütsel adalet algısı arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmada ise, virtüöz (erdemli) liderlik ile örgütsel adalet algısı arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişkinin mevcut olduğu sonucu elde edilmiştir.

Bu doğrultuda bir organizasyonda yönetim kademesinde bulunanların, erdemlilik özelliklerine uygun davranışlar gösterdikleri müddetçe, çalışanların örgütsel adalet algısında da artışın söz konusu olacağı söylenebilir (Yücel ve Palabıyık, 2016).

Rambur ve diğ., (2009)`ne göre erdemli organizasyonlar yalnızca erdemli davranışlar sergileyen bireylerden oluşmamaktadır, bundan ziyade, örgütün kendisi erdemli olmayı teşvik eden ve geliştiren belirli özelliklere sahip olmaktadır. Erdemli organizasyonların sahip olması gereken önemli özellikler arasında ise adalet, minnettarlık ve empati yer almaktadır (Rambur ve diğ., 2009). Yani, erdemli bir kurumun adalet ile uyumlu olan eylemleri, politikaları ve davranışları sergilemesi gerekmektedir.

Erdemli olmak, sadece olumsuz sonuçların yokluğu ile değil, aynı zamanda olumlu sonuçların varlığı ile de ilişkilidir (Cameron ve diğ., 2004).

İnsanlığın, dürüstlüğün, bağışlamanın, güvenin, iyimserliğin, adaletin, merhametin geliştiği ve beslendiği işyerinde bireyler ortamı gözlemleyerek, onu taklit ederler ve bunu bir öğrenme kaynağı olarak görürler. Böyle bir çalışma ortamı ise çalışanların duygularını etkiler (Cameron ve diğ., 2004), örgüt kimliği, örgüte bağlılık, örgütsel adalet algısı ve s. gibi diğer olumlu örgütsel sonuçlara da tesir eder (Ahmed ve diğ., 2018).

Bu nedenle, örgütsel erdemliliği politika ve süreçlere dahil etmek, stratejinin bir parçası haline getirmek gerekmektedir.

3.5. Örgütsel Erdemlilik ile İnsan Kaynakları Yönetimi Arasındaki İlişki

Pfeffer (1998), organizasyonların yalnızca insan faktörüne vurgu yaparak rekabette avantaj sağlayabileceği ve ayrıca, bu şekilde sürdürülebilirliği temin edebileceği görüşlerini savunmuştur.

Bu gibi araştırmacılar, eksik yönlere ve dezavantajlı durumlara vurgu yapmaktan ziyade, pozitif bireysel ve örgütsel davranışları teşvik etmekle ilgileniyorlardı. Çağdaş örgüt akademisyenleri de bireylerin ve örgütlerin olumlu tarafları, yönleri ile ilgili deneysel araştırmalar başlatmışlardır (Searle ve Barbuto, 2011).

Erdemlilik, son zamanlar sağlıklı ve pozitif çalışma ortamları yaratmadaki rolü açısından örgütsel davranış araştırmacıları ve ileri görüşlü işletmeler arasında daha ciddi inceleme konusu haline gelmiştir (Manz ve diğ., 2006).

Bununla birlikte, artan sayıda bilim insanı erdemliliğin iş ve yönetimle ilgili araştırma alanının gündemine eklenmeli olduğunu vurgulamaktadır (örneğin, Gavin ve Mason, 2004; Lilius ve diğ., 2008; Moore ve Beadle, 2006; Park ve Peterson, 2003; Wright ve Goodstein, 2007).

Bakker ve Schaufeli'nin (2008) belirttiği gibi, modern organizasyonlar beşeri sermayenin geliştirilmesi ve yönetimi üzerine oluşturulmaktadır ve bunu yapabilmek için "kurumların örgüte bağlı çalışanlara ihtiyacı vardır" (Rambur ve diğ., 2009). İKY uygulayıcıları ise, örgüt içerisinde çalışanların refahını temin etmeye, korumaya ve

artırmaya yönelik profesyonel hizmetler sağlamanın tam merkezinde yer almaktadırlar (Martin, 2014).

Lawler'a (2004) göre, örgütlerin erdemliliği geliştirmeleri için gerekli olan yedi ilke aşağıdakilerdir (Zamahani ve diğ., 2013):

1. Potansiyel işgörenleri cezb etme ve elde tutma: Organizasyonlar, doğru insanları işletmeye çekmek ve elde tutmak için `çalışmak için en iyi yer`i tanımlayan bir değer önermesi yaratmalıdır.
2. İşe Alım, seçme ve yerleştirme uygulamaları: Örgütler, değerleri, temel yetkinlikleri ve stratejik hedefleriyle uyumlu olan çalışanları işe almalıdırlar.
3. Eğitim ve Geliştirme: Örgütler, çalışanları işlerini en iyi şekilde yapmaları için sürekli eğitmeli, ayrıca onlara büyüme ve gelişme fırsatları sunmalıdırlar.
4. İş Tasarımı: Örgütler, çalışmaları insanlar için anlamlı olacak ve onlara geri bildirim, sorumluluk ve özerklik sağlayacak şekilde tasarlamalıdırlar.
5. Misyon, Stratejiler ve Hedefler: Örgütler, çalışanların anlayabileceği, destekleyebileceği ve inanabileceği stratejiler, hedefler ve değerlerle belirli bir organizasyonel misyon geliştirmeli ve bunlara bağlı kalmalıdırlar.
6. Ödüllendirme Sistemleri: Örgütler, iş tasarımlarını, temel değerlerini ve stratejilerini güçlendiren ödüllendirme sistemleri tasarlamalı ve uygulamalıdırlar.
7. Liderlik: Organizasyonlar bağlılık, güven, başarı ve motive edici bir çalışma ortamı yaratabilecek liderleri istihdam etmeli ve gelişimlerini sağlamalıdırlar.

İnsan kaynakları yönetiminin amaçlarından biri organizasyonel uygulamaların iş etiği kapsamında yapılandırılmasına öncülük etmek ile alakalıdır. Yani, İKY, iş etiğinin işletmenin kültürüne dahil edilmesinde ve bireylerde oluşacak etik bilincinin arttırılmasında önemli bir sorumluluğu yerine getirmektedir. Şöyle ki, örgütteki İKY biriminin faaliyet ve uygulamalarının iş etiğinin kurumsallaştırılması için rol model olması gerekmektedir (Bayraktaroğlu ve diğ., 2012).

Küresel olarak faaliyet gösteren kurumsal işletmelerde insan kaynakları yöneticilerinin etik uygulamaları ne ölçüde uygulayacağı ve ya İK süreçlerine ne derecede dahil edebileceği, bu örgütler güç ve erişim açısından büyüdükçe artan bir endişe sorunu haline gelmektedir (Wilcox, 2012).

Bu yüzden İKY uygulayıcıları ahlaki kültürleri ve temel erdemleri yaratmaya, beslemeye ve geliştirmeye yardımcı olacak araçlara ve kılavuzlara gereksinim duymaktadır. İKY`alanında normatif etik kodlar veya kılavuzlar, tutumlara ve değerlere dayalı olarak tanımlanmış ve tahminedilebilir davranış kalıplarını temsil eden uygulamalardan oluşturula ve belirli bağlamdaki İKY işlevi somut sorunları hall etmek için kullanılabilir. Bunun ahlaki gelişimi kurumsallaştırmada yapıcı bir araç olabileceği düşünülmektedir (Martin, 2014).

Etik iklim, erdemlilik ve iş tatmini arasındaki ilişkileri bilmekle insan kaynakları yönetimi uygulayıcılarının çalışanların iş tatmini düzeyini artırmada etkili stratejiler geliştirmesinde yardımcı olacağı düşünülmektedir (Asad ve diğ., 2017).

İKY politika ve prosedürlerinde dürüstlük, adalet, fırsat eşitliği, doğruluk gibi ilkelerin uygulanmasının önemi oldukça fazladır. Örgüt çalışanlarının bu ilkelerle bağlı öznel değerlendirmelerinin onların tutum ve davranışları üzerinde doğrudan etkiye sahip olacağı düşünülmektedir (Bayraktaroğlu ve diğ., 2012).

İnsan kaynakları yönetimi açısından yöneticiler, organizasyonu erdemli kılmak istiyorlarsa, çalışanlarında şu noktaları göz önünde bulundurmaları gerekecektir (Zamahani ve diğ., 2013).:

1. Çalışanların sadakati;
2. Bireysel karakter özellikleri, motivasyon araçları/güdüler, içsel eğilimler vd;
3. Merhamet ve şefkatle karakterize edilen kişilerarası ilişkiler;
4. Çalışanların organizasyonda erdemli olma ile ilgili algısı;
5. Çalışanın duygu-düşüncelerine ve eylemlerine nüfuz eden erdemler;
6. Çalışanların zorluklarda ve kriz zamanlarındaki istikrarı;
7. Çalışanların öz denetim becerileri.

Örgütsel erdemliliği gözlemleyen çalışanlar, kendilerinin yalnızca “insan kaynakları” olarak değil, hem de değerli, duygusal ve entelektüel varlıklar olarak da görüldüklerini hissedebilirler. Bu takdiri hissederek, örgüte ve üyelerine karşı daha güçlü bir minnettarlık duygusu geliştirebilirler ve bu tür duygular onların refahını artırabilir (Fredrickson, 1998`den aktaran Rego, 2011).

İnsan kaynakları yöneticilerinin, ayrıca çalışanların refahını sağlamak gibi özel bir mesleki sorumluluğu da vardır (Kochan 2004`den aktaran Wilcox, 2012). Uygulamada bu örneğin, İK yöneticisinin çalışanlara karşı nezaketle özen gösterme görevini yerine getirmesini veya eğitim, performans yönetimi uygulamaları veya ödüllendirme sistemleri aracılığıyla çalışanlara adil, dürüst ve güvenilir muamele gösterilmesini teşvik etmek için adımlar atmasını içerebilir.

Etik sorumluluk ise insan kaynakları yönetimi profesyonellerinin genel olarak çalışanlar için daha adil hükümleri teşvik etmesi gerektiğini savunmaktadır. Bu sebeple, tutum ve değerlere dayalı tanımlanan ve tahminedilebilir davranış kalıplarını temsil eden uygulamalara dayalı olarak çalışanların açık rollere ve görevlere sahip olmaları gerekmektedir (Martin, 2014).

İşveren-işgören arasındaki iş ilişkilerini yönetmede ve iş gücü ile yönetim arasında hassas bir arabuluculuk rolünü üstlenmede İKY profesyonellerinin ihtiyaç duyduğu erdemlerden biri olan dürüstlük de yüksek etik değerler oluşturmada güçlü teşvikedici unsur olarak değerlendirilmektedir (Martin, 2014).

Çalışanlar bir örgütün erdemli olduğunu düşündüklerinde, iş tanımlarında belirtilen görevlerden daha fazlasını kolayca yaparlar ve bundan memnuniyet duyarlar. Bu bulgu, örgütsel erdemliliğin çalışanlar arasında pozitif duygular, olumlu davranışlar geliştirdiğini ve bunun sonucunda da bir kurumun verimliliğini ve etkililiğini yükseltdiğini ifade eder (Asad ve diğ., 2017).

Sonuç olarak, örgütsel erdemliliğin, çalışan ilişkilerinin ilerlemesini sağlayan olumlu bir insan durumu ile bağlantılı olduğunu ifade etmek mümkün (Cameron, 2003).

Literatürde örgütsel erdemlilik ve İKY arasındaki ilişkini açıklamaya çalışan bir kaç çalışma mevcuttur. Örneğin, Martin, (2014) tarafından yapılan çalışmada İKY uygulayıcıları için güvenilirlik, işbirliği, adalet ve dürüstlük şeklinde dört temel erdem tanımlanmıştır. Ayrıca, erdem etiğinin pozitif kültürü teşvik etmek için oldukça yararlı olabileceği ve organizasyonlar arasında artan güven ve güvenliğin temelini oluşturabileceği sonucuna varıldığı ifade edilmiştir (Martin, 2014).

Zamahani ve diğ., (2013)`nin yaptığı araştırma ile insan kaynakları, yapı ve süreçler ile erdemli organizasyon arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Araştırma sonuçları, erdemli organizasyon üzerinde olumlu ve önemli etkileri olan değişkenlerden birinin

de insan kaynakları, yapı ve süreçler olduğunu ortaya koymuştur. Şöyle ki, insan kaynaklarının erdemli organizasyon üzerinde en fazla toplam etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir.

Organizasyonda bilgi paylaşmak, çalışanın eğitiminden çok gelişimine dikkat etmek, çalışanın yetkinliklerini göz önünde bulundurmak, yüksek performans standartlarını affetme ve hatalardan ders alma kültürüyle birleştirmekle organizasyonlar erdemli konuma getirilebilir. Ayrıca, diğerlerinin haklarına ve sosyal değerlere saygı duymak da göz önünde bulundurulması gereken konulardır (Zamahani ve diğ., 2013).

Ayrıca, Gotsis ve Grimani (2015)`e göre çalışanlar erdemli davranışları değer sistemlerinin kısmen veya tamamile ayrılmaz bir parçası olarak görerek hem üst hem de ast olarak erdemli tutumları kopyalayıp özümsedikleri için kendi davranışlarında sergileyebilirler.

Akbolat ve diğ., (2017) erdemli organizasyonların çalışanları güçlendirdiği sonucuna ulaşarak güçlenmiş çalışanların örgütsel başarını elde etmede önemli bir araç olabileceğini tahmin etmektedir.

Asad ve diğ., (2017)`ne göre ise çalışanlar çalıştıkları kurumlarda şefkat, sevgi ve affetme gibi erdemli davranışlar sergilendiğine şahit olduklarında, organizasyona daha güçlü bağlanma ve ya onu benimseme eğiliminde olurlar ve sonuç olarak işlerinden duydukları memnuniyet, tatmin duygusu da artar.

Ek olarak, örgütsel erdemlilik sosyal sermayeye de katkı sağlamaktadır (Cameron, 2003). Sosyal sermaye, örgüt ile çalışanları arasındaki güveni ve sarsılmaz ilişkileri destekler niteliktedir. Bu nedenle, çalışan devir oranını veya çalışanların işten ayrılma niyetlerini azaltabilir ve onlar arasında iş ile alakalı memnuniyeti, tatmini artırabilir (Martin ve Cullen, 2006; Ruiz-Palomino ve diğ., 2013`den aktaran Asad ve diğ., 2017).

Erdemler sistemi tarafından desteklenen, işbirliğine dayalı güven, adalet ve dürüstlük gibi erdemler, erdemli İKY uygulayıcısı için güçlü bir yargı oluşturabilir (Martin, 2014).

Bireysel değer sistemlerine erdemliliği de dahil eden çalışanların belirli davranışlarının temel olarak altında yatan rol modelleme, erdemliliği edinmeye

yardımcı olan bir araç gibi değerlendirilebilir (Moberg, 2000`den aktaran Gotsis ve Grimani, 2015).

Yukarıda da bahs edildiği üzere çalışanlar, diğerleri tarafından sergilenen ilhamverici erdemli davranışları kopyalayıp benimseyebildikleri derecede, tutum ve davranışlarını da buna göre değiştirebilirler ancak bu konularla ilgili tartışmalar pek bir sonuç vermemektedir ve daha fazla ayrıntı gerektirmektedir (Gotsis ve Grimani, 2015).

Erdemliliğin bazı boyutları, belirli bir paydaş grubu veya endüstri için diğerlerinden daha önemli sayılabilir. Örneğin, iş başvurusunda bulunan adayların başvuru sürecinde bir işletmeye yönelik algıları, dürüstlük, sempati, güvenilirlik, sıcaklık ve saygı gibi kriterlere dayanmaktadır (Gilliland, 1993).

Bu nedenle, örgütsel erdemliliğin algılanan bazı boyutlarının (dürüstlük, güven gibi) nitelikli çalışanların işletmeye cezb edilmesinde veya kurumsal itibarı olumlu yönde etkilemede rolü olduğu düşünülebilir.

Çünkü, çalışanlar işletmenin ne kadar çok dürüst, sorumlu ve samimi olduğunu (dürüstlük erdemi) görürse, deneyimlerse örgütün de diğerlerinden o kadar farklı olduğunu hisseder (Chun, 2017).

Örgütler açık iletişim kanalları, güçlendirilmiş ve uyumlu çalışma grupları, adil ödüllendirme ve terfi sistemleri, açık değerler ve vizyon beyanları, kişilerarası etkileşim fırsatları dahil olmak üzere çeşitli süreçler ve yapılar aracılığıyla örgütsel erdemliliğin tamponlama unsurlarını güçlendirirler (Cameron, 2001`den aktaran Cameron 2003).

Çalışanların örgütsel erdemlilik ile ilgili olumlu algıları, çalışanlar arasında güvenin artmasına ve daha güçlü ilişkiler aracılığıyla astların iş ile alakalı refahına da katkıda bulunur (Nikandrou ve Tsachouridi, 2015`den aktaran Hendrics ve diğ., 2020).

Sonuç olarak, organizasyonların İKY sisteminin, politika ve uygulamalarının erdemlilik çerçevesinde yapılandırılması ve örgütsel erdemliliğin örgüt kültürüne ve örgütün bütününe doğru yaygınlaştırılması için faaliyet ve süreçlere dahil edilmesi gerektiğini söyleyebiliriz.

İnsan kaynakları yöneticileri çalışanların kendi potansiyelini keşfetme ve kendilerinin mümkün olan en iyi versiyonu olma konusunda onlara karşı ahlaki bir göreve

sahiptirler diyebiliriz. Bu gibi ahlaki sorumlulukların her biri: paydaşları tanımak ve onurlandırmak, organizasyonların toplum için en faydalı şekilde hizmet etmesini sağlamak ve s. insan kaynakları yönetiminin etik bir yükümlülüğüdür (Caldwell ve Anderson, 2018).

İKY sistemleri, hem organizasyonun başarısı hem de örgütün çalışanlarına karşı borçlu oldukları yükümlülükleri yerine getirmeye çalışmaktadır. İKY etik ilkelere saygı duyarak, çalışanlara adil davranarak, onların refahlarına, gelişmelerine çaba sarf ederek çalışan bağlılığını arttıra ve yüksek düzeyde güven kültürleri oluşturabilir (Pfeffer, 1998; Beer, 2009).

4. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ KAVRAMINA VE UYGULAMALARINA GENEL BİR BAKIŞ

4.1. İnsan Kaynakları Yönetiminin Tanımı, Önemi ve Amacı

Çevrede sıklıkla yaşanan değişim, ona adapte olmayı hem zorlaştırmakta hem de uyum sağlamayı zorunlu etmektedir. Bu nedenle, insan faktörü diğer faktörlere kıyasla, örgüt için oldukça önemli olmaktadır. Organizasyonlar, çalışanların, örgüt için maksimum fayda vermesi ile ilgili beklenti içerisindedirler (Kılıç, 2014).

İnsan sermayesi veya insan kaynağı, bilgi birikimini, edinilen becerileri (teknik, kavramsal, entelektüel, analitik ve iletişim), deneyim, bilgi, zeka, fiziksel refah, duygusal sağlık ve diğer unsurları kendinde birleştiren bir kavramdır (Acquahh, 2004).

İnsan faktörü 1980'li yıllara kadar "Fordist-Taylorist" yaklaşımın tespit ettiği bir maliyet unsuru olarak görülse de küreselleşme, değişen teknoloji, uluslararası rekabet, üretim ve yönetim modellerinin gelişimi ile beraber stratejik bir önem elde etmiştir. İKY`nin böyle bir stratejik önem kazanmasının ardından, organizasyonun performansına olan katkısını ve kuruma sağladığı rekabet avantajının olduğunu belirtebiliriz (Bayat, 2008).

Özetle, son zamanlar, insan kaynakları uygulamalarının organizasyonda maliyyeti artıran faktör olarak bilinmesinin aksine katmadeğer sağlayan ve maliyetleri düşüren bir faktör olduğu meydana çıkmıştır (Becker and Gerhart; 1996`den aktaran Erdil ve diğ., 2004).

Ayrıca, beşeri sermayenin değeri gittikce daha çok anlaşılmakta ve "bireylerin örgütler için kaynak haline gelmesinin aksine örgütlerin bireyler için platformlar haline gelmesi gerektiği" ifade edilmektedir (Patterson, 2001`den aktaran Fletcher ve McDoWall, 2004).

Huselid (1995), insan kaynağını organizasyonlarda mevcut çalışanların ya da potansiyel iş gücünün, stratejik olarak politikaların hayata geçirilmesinde, bu politikaların geliştirilmesinde, kurumsal performansın iyileştirilmesinde, rekabet avantajı sağlamada işletmeler için oldukça önemli ve taklidi yapılamayan bir kaynak olarak ifade etmiştir.

İnsan Kaynakları Yönetimi de bu amaca ulaşmak için çok önemli araç olarak görülmektedir (Sims, 2002). İKY`nin insan kaynağını bir maliyet unsuru yerine bir değer olarak gördüğü sürekli ifade edilmektedir (Lengnick-Hall ve Lengnick-Hall, 1988). İnsan faktörü değerli bir kaynak olarak ele alınarak, örgütler arasındaki rekabette avantaj elde etmenin ön koşulu olarak görülmekte ve işletmeler tarafından insan kaynağının etkin kullanılmasına çalışılmaktadır (Wright ve diğ., 2001).

İKY yaklaşımı, Klasik ve Neo-Klasik Yönetim süreçlerinde mevcut olmuş personel yönetimi kavramının ardından, Modern Yönetim kavramı çerçevesinde insan faktörünü merkezi konuma koyan bir bakış açısıyla meydana gelmiştir (Koçak ve diğ., 2011).

İnsan Kaynakları Yönetimi 1980-lerden itibaren örgütsel sistemde yayılmaya başlayan, ilk zamanlar daha çok maliyet yaratan bir alan olarak görülse de sonralar akademik hayatın dikkatini kendine çekmeyi başaran ve örgütsel bağlamdaki etkileri üzerine araştırmalar yapılarak önemi ortaya konulmuş bir olgudur.

İnsan Kaynakları Yönetimi, nitelikli iş gücünün temin edilmesi ve bu iş gücünden organizasyonun amaçları istikametinde etkili bir şekilde faydalanarak, örgüte önemli rekabet üstünlüğü kazandırmaktadır. Kısacası, İKY, organizasyonel hedefleri gerçekleştirebilmek için organizasyonel bağlamda insan kaynağının etkili ve etkin bir şekilde kullanılmasını temin edecek bir sistem olarak tanımlanabilir (Mathis ve Jackson, 2000`den aktaran Erdil, 2004).

Barney, organizasyonun kaynaklarının ve nitelikli çalışanlarının rekabet avantajını devam ettirmede dört özelliği olduğundan bahs etmiştir. Bunlara örgütün kaynak ve nitelikli çalışanlarının *değerli, nadir bulunur, yeri doldurulamayan ve taklidi mümkünsüz olması* gibi özellikler dahildir (Bratton ve Gold, 1999).

Lado ve Wilson (1994) İKY sistemini "bir takım organizasyonun insan kaynaklarını cezb etmeye, geliştirmeye ve sürdürmeye yönelik çeşitli fakat birbiriyle ilişkili

fonksiyonlar, uygulamalar ve süreçler olarak tanımlamaktadır. Bu nedenle, İKY sistemi birbirile tutarlı bir takım uygulamadan oluşan (çalışanların becerilerini ve yetkinliklerini geliştiren, bilgi, yetkilendirme ve karar sürecine katılım sağlayan, ayrıca çalışanların motivasyonunu artıran) bir sistem olarak ifade edilebilir (Ahmad ve Schroeder, 2003).

Katma değer oluşturabilmek için İK uygulamaları aracılığıyla üretken davranışlar göstermek doğrultusunda yüksek seviyede beceri, isteklilik, motivasyon ve bağlılık sergilemelidir. Böylece, İK uygulamaları, çalışanların beceri ve yeteneklerinin geliştirilmesine ilave olarak bir takım davranışsal sonuçlar oluşturmaktadır (Acquahh, 2004).

Pfeffer (1998), yedi İK uygulamasının başarılı organizasyonların özelliği olduğunu belirtmiştir. Bu uygulamalar: istihdam güvenliği, yeni iş gücünün işe alımı, kendi kendini yöneten ekipler, ödüllendirme, kapsamlı eğitim, giyim, ofis düzenlemeleri ve seviyeler arasında ücret farklılıkları dahil olmakla statü farklılıkları ve engellerinin azaltılması, organizasyonel olarak finans ve performansla ile ilgili bilgilerin kapsamlı biçimde iletilmesi ile ilgilidir (Acquahh, 2004).

Yapılandırma yaklaşımına göre, İK uygulamaları hem yatay hem de dikey uyumu temin edecek en etkili biçimde koordine edilmeli veya tasarlanmalıdır. Yatay uyum, İK prosedürlerinin içsel olarak tutarlı biçimde uygulanmasını ifade ederken, dikey uyum İK uygulamalarının diğer örgütsel fonsiyonlarla olan dış uyumu ifade etmektedir (Arthur, 1994; Delery ve Doty, 1996; Khatri, 2000).

Bu yüzden, herhangi bir İK uygulamasının etkinliği, diğer İK uygulamaları ile olan ilişkiyle alakalıdır, yani her bir uygulama diğerinden bağımsız uygulama olarak kullanılamaz (Truss, 2001).

İK uygulamaları organizasyonel bilgi, beceri ve yeteneklere sahip bireyleri işletmeye cezb ederek ve nitelikli çalışanları elde tutarak, onların örgütün misyon ve hedeflerini destekleyecek şekilde davranmalarını sağlayarak etkinliği ve performansı artırabilir. Kısacası, İK uygulamaları, çalışanların yetkinliklerini geliştirmek, motivasyonlarını, iş verimliliğini ve etkinliğini artırmak ve s. amaçlı tasarlanmalıdır (Acquahh, 2004).

Wright ve Boswell'e (2002) göre İK uygulamaları çalışanlarının tutum ve davranışlarını, ayrıca bireysel performanslarını etkileyebilecek bir takım politika ve

prosedürler olarak tanımlanmaktadır. Ostroff ve Bowen (2000) göre ise İK uygulamaları, örgütsel stratejik vizyonu desteklemek ve örgütsel performansı artırmak için çalışanları çalışmaya teşvik eden önemli faktörlerden biri olarak görülmektedir (Xiao, 2014).

Lawler (1986)`ın önerdiği yüksek seviyede katılım modeli, modern SİKY`nin (McMahan ve diğ., 1998) ve Bailey`nin önerdiği yüksek performanslı iş sistemi modeli beş farklı, destekleyici İK uygulamasının çalışanların işle alakalı tutumlarını ve performans yönümlü davranışlarına etki edebileceğini ileri sürmektedir (Pare ve Tremblay, 2007).

Bunlardan birincisi: yetkilendirme üsulü (örgütler çalışanların farklı rol ve sorumluluklar taşımalarına ve böylelikle artan özerklikten yararlanarak işte daha çok etki oluşturmalarına izin veren bir uygulama). Artan sorumluluk duygusu, onu taşıyan herkesin daha çok insiyatif almasını ve çabalamasını da teşvik etmektedir (2000; Pfeffer ve Veiga, 1999).

İkincisi, yüksek performanslı oranizasyonlar, mevcut çalışanların üretkenliğini artırmak ve çalışanlara karar vericilerin kısa vadeli getirilerin ötesinde yatırım yapmaya istekli olduklarını bildirmek için yetkinlik geliştirme uygulamalarını (örneğin, iş rotasyonu programları, mentorluk ve eğitim) kullanmaktadırlar (Agarwal ve Ferratt, 1999; Guptill, 1998; Morrison, 1996; Schwochau ve diğ., 1997; Tsui ve diğ., 1995).

Üçüncüsü, bir önceki çalışmalar, bilgi paylaşım uygulamalarının çalışanların örgütsel hedefler ve değerlerin özümsemelerini desteklediğini, karşılıklı güven duygularını yükselttiğini ve çalışanların örgüt için önemli olduklarını onlara hissettirdiğini tespit etmektedir (örneğin, Meyer ve Allen, 1997; Rodwell ve diğ., 1998).

Lawler'a (1986) göre, bilgi paylaşımı, örgütlerde çalışan katılımını sağlamanın en basit ve en etkili araçlarından birisidir.

Bir diğeri ise adaletli örgütsel ödüller, ücret koşulları, performans değerlendirmeleri ve terfi de dahil olmakla farklı iş çıktılarının algılanan adaletine işaret etmektedir (Pare ve Tremblay, 2007).

Tüm bu bileşenleri geliştiren İK uygulamalarının, örgütsel bağlılık algısını, süreç adaleti algısını ve örgütsel vatandaşlık gibi yardımcı davranışları artıracağını, ayrıca çalışanların işten ayrılma niyetlerini azaltmasının muhtemel olacağı düşünülmektedir (Eisenberger ve diğ., 1990`dan aktaran Pare ve Tremblay, 2007).

İKY`nin önemine gelecek olursak, İKY ile ilgili bir önceki çalışmaların diğer birtakım sonuçlarının tespit ettiği üzere, insanlar organizasyonlardaki en önemli kaynak olarak kabul edilmektedir, fakat yetenekleri ve becerileri temel olsa da yeterli olmamaktadır. Bu yüzden, örgütün bütününün bilgilere erişebilir olması için tüm bunların yeterli derecede davranışlarla tamamlanması gerekmektedir (Escofet ve diğ., 2019).

Çalışanlar tek bir uygulamadan ziyade birçok çeşitte İK uygulamalarına maruz kaldıkları için onlarda oluşan genel algı işyerindeki davranışlarını anlamada oldukça önemli bir faktör gibi gözükmektedir. Genel algı, bir çalışanın İK uygulamalarının farklı yönleri ile ilgili inançları ve bireyin genel tutumunu şekillendirmede bir nesne hakkındaki farklı inançları dikkate alması anlamına gelmektedir (Chung, 2005).

İnsan kaynakları uygulamaları örgütsel stratejinin uygulanmasını etkileme ve performansı artırmada önemli role sahiptir. İK uygulamaları, örgütsel sistemleri veya stratejileri ayrıca, yüksek katılımı destekleyen veya yüksek performanslı çalışma uygulamaları olarak da nitelendirilmektedir (Acquahh, 2004).

Yapılan çalışmalarda İKY ile örgütsel performans arasında olumlu bir ilişki olduğu gösterilmektedir. Özellikle belirli birtakım insan kaynakları yönetimi fonksiyonlarının (iş analizi, işgücü planlaması ve seçimi, eğitim ve geliştirme, karar vermeye yetkili olan çalışma grupları ve s. uygulamaların) örgütsel performans üzerinde olumlu yönde etkisi olduğu da bilinmektedir (Ngo ve diğ.,1998; Ahmad ve Schroeder, 2003`den aktaran Erdil ve diğ., 2004).

Dave Ulrich (1997) Kuzey Amerika ve Avrupa'daki gelişmiş ekonomileri için, "İK uygulamalarına yapılan yatırımın hem finansal sonuçları hem de işletmelerin piyasa değerini etkilediğini gösteren kanıtlar mevcuttur" şeklinde fikir ileri sürmüştür.

Bu alanda artan araştırmaların oluşturduğu literatür, insan kaynağı üzerinde yapılan önemli yatırımların ve İKY süreçlerinin uygulanmasının örgütsel finansal performansı iyileştirebileceğini gösterse de (Huselid, 1995; Huselid ve diğ., 1997; Vandenberg ve diğ., 1999), İK uygulamalarının örgütsel çıktıları etkilediği süreçler veya işlemlerle

ilgili anlayış seviyesinin daha yeni bir aşamada olduğunu söyleyebiliriz (Pare ve Tremblay, 2007).

İKY yaklaşımının esas merkezinde, çalışan bağlılığının önemi ile ilgilli konu yatmaktadır diyebiliriz. İK uygulamalarının güçlü olarak nitelendirilebilecek versiyonlarının farklı tanımlarının ve modellerinin (örneğin, Beer ve alt 1985; Guest, 1987; Hendry ve Pettigrew, 1986; Walton, 1985) ortak noktası, insan kaynaklarının yönetimine yönelik uygulamalarının bağlılığa, entegrasyona veya uygunluğa atfedilen önemi ile ilgilidir (Benkhoff, 1997).

İnsan kaynaklarını arayıp bulma, uygun çalışanları işe alma, işe yeni başlayanların oriyantasyonu, motive edici ve yetkinlik temelli ödüllendirme sistemleri oluşturma, etkili ve kapsamlı performans değerleme sistemi yaratma, çalışanların yetkinliklerini geliştirme, motivasyon, çalışanların işe ve kuruma olan bağlılıklarını temin etme gibi uygulamalar sayesinde İKY, organizasyonun hedeflerine ulaşması için önemli etkiler yaparak örgüte sürdürülebilir rekabet avantajı kazandırır (Bayat, 2008).

Yapılan bazı çalışmalar, İK uygulamalarının örgütsel etkililik üzerinde dolaylı bir role sahip olduğunu, yani örgütsel bağlılığı (Meyer ve Smith, 2000; Whitener, 2001) ve süreç adaleti veya adalet algılarını (Meyer ve Allen, 1997) geliştirerek örgütsel vatandaşlık davranışını yükselttiğini (Podsakoff, MacKenzie, Paine ve Bachrach, 2000) ve işten ayrılma niyetlerini azalttığını tespit etmiştir (Vandenberg ve diğ., 1999).

Youndt (2000), İK uygulamalarının örgütsel performansı doğrudan etkilemesinden daha ziyade, bu uygulamaların entelektüel sermaye oluşturmaya yardımcı olduğunu ve sonuç olarak, örgütsel değer yaratımının yükselmesine neden olduğunu öne sürmüştür (Pare ve Tremblay, 2007).

Çalışanların örgütsel karar alma sürecine katılmakla yükümlü olması onların örgütsel hedeflere hizmet etme ve kurumsal itibarı koruma ihtimalinin daha yüksek olduğunu göstermektedir. Bu yüzden, modern işletmelerin insan kaynağına proaktif şekilde yatırım yapması oldukça önem arz etmektedir, şöyle ki, çalışanın örgütsel vatandaşlık davranışını yükseltmek ve onları örgütsel performansı gönüllü şekilde iyileştirmeye katkıda bulunmaya teşvik etmek faydalı olmaktadır (Xiao, 2014).

Bazı örgüt bilimcilerin (Huselid, 1995; Delaney, 1996; Ramsay ve diğ., 2000) yaptığı araştırmalar, İK uygulamaları ile hizmet sunumunun kalitesi arasında olan bağlantının

çalışan tutum ve davranışları ile yönlendirilebileceğini belirtmektedir (Dzansi ve Dzansi, 2010).

4.2. İnsan Kaynakları Yönetimi Fonksiyonları

İnsan kaynakları yönetimi, işgücü ihtiyacının tespit edilmesi, iş ilanlarının hazırlanması ve uygun çalışanların seçilerek örgüt kültürüne adapte edilmesi, çalışanların motivasyonunun yükseltilmesi, performans değerlendirmesi, bireylerarası ve gruplar arası iletişimin temin edilmesi, kurumsal iklimin yapılandırılması, kurum içerisindeki ‘‘biz’’ duygusunun geliştirilmesi, çalışanların eğitimi ve gelişmesini ve diğer fonksiyonları kendinde birleştiren operasyonel ve stratejik konuları kapsayan bir alandır (Fındıkçı, 2000`den aktaran, Koçak ve diğ., 2011).

Beardwell, Holden ve Claydon (2004), İKY'ni bir örgüt içerisindeki bireylerin yönetimiyle alakalı felsefe, politikalar, prosedürler ve uygulamalar olarak nitelendirmektedir (Dzansi ve Dzansi, 2010).

Temel İKY fonksiyonları ise bir organizasyondaki çalışanların yönetimi ile alakalı, birbirleri ile koordine edilmiş politika, süreç ve uygulamalar olarak ifade edilmektedir (Özdemir, 2010).

İKY bir takım temel görev ve ya faaliyetten oluşmaktadır (Kamoche, 1997). İKY ile ilgili literatür, organizasyonların bütün İKY sistemlerinde mevcut olan bazı faaliyetleri, işe alma, seçme ve yerleştirme, ücretlendirme ve ödüllendirme, performans yönetimi ve değerlendirmesi, eğitim ve geliştirme, terfi ve kariyer yönetimi, şikayet yönetimi ve fazla mesai yönetimi ve s. olarak ifade etmektedir (Dzansi ve Dzansi, 2010).

Özetle, İKY’nin esas fonksiyonları işgücünün planlanması, işe alım, işgören temini ve seçimi, eğitim ve geliştirme, çalışanlara adaletli davranmak ve onlara eşit fırsatlar sağlamak, performans yönetimi, ücret ve ödüllendirme, iş sağlığı ve güvenliği, kariyer yönetimi ve s. olarak bilinmektedir (Foot ve Hook, 1999`ten aktaran Özdemir, 2010).

Doğru kişiyi, doğru işe, doğru zamanda almak, işe alım stratejilerinin organizasyonel ihtiyaçlarla ilişkilendirilmesini (Hendon, 2000), diğer taraftan ise istihdam eşitliği gibi mevzuatın da yerine getirilmesini gerektirmektedir. Doğru insanlar doğru işe alınırlarsa ve çalışanlara uygun biçimde ücret verilse bile, onların potansiyellerini tam

olarak gerçekleştirmeleri için yine de geliştirilmeleri (van Dijk, 2005) gerekmektedir (Dzansi ve Dzansi, 2010).

Etkili işgören geliştirme stratejilerine odaklanmak ise bir örgütün sadece yararına olabilir çünkü eğitim ve geliştirme alanında güçlü sayılan kurumlar, en yüksek ödülleri sunan örgütlere tercih edilebilme eğilimindedir (McDowall ve C. Fletcher, 2004).

Çalışanların kendilerine adaletli davranıldığını hissetmeleri için tüm gelişim fırsatlarının her bir çalışana açık olması gerektiği bilinmektedir. Aynı zamanda, diğer bütün İKY faaliyetleri için de aynı argüman geçerli olmaktadır (Dzansi ve Dzansi, 2010).

Şimdiyedek yapılan araştırmalar, geriye dönük değerlendirmenin geleneksel uygulamasını yansıtmakta, gelişimden çok performans veya ödüllere odaklanmaktadır. Bununla ilgili geliştirilen modeller, hem değerlendiricilerin hem de derecelendirilenlerin değerlendirme ve örgütsel bağlam hakkındaki tutum ve inançlarını fark etmenin önemine vurgu yapmıştır (Cleveland ve Murphy, 1992; Murphy ve Cleveland, 1991, 1995; Murphy ve diğ., 1996`den aktaran McDowall ve C. Fletcher, 2004).

Ek olarak, kişisel gelişim planlarının teşvik edilmesi gibi bireysel girişimlerin, çalışan gelişimine ve performans yönetiminin açık unsurları ile karakterize edilen örgütsel stratejiye bağlanması gerektiği ifade edilmektedir; bunlara örgüt dahilinde geliştirilmiş iletişim ve uygun geliştirme metodolojilerinin teşvik edilmesi de dahil olmaktadır (Fletcher ve Williams, 1992; Williams, 1998).

4.2.1. İnsan Kaynakları Planlaması Fonksiyonu

İnsan Kaynakları Planlaması (İKP) organizasyonun genel planlama sürecine dahil olan ve genel strateji ile ilişkili olan bir planlama sürecidir ve sadece İK biriminin değil, aynı zamanda diğer birimlerin de sorumluluğunda olan bir alandır (Molander ve Winterton, 1994`den aktaran Özdemir, 2010).

Bu fonksiyon insan kaynaklarının planlama süreci olarak insan kaynaklarının etkinliğini de belirlemektedir (Al-Qudah ve diğ., 2014).

İKP, üç esas faktörün birleşimi olarak nitelendirilmektedir. İş gücü talebi ile iç ve dış işgücü arzının belirlenmesi ve her iki bileşenin bütünleştirilmesi bu sürecin

yapılandırılmasını oluşturmaktadır (Sisson ve Storey, 2000`den aktaran Özdemir, 2010).

İKP, insan kaynakları yönetimi uygulamalarının örgütsel amaç, strateji ve planlarla etkili ve uyumlu bir şekilde gerçekleştirilmesi yönünden oldukça önemli bir İKY fonksiyonudur (Özçelik ve diğ., 2018).

Şöyle ki, İK planlamasının örgütsel performansa etkisi bir çok çalışmada tespit edilmiştir, örneğin Mursi'ye (2003) göre, İKP ile örgütsel performans arasında anlamlı ve olumlu bir bağlantı mevcuttur. Ayrıca Hiti (2000) ve M. Arsad (2012) tarafından yapılan diğer çalışmalarda, İKP`nin örgütsel performans üzerinde olumlu bir etkisi olduğu tespit edilmiştir (Al-Qudah ve diğ., 2014).

İnsan kaynakları Planlaması İKY`nin geleceğe dönük ve proaktif bir tarafı olarak bilinmektedir (Özdemir, 2010).

İnsan kaynakları planlaması "doğru sayıda uygun kişinin, doğru işte, doğru zamanda bulundurulmasını sağlayacak şekilde organizasyonun insan kaynakları ihtiyacını belirleme", " iç ve dış iş gücü arzıyla, organizasyonun belirli bir zaman çerçevesinde öngördüğü işgören açıklarının uyumlaştırılması" ya da "gelecekteki insan kaynakları ihtiyacının sistemli şekilde değerlenmesi ve bu ihtiyaçları karşılamak için atılması gereken adımların belirlenmesi" şeklinde kavramsallaştırılabilir (Özçelik ve diğ., 2018).

Bir organizasyonun misyonunu analiz ettikten, bütün paydaşları tespit ettikten ve hedeflerini belirledikten sonra, bu hedeflere doğru ilerlemeyi ölçmek için bir yola gereksinim duymaktadır (Kaplan ve Norton, 1996). İnsan kaynakları planlaması, bir organizasyonun üst yönetimi düzeyinde yapılan stratejik planlama sürecinin bir parçasıdır (Al-Qudah ve diğ., 2014).

İKP sürecini oluşturan esas aşamalar: bilgi toplama ve analiz; iş gücü talebi ile iş gücü arzının tahmin edilerek İK ihtiyaçlarının tespit edilmesi; bu ihtiyacın giderilmesine dair eylem planlarının iyileştirilmesi; değerlendirme ve kontrol olarak ifade edilmektedir (Özçelik ve diğ., 2018).

Ayrıca, insan kaynakları planlaması, insan kaynakları yönetimi ile alakalı işlevlere rehberlik etme sürecidir (Mursi, 2003). İKP, Durah ve Al-Sabag (1986) tarafından ileri

sürülen iki adımı içermektedir: 1) Organizasyonun hedeflerinin analiz edilmesi (örgütün hedeflerini incelemeyi ve anlamayı içermektedir). Bu adım hem, örgütlerin stratejik planlamasının ayrılmaz bir parçası olarak stratejik hedeflere cevap vermektedir hem de örgüt için dış ve iç ortam dikkate alınarak değerlendirme yapılmalıdır. 2) İzleme ve değerlendirme (süreci takip etmeyi ve değerlendirme yapmayı kapsamaktadır) (Al-Qudah ve diğ., 2014).

4.2.2. İşe Alım, İşgören Temini ve Seçimi Fonksiyonu

İşe alım, işgören temini ve seçimi fonksiyonunun temel amacı organizasyonun içinden gereksinim hiss ettiği ve boş işlerin gerektirdiği niteliklere sahip olan bireylerin seçilebileceği büyüklükte ve bileşimde bir "aday havuzu" na sahip olmaktır. Bu işlevin başarılı bir şekilde icra edilmesi için fayda ve maliyetler iyi bir şekilde analiz edilmeli, bu süreç uygun nitelikteki adayları cezbedici, uygun olmayanları ise caydırıcı, örgütün itibarını ve imajını ise geliştirici bir biçimde tasarlanmalı ve yerine yetirilmelidir (Özçelik ve diğ., 2018).

Ayrıca, işe alım, seçme ve yerleştirme, eğitim ve geliştirme, performans değerlendirme ve ücretlendirme gibi faaliyetlerin hepsi bir kurumdaki iş performansını en yüksek düzeye çıkarma amacına hizmet etmektedir. İKY fonksiyonları, çalışanların işlerini icra etmeleri için gerekli olan beceri ve yeteneklere sahip olmasını temin ederek örgütün performansına katkıda bulunmakadır (Ostroff & Bowen, 2000`den aktaran Cardy ve diğ., 2007).

İşe alım, işgören temini ve seçimi fonksiyonu çerçevesinde genel olarak uygulanan aşamalar bunlardır: iş başvurularının kabulü ve ilk görüşme; başvuru formunu doldurma; sınav test uygulaması; işe alım görüşmesi; iş başvurusunda bulunan adayın geçmişinin ve referanslarının incelenmesi; sağlık müayenesi ve diğer işlemler; işe alma kararı ve iş teklifi; işe yerleştirme. Bu aşamalar değişmez olmamakla beraber, bazı düzenlemelerle zenginleştirile ve ya azaltılabilir (Özçelik ve diğ., 2018).

İşgören temini ve seçimi süreci insan kaynakları yönetimi ile işbirliği çerçevesinde bilimsel yöntemler kullanılarak planlanmalı, hem güvenilirlik ve hem de geçerlilik açısından tanınan seçim yöntemlerinden yararlanılmalı, başvuru yapanlar seçim yöntemine ilişkin bilgi elde ede bilmeli, bu seçim sürecinde onlara kendilerini ifade edebilme ve gerektiği zaman tekrar değerlendirilmeye tabi tutulma imkanı

verilebilmeli, şeffafığa, tutarlılığa ve etik kodlara dikkat edilmeli, başvuru yapan adayda pozitif yönde algı yaranmasına neden olacak biçimde içerik yönünden tatminedici ve doğru zamanda geri bildirimde bulunulmaya dikkat edilmelidir. Bu şekilde hem zaman alan ve hem de yüksek maliyetli olan bu İKY fonksiyonunun tespit edilen amaca ulaşmasını temin edilebilecektir (Erenel, 2012).

İşe alım, işgören temini ve seçimi süreci İKY fonksiyonları bağlamında oldukça önem taşımaktadır. Çünkü bir organizasyonun insan kaynaklarının kalitesi, büyük derecede işe alım, işgören seçimi ve yerleştirilmesinin ne derecede başarılı olmasına bağlıdır (Özçelik ve diğ., 2018).

4.2.3. Eğitim ve Geliştirme Fonksiyonu

Çalışanların Eğitimi ve Gelişimi, kariyer gelişimi ve organizasyon gelişimi olarak esas alanlarla bağlıdır diyebiliriz (DeCenzo ve Robbins, 1999: 14). Başka bir şekilde ifade etmek gerekirse İKY`nin çalışanların eğitimi ve gelişimi fonksiyonunun eğitim, öğrenme, bireysel ve organizasyonel gelişim gibi bir takım boyutları vardır. Çalışanların eğitimi onların mevcut işlerini icra etmelerine yardımcı olan ve çalışanların kariyer alanlarının büyümesine, ayrıca gelecekleri ile alakalı sorumluluklarının gelişimine katkıda bulunan bir İKY fonksiyonudur (Carnevale ve Goldstein, 1983; akt. Werther ve Davis, 1993).

Eğitim ve geliştirme fonksiyonu organizasyonun rekabet arttırmak amacıyla kullanılan insan kaynakları uygulamalarının başında yer almaktadır. Çalışanların eğitimi ve geliştirilmesi yapılmadan onların iş için gerekli olan yetenek, bilgi, tecrübe ve deneyimlerini yenilemek ve performanslarını iyileştirerek olumlu örgütsel sonuçlar elde etmek neredeyse imkansızdır (Özçelik ve diğ., 2018).

Apospori, Nikandrou, Brewster ve Papalexandris (2008) ve Dimba (2010) tarafından yapılan çalışmalarda, eğitim ve geliştirmenin örgütsel performans üzerinde önemli ve olumlu bir etkisi olduğunu tespit etmişlerdir (Al – Qudah ve diğ., 2014).

İKY`nin bu eğitim ve geliştirme fonksiyonunu tanımlayacak olursak "İnsan kaynakları eğitimi, çalışanların ve onların oluşturdukları grupların işletmede yüklendikleri ya da ileride yüklenecekleri görevleri daha etkili bir şekilde yapabilmeleri için, onların mesleki bilgi ufuklarını genişleten düşünce, rasyonel karar alma, davranış ve tutum,

alışkanlık ve anlayışlarında olumlu değişmeler yapmayı amaçlayan bilgi, görgü ve yeteneklerini arttıran eğitsel faaliyet ve eylemlerin tümüdür" şeklinde ifade edilebilir (Özçelik ve diğ., 2018).

Eğitim ve geliştirme, insan kaynakları yönetiminin (İKY) temel ve önemli bir unsuru olarak bilinmektedir (Vlachos, 2009). Eğitim, çalışan performansını geliştirmek veya iyileştirmek amacıyla gereken bilgi ve beceriye sahip olmak için bilgi veya talimat vermeyi hedefleyen faaliyet şeklinde nitelendirilmektedir (Saed ve Asgher, 2012). Eğitim ve gelişim, kişisel gelişim için yeni bilgi ve beceriler edinmeye yol açan faaliyetler şeklinde de tanımlanmaktadır (Peteraf, 1993`den aktaran Al-Qudah ve diğ., 2014).

4.2.4. Ücret ve Ödüllendirme Fonksiyonu

İKY`nin ücret ve ödüllendirme fonksiyonu organizasyondaki ücret stratejisi, politika ve prosedürlerinin geliştirilmesi, ücret sistemlerinin tasarlanması, uygulanması ve devamlılığı ile bağlı bir takım faaliyetlerden ibaret bir süreçtir (Armstrong, 1990). Ücret yönetimi iş değerleme ve performans değerlendirme gibi İKY fonksiyonları ile alakalı bir şekilde gerçekleştirilmelidir.

Kısacası, İKY-nin ücret yönetimi ve ödüllendirme fonksiyonu organizasyonlardaki işgörenlerin ücretlendirilmesine yönelik system, yapı, politika ve uygulamaları ifade etmektedir, ayrıca ücretlendirme ve ödüllendirme ile ilgili strateji ve politikaların oluşturulması ve geliştirilmesi, ücret yönetimi sisteminin dizayn edilmesi, hayata geçirilmesi ve sürdürülmesiyle alakalı faaliyetleri da kapsamaktadır (Özçelik ve diğ., 2018).

Ücret sistemlerine, ekonomik ve piyasadaki koşullar, yasal düzenlemeler, organizasyonun mali yapısı, ücret politikası, iş değerleme ve performans değerlendirme sonuçları gibi birtakım unsurlar etki etmektedir. Bunların sonucu olarak oluşan farklı ücret sistemleri mevcuttur (Foot ve Hook, 1999`den aktaran Özdemir, 2010).

Özetle, ücret yönetimi ve ödüllendirme "bir örgütte kimlerin, neye göre, ne zaman ve nasıl ücretlendirileceği ile ilgili politika, yapı, sistem ve uygulamaları kapsayan bir İKY işlevi" ve ya "işletmenin amaç ve stratejilerine uygun bir ücretleme sisteminin

planlanması, oluşturulması/geliştirilmesi ve işletilmesiyle ilgili faaliyetler bütünü" olarak tanımlanabilir (Özçelik ve diğ., 2018).

4.2.5. Performans Değerlendirme Fonksiyonu

Performans değerlendirme kavramını statik olarak bir değerlendirme süreci olarak algılamak yerine, dinamik bir faaliyet olarak görmek gerekmektedir. Bu İKY fonksiyonu çalışanların peformanslarını planlama, değerlendirme ve geliştirmeyi hedef edinen ve bu alana geniş perspektiften bakan bir süreç, yani, performans yönetimi sistemi olarak tanımlanmaktadır (Uyargil, 2017).

Performans yönetimi sistemi organizasyonların insan kaynakları yönetimi fonksiyonunun farklı işlevlerini gerekli veri ile temin eden, bu faaliyetlerin yapılandırılması ve doğru bir biçimde uygulanması için önemli olan çalışmaları içermektedir. Bu yüzden, performans yönetimi sisteminin etkin bir biçimde uygulanması örgütteki insan kaynakları yönetiminin diğer işlevlerinin etkin olmasıyla da çok yakından alakalıdır (Özçelik ve diğ., 2018).

Örgütlerde performans yönetimi sistemlerinin oluşturulmasında birinci ve önemli etap performans kriterlerinin tespit edilmesidir. Bu kriterlerin düzgün bir şekilde seçilmesi sonraki aşamada performans yönetimi sistemi ile elde edilecek verilerin geçerlilik ve güvenilirliğinde önemli rol oynamaktadır. Ayrıca, bireylerin performanslarının karşılaştırılabileceği belirli performans standartlarının da varolması gerekmektedir (Uyargil, 2017).

4.2.6. Kariyer Yönetimi Fonksiyonu

Kariyer kavramı literatüre biraz geç dahil edilen bir terim olmakla, Boerlijist (1984), bu terimin yalnız 1970'lerde bir bütün olarak ele alınmaya başlandığını belirtmiştir. Kariyer kavramıyla alakalı çeşitli tanımlar mevcuttur. "Çalışanların aynı veya farklı örgütlerde yaptıkları işlere ve kazandıkları tecrübelere paralel bir biçimde gelişme süreçleri" olarak nitelendirildiği gibi, "Bireyin bütün iş yaşamı boyunca kat ettiği gelişmeler" (Baruch, 2006, 126) olarak da tanımlanmaktadır (Deniz ve Ünal, 2007).

Kariyer kavramı hem çalışanlar hem de örgüt için önem arz etmektedir. Örgüt çalışanlarının merak, değer, yetkinlik, nitelik, güçlü ve zayıf yönlerinin farkında olmalarına, örgütteki iş fırsatları ile alakalı bilgi edinmelerine, kariyer hedeflerini

tespit etmelerine, bu hedeflere ulaşmalarını temin edecek eylem planlarını oluşturmalarına destek olan kariyer geliştirme uygulamaları, örgütlerin de gelecekte ihtiyaç duyacakları iş gücünü önceden belirli bir sistem içerisinde geliştirmelerine imkan yaratacaklardır (Özçelik ve diğ., 2018).

Kariyer planlama fonksiyonu, çalışanların kariyerleri ile ilgili amaçlarını belirlemesi ve bu doğrultuda yapılması gerekenleri gerçekleştimekle ilgili bir süreçtir. Kariyer yönetimi, organizasyonların gelecekteki gereksinimlerini yerine getirmek amacıyla kalifiye bireyler içerisinden çalışanların seçildiği, onların görevlendirdirildiği ve geliştirildiği bir süreç olarak nitelendirilebilir. Kariyer geliştirme ise kariyer planlaması ile kariyer yönetimini birlikte ele alan bir süreç olarak düşünülmektedir. Bu sürecin yerine getirilmesi bireysel anlamda çalışanlara ve örgütlere farklı sorumluluklar vermektedir (Milkovich ve Boudreau, 1991`den aktaran Özdemir, 2010).

4.3. İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları ile Örgütsel Adalet Etkileşimi

Adillik kavramını oluşturmanın zorluğu göz önünde bulundurulduğunda, örgüt bilimciler, adaletin yönlerini kapsamlı olarak ifade ederek bu kavramı açıklamaya çalışmışlardır (Greenberg, 1987a, b, c, 1990; Crawshaw ve diğ., 2013).

Örgütsel adalet, bir durumun adaletli olmasına dair bireyler tarafından algılandığı biçimiyle bir kararın veya muamelenin ahlaki doğruluğu ile ilgili değerlendirmeler olarak nitelendirilmektedir (Otaye-Ebede ve diğ., 2016).

İK uygulamalarının etkin olmasının en önemli göstergelerinden birisi çalışanların sistem hakkındaki algı, düşünce ve görüşleridir. Yani, çalışanların örgütsel adaletle ilgili algısı ve duyduğu memnuniyetinin insan kaynakları yönetimi uygulamalarının etkinliğinin göstergeleri olduğunu da söyleyebiliriz (Balaban, 2018).

Organizasyonların örgütteki yüksek performanslı çalışanların bağlılık düzeyini teşvik eden etkili ve rekabetçi İK uygulamaları yapılandırmaları önemli olmaktadır. Organizasyonel uygulamaların önemi dikkate alındığı zaman, bu uygulamaların çalışanların adalet algıları ile onların tutum ve davranışları arasında ne derecede ilişki olduğunu keşfetmek için bir takım araştırmaların yapılmasına gereksinim duyulmaktadır (Dailey ve Kirk 1992`den aktaran Kee ve diğ., 2004).

İK uygulamaları ve adaletle ile ilgili yapılmış önceki araştırmalar, ilk olarak eşitlik veya ihtiyaç gibi başlıca kriterlere odaklanmışlardır (Deutsch 1975; Fischer ve Smith 2003`den aktaran Fischer, 2004). Örgütlerde eşitlik ilkesinin veya iş performansı sonuçlarının dikkate alınması, adaletin sağlanması için en uygun kriter olarak görülmektedir (örneğin, Adams 1965; Fischer ve Smith 2004`den aktaran Fischer, 2004).

Bununla beraber araştırmalar, yöneticilerin kıdem, ihtiyaç veya çeşitli eşitlik şekilleri gibi bir takım farklı kriterleri göz önünde bulundurabileceklerini tespit etmiştir (Fischer 2004).

Aynı zamanda, yapılan diğer araştırmalar, kıdem, ihtiyaçlar veya çeşitli eşitlik biçimleri gibi bazı çeşitli kriterlerin de dikkate alınabileceğini göstermiştir (Fischer 2004). Aslında önemli olan, çalışan bireylerin böyle kararları adil şekilde algılayıp algılamadıkları meselesidir. Çünkü çalışanlar, iş ortamında edindikleri deneyimlerinin adil olup olmadığını, bu örgütün bir birey olarak kendileriyle ilgilenip ilgilenmemesi yönünden değerlendirmektedir (Tyler ve Lind 1992).

Eğer çalışanlar her hangi bir kararı adil biçimde algılarlarsa, örgüte karşı daha yüksek bağlılık, daha fazla iş tatmini ile karşılık vermek ve ekstra rol davranışı, yani örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemek ihtimalleri daha fazla olacaktır (Colquitt ve diğ., 2001).

Birtakım araştırmalar İK uygulamalarının, özellikle ödüllendirme prosedürlerinin adalet açısından değerlendirildiğini tespit etmiştir (Gilliland 1993; Jones, Scarpello ve Bergmann 1999; Ryan ve Ployhart 2000`den aktaran Fischer, 2004).

Bu gibi araştırmalardan biri olan, Yiğitoğlu ve Balaban, (2018) tarafından yapılan çalışma ile terfi, performans değerlendirme, ücretlendirme uygulamalarına ilişkin çalışanların adalet algısı ve bu adalet algısının çalışan memnuniyeti üzerindeki etkileri incelenmiştir. Araştırma sonuçlarına göre insan kaynakları yönetimi uygulamalarında örgütsel adalet ile çalışan memnuniyeti arasında pozitif bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Çalışanların adaletsizlikle ilgili algısının, örgütler için birtakım istenmeyen sonuçlar doğurduğu da (iş tatminsizliği, performansta düşüş, organizasyona olan güven

eksikliği, kariyere ilişkin beklentilerin tükenmesi ve örgüte dair negatif duygular) bilinmektedir (Balaban, 2018).

Karar verme süreçlerinde çalışanları güçlendirme (onlara görüşlerini, fikirlerini veya tercihlerini daha rahat ve açık ifade etme imkanı vermek), yani, onlara insiyatif tanıma ve kararlara katılımlarını sağlama ise çalışanların süreç kontrolü (Thibaut ve Walker, 1975) ve süreç adaleti (Bies ve Shapiro, 1988; Avery ve Quinones, 2002) ile ilgili algılarını olumlu yönde etkilemektedir (Gupta ve Singh, 2010).

Ayrıca, çalışanlarla paylaşılan bilginin özelliği, miktarı, işgörenlerin dağıtım adaleti ve dağıtım adaleti iklimi ile ilgili olan algılarını da etkilemektedir. Ek olarak, çalışanlarla bilgi paylaşımı, onlara işleri ve örgütsel uygulamaların yanı sıra yetkililer tarafından nasıl değerlendirildikleri ile ilgili açık ve eksiksiz bilgi sağlayarak etkileşim adaleti algılarını olumlu yönde etkilemektedir (Gupta ve Singh, 2010).

Bir organizasyonda etkileşimi destekleyen çalışma ortamının oluşturulmasında İK uygulayıcılarının yanı sıra örgütteki başka otoritelerin de etkisinin olduğu bilinmektedir. Bu bağlamda, insan kaynakları yönetimi uygulamalarının dağıtım ve süreç adaletine ilişkin çalışanların adalet algısının oluşması üzerinde, etkileşimsel adalet algısına oranla daha fazla ve daha açık etkisinin olduğu belirtilebilir (Aksoy, 2018).

Ayrıca, yüksek yatırımlı İKY sistemleri, çalışanlara bir bütün olarak yaklaşarak, onların dağıtım adaletine ilişkin algılarını iyileştirme olasılığına sahip birtakım özellikler içermektedir. Örneğin, Applebaum ve diğerleri (2000)`den yapılan aktarıma göre tipik olarak yüksek yatırımlı İKY sistemlerine dahil edilen tazminat ve teşvikler, hem iç hem de dış ortamda ücretle ilgili adil algı oluşmasına neden olabilir (Takeuchi ve diğ., 2004).

Diğer taraftan, İK uygulamaları genel itibarile finansal, teknik, stratejik ve hukuki kaygılar tarafından yönlendirildiği için, çalışanların büyük bir kısmının İK uygulamalarını bu gibi açılardan değerlendire bilmeleri, bilgi yetersizliyinden dolayı mümkün olamıyor (Bowen ve diğ., 1999).

Bu nedenle, çalışanlar İK uygulamalarını değerlendirirken daha çok onlara adil davranılıp davranılmadığı açısından bir yaklaşım sergiliyorlar (Bowen ve diğ., 1999`dan aktaran Aksoy, 2018).

Bazı bulgular, yüksek yatırımlı İKY sistemlerinin hem dağıtım adaleti hem de süreç adaleti ile pozitif ilişkilere sahip olduğunu göstermektedir (Takeuchi ve diğ., 2004).

Cropanzano ve Wright (2003), süreç adaletine daha çok dikkat göstermekle insan kaynakları uygulamalarının genel etkinliğinin artabileceğini belirtmektedir.

Süreç adaleti ile ilgili araştırmaların pratik sonuçları insan kaynakları yönetimi alanında olduğu kadar başka hiç bir yerde belirgin olmamaktadır. Süreç adaletinin etkisi, daha çok işgören seçimi, performans değerlendirme, ödüllendirme ve tazminat alanlarında incelenmiştir (Konovsky, 2000).

Aynı zamanda, İK uygulamalarının çalışanların öznel algıları üzerinde olan etkisi tam anlamıyla anlaşılamamıştır (Liao ve diğ., 2009; Wright ve Nishii, 2013`den aktaran Gelens ve diğ., 2013).

Daisy ve diğerleri, (2004) tarafından yapılan çalışmanın bulguları da İK uygulamalarının çalışanların örgütsel adalet algısının örgütsel bağlılığın önemli bir yordayıcı olduğunu gösteren bu alanda yürütülen önceki araştırmalarla tutarlıdır (Folger ve Konovsky 1989; Greenberg 1990; McFarlin ve Sweeney 1992; Sweeney ve McFarlin 1993; Tyler 1991).

Kısacası, bu çalışma sonuçları, çalışan ilişkileri ve ücretlendirme, prosedürler ve eğitim gibi İK uygulamalarına yönelik çalışanlar tarafından algılanan örgütsel adaletin duygusal ve normatif örgütsel bağlılıkla pozitif olarak ilişkili olduğunu göstermektedir. Ayrıca bu bulgu, insanların süreçlerle ilgili adilliği (süreç adaletini) oldukca önemsediğini belirten Lind ve Tyler'ın (1988) de çalışma sonuçlarıyla tutarlıdır (Kee ve diğ., 2004).

Çalışanlar, performans değerlendirme derecelendirmelerinin adil olmasını, bu derecelendirmeler ile ilişkili ödülleri, değerlendirme sürecinin tutarlı ve uygun olmasını, performans derecelendirmeleri ile ilgili açıklamaları, nasıl iletişim kurulduğunu ve alınan geri bildirimleri de yargılamaktadırlar (Bowen ve diğ., 1999).

Benzer olarak Greenberg de, çalışanların doğru performans kayıtları tutulmadan yapılan performans değerlendirmelerinin adil olmadığını düşündüklerini belirtmiştir. Son olarak Barrett-Howard ve Tyler (1986), simulatif çalışma ortamlarında rol yapan

deneklerin Leventhal'ın süreç adaleti standartlarının ihlallerine karşı olumsuz tepki verdiklerini tespit etmiştir (Greenberg, 1987).

Bazı önemli kanıtlar, çalışanların İK uygulamalarının adaletli olmasına ilişkin algısı ile çalışanın İKY kararlarını kabul görmesi ve memnuniyet hiss etmesi arasında güçlü bir ilişki olduğunu göstermektedir. Örneğin, performans değerlendirme süreci çalışanlar tarafından adil görüldüğü zaman çalışanların performans değerlendirmelerini, onlar açısından olumsuz olsa bile kabul etme olasılıkları daha yüksek olmaktadır (Bowen ve diğ., 1999).

Cropanzano ve Wright, (2003) birtakım işe alım ve seçim tekniklerinin geçerliliğini genel olarak sosyal adalet normlarına aykırı olarak görmüşlerdir ve bu problemin hafifletilmesi için adalet algısını artırmaya yönelik bazı öneriler ileri sürmüşlerdir. Bunlar: adaletli olmadığı düşünülen bir testi adaletli olduğu düşünülen bir testle değiştirmek; adalet algılarını iyileştirmek için mevcut olan testi değiştirmek, mevcut seçim araçlarının geçerliliğini kamuoyuna açıklamak; farklı çeşitlerde kombinasyon stratejileri yoluyla bütünsel değerlendirme teknolojileri geliştirmektir.

Örgütsel adalet literatüründeki araştırmacılar, örgütsel adalet algılarının, örneğin kariyer yönetimini etkili bir biçimde yönetme ve değerlendirme (Crawshaw, 2006), performans yönetimi (Farndale ve diğ., 2011), performans değerlendirmeleri (Erdoğan, 2002; Flint, 1999) ve bireye özgü anlaşmalar (Greenberg, Roberge, Ho ve Rousseau, 2004; Rousseau, Ho ve Greenberg, 2006) gibi konular üzerindeki esas rolüne vurgu yapmışlardır (Gelens ve diğ., 2013).

İşe alma, seçme ve yerleştirme, eğitim ve diğer fonksiyonlardan çalışma ilişkilerine kadar her İK uygulaması adillikle ve dolayısıyla örgütsel adaletle ilişkilendirile bilmesine rağmen, bu açıdan en önemli sayılan İKY alanlarından bazıları: işe alma, seçme ve yerleştirme, performans değerlendirme ve ödüllendirmedir (Bowen ve diğ., 1999).

Frenkel ve diğ., (2012) yaptığı çalışma ile İK uygulamalarının süreç ve dağıtım adaletile pozitif yönde ilişkili olduğu, süreç ve dağıtım adaletinin isteğe bağlı çalışma çabası ve iş arkadaşına yardım arasındaki ilişkiye aracılık ettiği tespit edilmiştir. Bu çalışma ile İK uygulamalarının çalışanların süreç ve dağıtım adaleti ile ilgili algılarını etkilediği bir ilişki zinciri olduğu ve bunun da örgütsel özdeşleşmeyi teşvik ederek

hem isteğe bağlı çalışma çabası hem de iş arkadaşına yardım etme ile ilgili artışlara yol açtığı öngörülmektedir.

Bu araştırma İK uygulamalarının olumlu algılandığı zaman, çalışanların daha yüksek dağıtım ve süreç adaleti düzeylerini ifade ettiğini tespit etmektedir. Bunun sebebi, İK uygulamalarının hem dağıtımsal çıkarımlara sahip olduğu hem de süreç adaleti algılarına katkıda bulunduğu ile ilgilidir (Frenkel ve diğ., 2012).

Çalışanlar, yaptıkları iş karşılığında elde ettikleri ödülleri adil olarak değerlendirdikleri zaman, yüksek düzeyde dağıtım adaleti algısı oluştururlar (Tyler 2001).

Benzer olarak, İK uygulamalarının, yönetimsel davranışı tutarlı ve adil bir biçimde etkilediği, aslında çalışan onurunu da muhafaza ettiği anaşıldığı zaman, çalışanların karar alma süreçlerini de adaletli bir biçimde değerlendirme ihtimalleri yükseliyor (Frenkel ve diğ., 2012).

Örgütsel adalet literatüründe elde edilen genel ampirik sonuçlar adalet kavramının tek bir baskın kavram olmadığını ve bu kavramın temel olarak durumun bağlamına göre farklılık gösterdiğini ortaya koymaktadır (Otaye ve Wong, 2014`den aktaran Otaye-Ebede ve diğ., 2016).

Meyer ve Smith (2000) tarafından yapılan çalışmada terfi, kariyer gelişimi ve eğitim fırsatları, çalışanlar için temin edilen diğer faydaların çalışan memnuniyeti, performans değerlendirme ve süreç adaleti algısı arasında olumlu bir ilişki olduğu tespit edilmiştir (Otaye-Ebede ve diğ., 2016).

Aynı zamanda, Paré ve Tremblay (2007), bilgi sistemleri uzmanları üzerinde yürüttükleri bir çalışmada, süreç adaleti algısının, adaletli ödül uygulamaları, yetkinlik gelişimi, maddi olmayan ödüller ve bilgi paylaşımı ile önemli derecede ilişkili olduğu sonucunu elde etmişlerdir.

Ayrıca, Tremblay ve diğ., (2010) yaptıkları araştırmada, maddi olmayan ödül uygulamalarının ve aşağıdan yukarıya doğru iletilen bilgi uygulamalarının süreç adaleti üzerinde pozitif bir etkisinin olduğunu belirtmişlerdir (Otaye-Ebede ve diğ., 2016).

Çalışanlar, özellikle tatmin oldukları ve duygusal bağlılığa sahip oldukları zaman, ayrıca katkılarına değer verildiğine inandıklarında ve takdir edildiklerinde, adil kurumsal bağlamlarda işbirliği kurmaya ve fikirlerini, bilgilerini paylaşmaya daha istekli olmaktadırlar (Escofet ve diğ., 2019).

İKY-nin sürdürülebilir bir kavram olarak boyutlarının oluşmasında katkısı olan önemli unsurlardan bir çoğunun adalet, eşitlik, şeffaf insan kaynakları uygulamaları, karlılık ve çalışan refahı olduğu da tespit edilmiştir (Escofet ve diğ., 2019).

En önemli hususlardan birisi, örgütlerin, çalışanların yatırımlarını algılamalarını ve yeterli saygı göstermelerini sağlamalı olduğu ile ilgilidir. Açık iletişimin ve adaletli bir çalışma ortamının çalışanların memnuniyet seviyesinin artmasına yardımcı olacağı ve onları örgütsel performansı iyileştirmeyi amaçlayan örgütsel vatandaşlık davranışlarını da sergilemeye teşvik edeceği düşünülmektedir (Xiao, 2014).

Pare ve Tremblay, (2007) tarafından yapılan çalışma sonucu, İK uygulamalarının doğrudan veya dolaylı olarak, süreç adaletinin ve duygusal bağlılığın geliştirilmesinde, olumlu davranışların özümsenmesinde ve örgütte kalma niyetinde önemli bir rol oynadığını açıkça tespit etmektedir.

Birtakım çeşitli çalışmalar, çalışanların İK uygulamalarını adalet bağlamında değerlendirdiklerini göstermektedir (Gilliland 1993; Jones ve diğ., 1999; Fischer, 2004).

Eğer çalışanlar kendilerine karşı farklı muamele edildiğini görürlerse ve bireysel ihtiyaçları, beklentileri yaş, cinsiyet, eğitim, sosyal statü ve aile durumu gibi kişisel demografik değişikliklere göre farklı şekilde temin edilirse, İKY uygulamalarını da farklı biçimde algılamaları muhtemeldir (Sanchez ve Brock, 1996, Snape ve Redman, 2003; Truss ve diğ., 1997, Truss, 2001`den aktaran Shen ve Legget, 2014).

İstihdam eşitliği fırsatı, iş tasarımı, eğitim ve ücretlendirme, dağıtım adalet algısının esas unsurlarındandır, performans değerlendirmesi, yönetim gelişimi ve çalışan katılımı ise süreç adaleti algısı ile daha yakından ilişkilidir. Yüksek çalışma standartları ve işyerinde demokratik katılımın ve temsilciliğin sağlanması ise çalışanlara saygı duyulduğunu hissettirir ve bu yüzden organizasyonla özdeşleşme eğilimindedir (Grover ve Crooker, 1995`den aktaran Shen ve Leget, 2014).

İK politika ve uygulamalarının işverenler ile çalışanlar arasında olan ilişkileri düzenlediği düşünüldüğü zaman, bu politika ve uygulamaları çalışanların hangi şekilde deneyimlendiğini bir İKY sisteminin içeriği ve süreci belirlemektedir (Kinnie ve diğ., 2005` den aktarak Katau, 2013).

Bununla beraber, adaletle ilgili araştırma İKY sisteminin adaletliliğini çeşitli çalışan tutumları ile ilişkilendirse de çok az sayıda çalışma örgütsel adalet ve örgütsel erdemlilik aracılığıyla çalışan tepkileri arasındaki ilişkiyi incelemiştir (DeConinck, 2010`den aktaran Katau, 2013)

Çalışanlar arasında algılar paylaşıldığı zaman veya güçlü bir İKY iklimi oluştuğunda, onlardan istenen kolektif tutum ve davranışları geliştirmeleri beklenmektedir. Farklılık, tutarlılık ve fikir birliği gibi özelliklere sahip bir İKY sistemi, çalışanların algılarını birlikte şekillendirebilir, böylelikle güçlü bir İKY iklimi oluşturabilir (Bowen ve Ostroff, 2004`den aktaran Katau, 2013).

Ayrıca, işin yeniden tasarımı ve iş rotasyonları gibi İK uygulamaları da çalışanların örgütteki dağıtım adaleti ile ilgili algılarını yükseltebilir (Oh, 2013).

İnsan kaynağının etkin ve verimli bir biçimde çalışması ve örgüte fayda sağlayabilmesi için kurumların politika ve uygulamalarının adil bir biçimde, eşitlik ve hakkaniyet ilkelerine uyularak tasarlanması, tüm karar ve süreçlerin çalışanlara doğru iletişim kanallarıyla iletilmesi, onların önerilerinin de hesaba alınması ve sonuç olarak pozitiv örgütsel adalet algısı oluşturmakla onların güveninin kazanılması gerekmektedir.

Chung, (2005) tarafından yapılan çalışmadan elde edilen sonuçlar, organizasyondaki İK uygulamalarının çalışanların genel algısını etkilediğini ve bu genel algının süreç adaleti algısının kısmen aracılığı ile örgütsel bağlılığı da öngördüğünü göstermiştir. Çalışanlarının İK uygulamalarının etkinliğine dair genel algısı ile süreç adaleti algısı arasında örtüşme oluştuğunu söyleyebiliriz.

4.3.1. İnsan Kaynakları Planlaması ve Örgütsel Adalet ilişkisi

İnsan kaynakları planlaması, organizasyonun şimdiki ve gelecekteki amaçlarına verimli şekilde ulaşmak için uygun yerde ve zamanda, uygun sayı ve nitelikte iş gücünü temin ede bilmek amacıyla hayata geçirilen sistemli bir faaliyettir (Can ve diğ., 2001`den aktaran Budak ve diğ., 2018).

Genellikle, İKY kararları alma süreçlerinde etkili olan faktörler arasında tarafsızlık, tutarlılık, doğruluk, etik, güvenilirlik ve karşılıklılık gibi unsurlar yer almaktadır (Youn, 2007).

Gitgide artan rekabet örgütlerin stratejik yönetimini zorunlu hale getirirken, diğer taraftan rekabette avantaj sağlayacak olan İKY`nin de stratejik olmasını gerekli kılmaktadır. Bu nedenle, insan kaynakları planlamasının örgütün genel stratejileriyle uyumlaştırılması zorunluluğunu meydana getirmektedir. Stratejik yaklaşımla, dört esas süreçten geçilerek insan kaynakları planlaması süreci tamamlanmaktadır. Bunlar (Budak ve diğ., 2018):

- Stratejik insan kaynakları planlaması
- İş gücü arz/talebinin niteliksel ve niceliksel olarak tahmin edilmesi
- İş gücünün temini için faaliyete geçme
- İK Planlama sonuçlarını değerlendirme.

Çalışanların organizasyonun İK uygulamalarının adaletli olması ile alakalı birtakım beklentileri olduğundan, özellikle işe alım, ödüllendirme ve performas değerlendirme gibi fonksiyonların hangi derecede adil olmasına ilişkin değerlendirme yaparlar veya yargılarlar (Bowen ve diğ., 1999).

Kısacası, İK uygulamaları çalışanların tutumlarını, onların adalet duygusu ile ilişkili olarak karışık biçimde etkilemektedir. Ancak, adalet algısının çalışanları, özellikle tutum ve davranışları sergilemeye nasıl motive ettiği tam olarak anlaşılmış değildir (Frenkel ve diğ., 2012).

İK Planlamasının her bir süreci, çalışanların örgütsel adalet algısını etkileyebileceğinden dolayı oldukça önemli gözükmektedir. Özellikle çalışanların kendilerine ilişkin algıları, tuttukları pozisyona denk gelmiyorsa, oldukça büyük sıkıntılar ortaya çıkabilir.

İK planlamasının her bir aşamasının kontrol edilmesi ve bir olumsuz durumla karşılaşıldığı zaman hiç gecikme olmadan derhal müdahele yaparak, çalışanların örgütsel adalet algılarının zedelenmemesi için gerekli önlemlerin yapılması, sağlam bir iş gücü yapısının oluşturulmasının oldukça önemli adımları olabilir (Budak ve diğ., 2018).

4.3.2. İşe Alım, İşgören Temin ve Seçim Süreci ile Örgütsel Adalet İlişkisi

Bir organizasyondaki işe alım süreci, gelecekteki bir çalışanın organizasyonla olan ilk temasını ifade eder. Organizasyonla ilgili ilk izlenimleri ve çalışanlara nasıl davranıldığı ve s. gibi algılar bu aşamada oluşmaktadır (Bowen ve diğ., 1999).

Literatürde işgören seçimi ile ilgili uygulamaların iki temel amacı açık gözükmektedir: doğruluk ve adalet. Doğruluk, bir seçim aracının, bir bireyin belirli bir işle alakalı görevleri yerine getirme konusunda gerçek yeteneği doğru bir biçimde ölçme becerisinin olup olmadığını ifade etmektedir. Tarihsel açıdan da doğruluk faktörü, seçim uygulamalarının esas odak noktası olmuştur (Gilliland, 1993; Schmitt ve Gilliland, 1992; Konovsky, 2000).

Daha sonralar da adalet alanındaki araştırmacılar, seçim uygulamaları bağlamında sosyal adalet algılarının önemli olduğu fikrini kabul etmişlerdir. Bu uygulamalarla ilgili adalet algısı, bir işe başvurmaktan vazgeçme, bir işi kabul etmekten vazgeçme ve bir işe gelecekte bağlılık gösterme gibi önemli örgütsel sonuçlarla alakalıdır (Konovsky, 2000).

İşgörenlerin temin edilmesi ve seçim süreci aslında organizasyon ile işe başvuran aday arasında iki taraflı iletişime esaslanan bir süreçtir ve her ne kadar böyle olsa da bu sürecin doğru şekilde yönetilmesine yeterli düzeyde önem verilmemekte, dolayısıyla başvuran adayların algı ve düşünceleri örgüt tarafından ihmal edilmektedir. Bu gibi olumsuz algı ile bu süreci deneyimleyen adaylar, organizasyonun hem marka imajına, hem de itibarına önemli derecede zarar verebilmektedirler, ayrıca işe alınanlar da yeterli düzeyde performans sergilemekte istekli davranamamaktadırlar (Erenel, 2012).

İş alım, seçim ve yerleştirme sürecinde yapılan mülakatlar başta olmakla iş başvurusu formları, testler ve bu sürece ait diğer bütün uygulamalar, iş başvurusunda bulunan adaya çalışmak istediği kurumdaki ister ilişkiler isterse de işlemler ile ilgili ön bilgiler edinmesine, gelecekte nasıl bir çalışma ortamında bulunacağına dair ipuçları elde etmesine neden olacaktır. Bu adayların elde ettikleri ipuçları ile organizasyondaki adaletle ilgili ilk algıları da oluşmaktadır (Aksoy, 2018).

Yani, işe başvuran adayların seçim süreci ile ilgili adil algılamaları, yalnızca ihtiyaç duyulan nitelikteki isgörenlerin örgüte cezb edilmesini sağlamıyor, bununla birlikte bu adayların işgören temini ve seçimi sürecinde ve daha sonraki iş hayatında kendilerini

işlerine daha çok vermelerine neden oluyor. İşgören seçimi süreci ile ilgili oluşan negatif tutumlar ise adayların seçimle ilgili etaplardaki başarısını, iş arama motivasyonunu ve sonradan oluşacak olan iş performansını da etkilemektedir (Erenel, 2012).

Olumlu seçim sonuçlarıyla ilgili en sık karşılaşılan süreç adaleti öğesi, örgütten kaynaklanan açık ve dürüst şekilde kurulan iletişimdir (Schmitt ve Gilliland, 1992; Konovsky, 2000).

Süreç adaletinde bahs edilen bireylere söz hakının verilmesi mekanizmasının işgören işe alımı ve seçimi sürecinde uygulanması çalışanlara bilgilerini, yetenek ve becerilerini sergileme fırsatının verilmesi anlamı taşımaktadır (Aksoy, 2018).

Süreç adaleti bağlamında ise seçim sürecinin standardizasyonu ve farklı nitelikteki adaylara eşit muamele gösterilmesi açısından tanımlanan tutarlılık, daha büyük bir süreç adaleti duygusunun oluşmasını sağlar. Aynı zamanda, süreç adaleti, görüşmecilerin kişisel önyargılarının olmasıyla zayıflaya da bilir (Bowen ve diğ., 1999).

Bies ve Moag (1986), iş için başvuru yapanların bir örneği üzerinde çalışma yürütürken, adayların, örgütteki işe alım görevlilerinin, verdikleri kararlarla ilgili dürüst, içten bilgiler ve makul gerekçeler sundukları derecede kendilerine adil davranıldığına inandıklarını tespit etmişlerdir. Bireylere adil bir biçimde muamele gösterilmesi, onlara onurlu ve saygılı bir şekilde davranıldığı algısı yaratdığı için öz kimlik ve öz değer duygusunu da güçlendirdiğini söyleyebiliriz (Brockner ve diğ., 1992`den aktaran Beugre, 2002).

İş başvurusunda bulunan adayların işe alım prosedürlerine olan tepkilerini inceleyen bir çalışmada Bies (1985), bireylerin adaletli ve adaletsiz işe alım faaliyetlerini tanımlarken işlemle alakalı hususları sürecin kendisiyle ilgilenenlerden farklılaştırdıklarını tespit etmiştir.

Bazı bulgular, işgören seçimi zamanı birisine adaletsiz davranmanın, onların işe başladıkları zaman performanslarını düşürmelerine yol açabileceğini ortaya koymaktadır (Cropanzano ve Wright, 2003).

Örneğin, Gilliland'ın (1994) yapmış olduğu saha deneyi, adaletsiz bir süreçle işe kabul edilen bireylerin, adil bir süreçle kabul edilenlere göre daha düşük performans puanlarına sahip olduklarını tespit etmiştir. Genel olarak, bununla tutarlı sonuçlar Konovsky ve Cropanzano (1991) tarafından da belirtilmiştir (Cropanzano ve Wright, 2003).

Bazı araştırmalar, iş başvurusunda bulunanların işe alım süreci zamanı kendilerine ne derecede adil davranıldığıyla ilişkili algılarının, örgüte olan ilk bağlılıklarıyla alakalı olduğunu tespit etmektedir. Stephen Gilliland tarafından yürütülen yeni bir araştırma programı olan iş başvurusunda bulunan adaylarla yapılan kapsamlı görüşmelerden yararlanarak, birtakım "adalet ilkesi" oluşturmuştur (Bowen ve diğ., 1999).

Dağıtım adaletinin iki esas ilkesi vardır, birincisi işe alım ile ilgili kararın uygunluğu ve ikincisi ise işe alım kararının değerlendirilmesinin doğruluğu. İş başvuru sahipleri, beceri ve yeteneklerinin seçim prosedürleriyle doğru bir şekilde değerlendirilip değerlendirilmediğine dair karar vermektedirler. Bu değerlendirme, adayların kendilerinin algıladıkları özelikleri yansıtmaktadır. Dağıtım adaleti algısı, işe alma kararının ve en nitelikli bireyin işe kabul edilip-edilmediğinin değerlendirilmesinden de meydana gelir (Bowen ve diğ., 1999).

İşe alım esnasında kişilerarası müameleye dayalı beklentilerle ilgili yapılan bir araştırmaya esaslanarak etkileşimsel adaletin dört kriterini tespit etmişlerdir. Bu kriterler: gerekçelendirme - örneğin, kararların temelini, önemini açıklama, doğruluk - açık sözlü ve doğruluğu temsil eden bir otorite figürü, saygı - kaba olmak yerine kibar olmak ve uygunluk - uygunsuz veya önyargılı ifadelerden kaçınmak olarak ifade edilmiştir (Colquitt, 2001).

Ayrıca, bu prosedürel değerlendirmelerden ayrı olarak, görüşmecinin iletişiminin ne derecede dürüst ve saygılı olması (örneğin, görüşmecinin işle ilgili veya adaya ilgili sorular sorup sormadığı) gibi etkileşimsel adalet ile ilgili hususlar da değerlendirmede kullanılan kriterler olarak belirtilmiştir (Bies ve Shapiro, 1988).

İşe alım sürecinin önemli derecede belirsizlik yarattığı ve adayların bu belirsizliği azaltmak için bilgi arayışı içerisinde oldukları bilinen bir durumdur. Eğer bu süreçle alakalı bilgiler önceden temin edilirse, başlangıçtaki belirsizliğin azalmasına da yardımcı olabilir. Özellikle geri bildirimle ilgili iletişim önemli olmaktadır. Dahası,

iletişim boyunca, adaylar örgütten dürüst olmalarını beklerler, örneğin, bireyi aldatmaya çalışmak etkileşimsel adalet algısını olumsuz yönde etkiler. Çünkü, etkileşimsel adalet, adaylara genel olarak nasıl muamele edildiği ile ilgili algıyı içermektedir (Bowen ve diğ., 1999).

Gilliland (1993), bilginin üç boyutu olduğunu belirtmiş ve bunları, geribildirim, seçim bilgisi ve dürüstlük olarak nitelendirmiştir. Geri bildirimin önemi, iş başvurusu yapan kişinin bakış açısı ile istihdam sürecine bakıldığı zaman daha kolay anlaşılmaktadır. Aksi olarak, bireyler güçlü ve zayıf yönlerini belirten faydalı geri bildirimler verilmesini talep edeceklerdir (Cropanzano ve Wright, 2003).

Gilliland (1995) birtakım süreç adaleti kuralının (dürüstlük, yeniden değerlendirme fırsatı ve iki yönlü iletişim gibi) iş başvurusunda bulunan adayların mülakat prosedürlerine olan tepkileri ile ilişkisini araştırmaya devam etmiştir (McDowell ve Fletcher, 2004).

Bies (1986), iş başvurusunda bulunan adayların iş fırsatları ile ilgili hızlı geri bildirim elde ettikleri zaman, işe alma prosedürlerinin geri bildirim geciktirildiği zamandan daha adil olduğuna karar verdiklerini ve bunun adayın işi elde edip etmediğinden bağımsız olduğunu tespit etmiştir.

İşe alım prosedürleri ile alakalı bir çalışmada, Bies ve Moag (1986) iş başvurusunda bulunan adayların süreç adaletinin bir göstergesi olarak herhangi bir karar için bir gerekçe sunulmasını bekledikleri sonucuna ulaşmışlardır.

Bies ve Shapiro (1987, 1988), çalışanların olumsuz kaynak tahsisi kararlarına olan tepkileri ile ilgili yapılan bir takım deneylerde ve araştırmalarda, yöneticiler verdikleri kararlara dair gerekçeler sundukları için çalışanların süreç adaleti algılarının da arttığını tespit etmiştir.

İşgören seçimi sistemlerine, iş başvurusunda bulunan adayların tepkilerine ilişkin yapılan araştırmalar, çoğunlukla Gilliland'ın (1993) teorik modeline esaslanmaktadır.

Bu model, üç geniş kategoriye dahil olan 10 süreç adaleti kuralından oluşmaktadır. Bu kurallar, işgören seçim sürecinin ve diğer sonuçların genel adalet algısını etkileyecek biçimde kavramsallaştırılmıştır (Bauer ve diğ., 2001).

Resmi özellikler kategorisi iş ile alakalı olma, performans şansı, yeniden değerlendirme fırsatı ve tutarlılığı içermektedir. Açıklama kategorisi geri bildirim, bilinen bilgi ve açıklık`tan oluşmaktadır. Kişilerarası müamele kategorisinde ise test, iki yönlü iletişim ve soruların uygunluğu yer almaktadır (Bauer ve diğ., 2001).

Bazı araştırmacılar, çalışma ortamlarında adaletsiz olan değerlendirme prosedürlerinin kullanılması ile en az dört potansiyel sonucun yaranacağını vurgulamışlardır. Bunlara, iş başvrusunda bulunan kişinin bir iş teklifini kabul etme ihtimalinin azalması, yasal işlem olasılığının artabilmesi, çalışanlar içerisinde iş tutumlarının düşmesi ve iş performansının düşmesi gibi sonuçlar dahildir (Cropanzano ve Wright, 2003).

Bir takım ölçmeye odaklanan araştırmacı, iş ile ilgili kriterleri öngörmeyen testlerin kullanılmasının, nitelikli adaylara fırsat verilmesini engellediğini, verimsiz işgören seçimi nedeniyle iş hedeflerini de engellediği için bunun doğru olmadığını ileri sürmüştür (örneğin, Arvey ve Faley, 1988). Kısacası, bir işgören seçimi testinin amacı apaçık ve net bir şekilde olmalıdır (Cropanzano ve Wright, 2003).

4.3.3. İnsan Kaynakları Eğitim ve Geliştirme Uygulaması ile Örgütsel Adalet İlişkisi

Eğitim ve diğer yetkinlik geliştirme uygulamaları, örgütlerin rekabet avantajı ve performansın başlıca kaynaklarını olarak düşünülmektedir. Çünkü, örgütler, sorunları ve çözüm yollarını belirlemek, çalışma yöntemlerinde değişik faaliyetleri başlatmak ve kalite için sorumluluk almak gibi ön saflardaki önemli çalışan becerisi ve girişimine güvenirler (Pfeffer ve Veiga, 1999).

Çalışanların eğitimi ve gelişimi, bir organizasyonun amaç ve hedeflerine ulaşması için önemli bir unsurdur. Ayrıca çalışan eğitimi, işin sürekliliğini temin etmek, çalışanların yetkinliklerini ve üretkenliklerini iyileştirmek için temel faktördür. Esas amaç, çalışanların işin gerekleri doğrultusunda bilgi ve becerilerini geliştirmek ve performansla alakalı sorunları aradan kaldırmaktır (Surbhi, 2015`den aktaran Hajjar ve Alkhanaizi, 2018).

Neredeyse bütün organizasyonlar tarafından bir çok eğitim ve gelişim olanakları sağlanmaktadır (Cannell, 2004`e aktaran McDowall ve Saunders, 2010). Sürekli değişen bir çalışma ortamında, eğitim döngüsel olarak uygulanmaktadır, bu

eğitimlerden iş başında eğitimin en etkili olduğu ifade edilmektedir, resmi kursların da etkili yöntem olduğu düşünülmektedir (McDowall ve Saunders, 2010).

Önceki araştırmalar (Meyer ve diğ., 1993), örgütsel uygulamaların işten duyulan memnuniyet ve eğitim deneyimi gibi olumlu çalışan deneyimleri üzerinde pozitif bir etkisi olduğunu tespit etmiştir (Kee ve diğ., 2004).

Ayrıca, çalışanların eğitimi ve gelişimi için yapılan yatırımın organizasyon ve mevcut iş gücü açısından faydaları olduğu ile ilgili uzun zamandır bir inanç da mevcuttur diyebiliriz (Salas ve Cannon-Bowers 2001; Sloman, 2003`den aktaran McDowall ve Saunders, 2010).

Eğitim programının hedeflenen amaçlara hizmet edecek şekilde yapılandırılmasında döngüselliğin mevcut olması bütünsel kalite anlayışına ve sürekli gelişme mantığına daha uygun gelmektedir. Bu döngüyü oluşturan dört temel alan eğitim ihtiyacının saptanması, eğitimin planlanması, hazırlanması ve eğitimin değerlendirilmesidir (Budak ve diğ., 2018).

Çalışanların adalet algıları, politika ve prosedürlerin ne derecede açık ve anlaşılır olduğuna, endişe duydukları durumları dile getirme fırsatlarına sahip olduklarına ve çalışanların ihtiyaçlarının belirlenip ele alınmasına göre tahmin edilebilir (Wooten ve Cobb, 1999).

Çalışanların görüşlerini de dikkate alan uygulamalar, organizasyonda hakkaniyetin temin edilmesinde de önemli görülmektedir (Budak ve diğ., 2018).

Resmi ve kapsamlı eğitimin sağlanması çalışanların bilgi ve becerilerini güncel tutmaya yardımcı olabilir ve bu da yüksek performans ve s. gibi pozitif sonuçlara yol açarak çalışanların dağıtım adaleti ile ilgili olumlu algılarını yükseltebilir (Takeuchi ve diğ., 2004).

Çalışan deneyiminin bir parçası olarak eğitimde algılanan adalet bireyin örgüte duygusal bağlanmasına, bir yükümlülük hiss etme duygusuna veya her ikisini birden geliştirmesine neden olabilmektedir (Kee ve diğ., 2004).

İşgörenler eğitim ihtiyacının tanımlanmasından başlayarak eğitimin değerlendirilmesine kadar geçen süre boyunca kendilerine adil bir biçimde muamele edilmesini beklerler. Nitekim işdışı eğitimlere sürekli aynı çalışanların gönderilmesi

çalışanlar tarafından sıkıcı bulunur ve işbaşı eğitimlerinin ise yalnızca kendilerine layık görüldüğüne ilişkin algılar oluşursa uygulanan eğitim amacından sapmış olur (Budak ve diğ., 2018).

Çalışanların gelişimini sağlayacak eğitimlerin sadece türü değil, aynı zamanda çalışanların almak istedikleri eğitimlerin miktarı da dağıtım adaleti ile ilgili algıları etkilemektedir (Gupta ve Singh, 2010).

Bu yüzden çalışanların eğitim ve geliştirme sürecinin her bir aşamasında adaletliliğin gözetildiğine ikna edilmeleri önemlidir. Genel itibarile, eğitime gönderilen çalışanların, eğitim sonrasında kendilerine farklı davranılması ile ilgili beklenti içerisinde oldukları bilinmektedir. Eğer çalışanlar iş yerinde bekledikleri ilgiyi alamıyorlarsa eğitime olan algıları da farklılaşır. Eğitime gönderilme nedenlerini sorgulamaya başlar ve eğitimin amacının ne olduğu ile ilgili yeteri derecede bilgilendirilmeyen çalışanların, kendilerine haksızlık edildiği ve sırf yıpratılmak için eğitimlere gönderildiği algısı oluşarak negatif örgütsel davranışlara neden olabilir (Budak ve diğ., 2018).

Bu nedenle, adil İK uygulamalarının, özellikle eğitim ve geliştirme, kariyer yönetimi gibi uygulamaların mevcut çalışanları eğitecek, global pazarda kendi kariyerlerine, gelişimlerine katkıda bulunmalarını sağlayacak ve daha yüksek performans elde edecek şekilde tasarlanması gerekmektedir (Kaifi, Khanfar, Nafei ve Kaifi, 2013; Yasir ve diğ., 2013`den aktaran Khan ve diğ., 2016).

Bu alanda uygulanacak politika ve prosedürlerde iletişim açık, anlaşılır olmalı ve programlar erişilebilir olmakla, adil dağıtımı sağlanmalı, mevcut eğitim politikaları ve kariyer programları hakkında bilgiler açık iletişim yoluyla çalışanlara iletilmelidir (Wooten ve Cobb, 1999).

4.3.4. Performans Yönetimi Sistemi ve Örgütsel Adalet İlişkisi

Performans değerlendirme sistemi, çalışanların örgütsel adalet ile ilişkili algılarını güçlü bir şekilde meydana çıkaran ve bu bağlamda da ayrı bir önemi olan İKY uygulamalarındandır. Performans değerlendirme prosedürlerinin oluşturulması ve uygulanması etaplarında dikkate alınması gereken birtakım önemli konular vardır. İlki

performans değerlendirme sisteminin adil bir şekilde tasarlanması ve böylelikle çalışanlarda adaletle ilgili olumlu algının oluşturulmasıdır (Aksoy, 2018).

Tan ve Çetin, (2009)`in yapmış olduğu çalışmada performans değerlendirme sistemine ilişkin örgütsel adalet algısınının üç boyutunun bu sistemden duyulan memnuniyet üzerinde ne gibi etkilerinin olduğu incelenmiştir.

Calışanların performans değerlendirme sistemini benimseyerek kabul etmeleri bu sistemi ne derecede adil olarak algılamaları ile yakından ilişkilidir diyebiliriz. Örgütsel adalet çalışanların performans değerlendirme sistemi de dahil örgütsel sistemin calışanlar tarafından özümsenmesini sağlayan en önemli faktörlerden birisidir. Bu bağlamda, dağıtım adaleti performans değerlendirme sistemlerinde, çalışanların elde ettikleri kazançların, gösterdikleri performans doğrultusunda, doğru, gerçekçi ve adil biçimde değerlendirilmesiyle ilgili algılamalarıdır (Tan ve Çetin, 2009).

Terfilerle ilgili verilen kararlar da önemli olmaktadır. En yüksek performans gösteren çalışanların terfi ettirildiği derecede, çalışanlar çaba, performans ve verilen terfi kararları arasında doğrudan bir ilişki olduğunu göreceklerdir. Bu gibi bir ortamın temin edilememesi ise dağıtımla ilgili adaletsizlik algısına neden olabilir (Beugre, 2002).

Greenberg (1986)`e göre performans değerlendirme sonucunun sergilenen performansa dayanması ve örgütsel kazanımların (ücret ve terfi gibi) bu değerlendirme sonuçları esasında belirlenmesi bu sistemin dağıtım adaleti bağlamında adil olarak algılanması için gerekli faktörlerdir (Tan ve Çetin, 2009).

Aynı zamanda, Greenberg (1986) tarafından performans değerlendirme sistemlerinin süreç adaleti bağlamında çalışanlarca adil algılanması icin gerekli olan özellikleri; çalışanların değerlendirilmesinden önce katkıda bulunabilmek, çalışana sonuçla ilgili verilen geribildirim görüşmesi zamanı her iki tarafın karşılıklı şekilde iletişiminin sağlanması, çalışanların değerlemeye karşı çıkabilmesi imkanının temin edilmesi, değerlendirilenin yaptığı işle ilgili onu değerlendiren yetkili kişinin bilgili olması, performans değerlendirme kriterlerinin ve standartlarının herkes için aynı derecede tutarlılıkla uygulanması olarak belirtilmiştir (Tan ve Çetin, 2009).

Performans değerlendirme zamanı beklenmedik kriterlerin kullanılması yerine çalışanların bu kriterlerle ilgili önceden bilgilendirilmesi onlara olan saygının bir ifadesi olarak kabul edilir, böylece süreç adaleti çalışanlara ve onların haklarına

duyulan saygıyı ifade eden ve çalışanların araçtan daha çok amaç olduğunu belirten özellikler - karar verenin yaptığı işlemler ve sağlanan fırsatlar yönünden yorumlanabilir (Folger ve Konovsky, 1989).

Bu süreçde çalışanlara bilgi katma, yani söz hakkı ve açıklama yapmak imkanlarının verilmesi, performans değerlendirme sisteminin adaletli olmasına pozitif yönde etki etmektedir (Flint, 1999`den aktaran Aksoy, 2018).

Performans değerlendirmesinde doğruluk faktörü büyük önem taşımaktadır. Folger, Konovsky ve Cropanzano (1992), performans değerlendirme sürecinin doğru şekilde yürütülmesi için bir kılavuz niteliğinde uygun bir süreç modeli ileri sürmüşlerdir (Konovsky, 2000).

Yasal süreç modeli, üç temel özelliği şart koşmaktadır. Performans değerlendirmeyi karakterize etmesi gereken süreç: yeterli düzeyde bildirim yapılması, adil şekilde yargılama ve kanıta dayalı yargılama. Taylor, Tracy, Renard, Harrison ve Carroll (1995) adaletli süreç modeli testlerinde, performans değerlendirmesinde yargı sürecinin üç faktörü bulunduğu zaman, çalışanların süreci sadece daha adil şekilde değerlendirmediklerini, ayrıca değerlendirmelerin daha doğru olduğu, daha yüksek memnuniyet ifade ettiği ve yöneticilerinin bu yönetimini daha olumlu değerlendirdiklerini ifade etmişlerdir (Konovsky, 2000).

Örgütsel adalet araştırmacıları, performans değerlendirme sistemlerinde algılanan adaleti teşvik ede bilecek birtakım dağıtım, süreç ve etkileşimsel adaletle ilgili ilkeler tespit etmişlerdir. Dağıtım adaletinin ilgili üç ilkesi mevcuttur: Performans derecelendirmeleri çalışanların beklentilerini karşılamalı, elde edilecek sonuçlar derecelendirmelere esaslanmalı ve sonuçlar çalışanların beklentilerini temin etmelidir. Bu kişilerarası muamele ilkesi, aday ile bütün etkileşimlerde profesyonellik ve saygı gereksinimini yansıtmaktadır. Üçüncü ilke ise çalışanlar hangi derecelendirmeleri bekleyeceklerini bilirlerse ve elde edilecek sonuçlar bu derecelendirmelerle sistematik biçimde ilişkiliyse, çalışanlar hangi sonuçları bekleyeceklerini de bileceklerdir (Bowen ve diğ., 1999).

İletişimin etkilili olması hem de performans yönetiminin önemli bir unsuru olarak algılandığı için (Williams, 1998), bu gözlemlenen ilişki, performans yönetimi uygulamalarının farklı değişkenler ve özellikle de iş tatmini üzerinde önemli bir etkiye

sahip olduğunu tespit eden Fletcher ve Williams'ın (1996) araştırma bulgularında belirtilmektedir (McDoWell ve Fletcher, 2004).

Performans değerlendirmesinin etkileşimsel adaletle ilgili ilkelerinde, açık iletişimin ve kişilerarası muamelenin önemi vurgulanmaktadır. Zamanında ve bilgilendirici biçimdeki performans geri bildirimi, bu değerlendirme süreci için kritik unsurlardandır. Diğer bir etkileşimsel adalet ilkesi ise çalışanlara saygılı davranmak ilkesidir. Başvuru sürecinde olduğu gibi performans değerlendirme sürecinde de çalışanlara nezaketli bir biçimde davranılırsa bu süreç daha adil olarak algılanır ve nezaket, özellikle geri bildirim yapılırken dikkat edilmesi gereken noktadır. Ayrıca, böyle bir kişilerarası muamele, bir çalışanın üstüne duyduğu güvenin de temelini oluşturmaktadır (Bowen ve diğ., 1999).

Greenberg (1986), yöneticilerin performans değerlendirme prosedürlerine olan tepkilerle ilgili yaptığı bir çalışmada, performans standartlarının insanlar arasında tutarlı bir biçimde uygulanmasının, süreç adaleti kararları ile önemli derecede ilişkili olduğunu tespit etmiştir.

Süreç adaleti ile ilgili ilkeler performans standartlarının tutarlı biçimde uygulanmasını ve çalışanlardan girdi talep edilmesini içermektedir, ayrıca değerlendiricinin değerlendirilen çalışana aşina olmasından emin olunulması ve kişisel önyargıları olan değerlendiricilerin değerlendirme aşamasına girmemesi gerekmektedir. Son olarak ise yeniden değerlendirme imkanı veya bir değerlendirme veya karara itiraz etme fırsatı da önemli bir süreç adaleti ilkesi olarak görülmektedir (Bowen ve diğ., 1999).

Yöneticilerle yapılan bir çalışmada, Sheppard ve Lewicki (1987), insanlar ve ortamlar arasında karar verme zamanı tutarlılığın, süreç adaletinin çok sıklıkla alıntılan özelliklerinden biri olduğunu belirtmiştir (Folger ve Bies, 1989).

Benzer biçimde, çalışan öneri sistemleri araştırmasına esaslanan Reuter (1977), çalışanların önerilerinin örgüt tarafından yeteri kadar dikkate alındığı ile ilgili algıların, öneri sisteminin süreç adaletinin kritik bir yönü olduğunu belirtmişlerdir. Yöneticilerin çalışanların bakış açılarını gerçekten dikkate aldıklarıyla ilgili inanç, çalışanların süreç adaleti ile ilgili değerlendirmelerinde ilk temel fikir olabilir (Tyler, 1987).

Çalışanlara verilen kararlarla ilgili zamanında yapılan geri bildirim, süreç adaletinin önemli bir özelliği olmaktadır, fakat gereğinden fazla geç verilen geri bildirim ise adaletsiz olarak algılanmaktadır (Folger ve Bies, 1989).

Performans değerlendirme faaliyeti, örgütsel adalete dair farklı şekillerde biçimlendirilebilir ayrıca, adaletli çıktılara da neden olabilir (Nurse, 2005).

Performans değerlendirme standartlarının objektif ve tarafsız olması daha yüksek örgütsel adalet duygusunun gelişmesini sağlayacaktır ve bu da çalışanların çabalarını pozitif yönde etkileyecek, bu çabaları güçlendirecek ve böylelikle onları bireysel hedeflerine ulaşmaları için daha çok çalışmaya teşvik edecektir (Zhao, 2017).

4.3.5. Ücret ve Ödül Yönetimi ile Örgütsel Adalet İlişkisi

Ödüllendirme ile ilgili karar verilirken kullanılan prosedürlerin önemli etkisinin olduğu bellidir. Adil süreç, örgütsel yaşamın önemli unsurlarından birisi olabilir (Folger ve Konovsky, 1989).

Ücret sistemlerinin temellerinin oluşturulması zamanı çalışanların da katılımına fırsat vermek, onların kontrol etme gibi duygularını ve gerekli ihitiyaçlarının giderilmesi ihtimalini artırarak kendi işlerinden daha çok memnuniyet duymalarını sağlayabilir. Bu nedenle, süreç adaleti ile ilgili algılar ilk olarak ücret tatmini başta olmak üzere çalışanların genel iş tatminleri üzerinde pozitif yönde etkili bir etken olarak ortaya çıkmaktadır (Çakar ve Yıldız, 2009).

Ücret ve ödüllendirmenin adaletli olmasına ilişkin algının oluşmasında çalışanların başta üç başvuru noktasını esas aldıkları bilinmektedir. Birincisi, içsel denklik, yani birey aynı kurumda çalışan diğer çalışanların elde ettikleri ücretler ile kendilerinin elde ettiği ücreti kıyaslamaktadırlar (etkili bir iş değerleme sistemine dayanarak). İkincisi, dışsal denklik, burada ise bireyler diğer kurumlarda çalışanların elde ettikleri ücretlerle kendi ücretleri arasında kıyaslama uygulamaktadırlar (piyasa ücret araştırması yaparak). Sonuncu bireysel denklikte de çalışanın kendi yaptığı katkılar, ürünlerle ilgili kendi geçmiş tecrübelerine dayanarak kıyaslama yapmaktadırlar (Aksoy, 2018).

Yani, ücret sistemini oluştururken temelde hem iç adalet, hem de dış adalet dikkate alınmaktadır. İç adalet, çalışanların pozisyonlarını, performanslarını, maaş kategorilerini, iç ücret sisteminin oluşumunda mevcut olmaktadır, böylelikle

çalışanların birbirlerini karşılaştırması, dağıtımın adaletli olmasını hiss etmesi mümkündür. Dış adalet ise esas itibarile, piyasa ekonomisinin kanunlarına mümkün olduğunca uymayı gerektirmektedir, böylelikle aynı sosyal, karşılaştırılabilir pozisyonların benzer bir ücrete tabi tutuldukları gözükmektedir, eğer fark çok büyük olursa, çalışanların örgütten ayrılma fikrine sahip olmaları da daha kolay olmaktadır (Chunlei, 2017).

Örgütsel adalet algıları, çalışanların karşılanmamış ödeme düzeyi ile ilgili beklentilerini veya ücret seviyesinin nasıl belirlendiğini de içermektedir. Dağıtım adaleti ilkeleri, hangi ödeme sonucunun adil olarak görüldüğünü ifade eder. Bu sonuç, bir ödeme seviyesi, bir ödeme aralığı veya başka herhangi bir tazminat, ödüllendirme sonucu olabilir. Esas dağıtım adaleti ilkesi eşitliktir (Bowen ve diğ., 1999).

Performans değerlendirme sürecinde olduğu gibi, ücretlendirme ile ilgili verilen karara itiraz etme fırsatının tanınması, süreç adaletini ve ödeme ile ilgili çalışan memnuniyetini geliştirmeye yardımcı olabilir (Bowen ve diğ., 1999).

Chien ve diğ., (2010)`nin yaptığı çalışma ile performansa dayalı ücretle iş performansı arasında olan ilişkiyi İK uygulamaları çerçevesinde inceleyerek, performansa dayalı ücretin ne derecede etkin olduğunu ve süreç adaletinin bu bağlamda sözügeçen etkinliğine nasıl yardımcı olabileceğini araştırmıştır. Elde edilen çalışma bulgularına göre performansa dayalı ücretin iş performansıyla pozitif bir yönde ilişkili olabileceği tespit edilmiştir. Ayrıca, bu çalışma süreç adaletinin görev performansıyla pozitif yönde ilişkili olduğuna dair kanıt da sunmuştur.

Organizasyonun gelişim stratejisinin, dağıtım sisteminin, ödül sisteminin, terfi sisteminin ve performans değerlendirme sisteminin geliştirilmesi ve uygulanması gibi çalışanların demokratik olarak katılımını gerektiren pek çok alan mevcuttur (Zhao, 2017).

Böylece, kurumsal politikalar uygulanırken çalışanların katılımı sağlanırsa hem de onların sistemin ilkelerini daha iyi anlamaları, reformlara karşı direnclerinin azalması ve coşkularının artması da mümkün olabilir.

Peki bir ödül dağıtımı sürecini adaletsiz yapan nedir? Yapılan bazı anket çalışmaları, çalışanların Leventhal tarafından açıklanan standartları ihlal eden kaynak dağıtım prosedürlerinden yüksek düzeyde memnuniyetsizliklerini ifade ettiklerini ve bu gibi

sürecin adaletsiz olduğuna inandıklarını göstermiştir. Örneğin, anket çalışmasında Sheppard ve Lewicki adaletsiz durumlarla alakalı açıklamaların sıklıkla Leventhal'ın kavramsallaştırmasındaki standartlara uyulmadığını işaret ettiğini belirtmişlerdir (Greenberg, 1987).

Dağıtım adaletinin uygulandığı örgütlerde yöneticiler, çalışanlara verilen ücret, terfi gibi ve s. ödül ve cezaların onların performanslarına eşit oranda dağıtılmasını sağlarlar (Tan ve Çetin, 2009).

Folger ve Konovsky (1989)`nin birlikte yaptıkları bir çalışmada ücret artışı ile ilgili kararlara çalışanların verdikleri tepkileri üzerindeki dağıtım ve süreç adaletinin etkisi incelenmiştir. Dağıtım adaletinin, süreç adaletinden daha çok benzersiz ücret tatmininin nedenini açıkladığı tespit edilmiş, fakat süreç adaletinin ise, işveren, kurum ve yetkililer ile ilgili diğer iki tutum ölçeğinde, denetçiye güven ve örgütsel bağlılıkla alakalı daha benzersiz farklılıkları açıkladığı görülmüştür.

Sonuç olarak, dağıtım adaleti ile ilgili algıların, sadece bir bireyin kendi sonuçlarına ilişkin olan ücret memnuniyetile benzersiz bir şekilde ilişkili olduğu tespit edilmiştir. Diğer taraftan, sadece ücret artışlarının tespit edilmesinde kullanılan prosedürlere dair algıların, kurumsal bağlılığa ve amirlere olan güvene benzersiz ölçüde katkı sağladığı da belirlenmiştir. Aslında, süreç adaletinin, ücret memnuniyetine de önemli bir katkı sağladığını belirtmek gerek, bu çalışmanın sonuçları, süreç adaletinin güçlü bir genel etkisi olduğunu göstermektedir (Folger ve Konovsky, 1989).

Ayrıca, bireylerin çeşitli ödül dağılımlarına olan tepkilerini değerlendiren laboratuvar çalışmaları, kişilerin gelirlerini en üst düzeye çıkaran ilkeleri tercih etme eğiliminde olduklarını tespit etmiştir. Özellikle yüksek düzeydeki üretken bireyler ödüle dayalı tahsislerin kullanılmasını tercih ederken, daha az üretken bireyler eşit ödül dağıtımlarının kullanılmasını tercih etmektedir (Schwinger, 1980`den aktaran Greenberg ve Bies, 1982).

Greenberg (1990) tarafından çalışan hırsızlığı vakası üzerine yapılan diğer bir araştırmada ise ücret kesintileriyle birlikte çalışan hırsızlığının arttığını, fakat ücret kesintisi kararlarının kapsamlı ve hassas açıklamaları üstleri tarafından çalışanlara iletildiği zaman hırsızlık oranlarının da düştüğünü göstermiştir (Moorman, 1991).

4.3.6. Kariyer Yönetimi ve Örgütsel Adalet İlişkisi

Kariyer kavramı İngilizce'deki araba, yol gibi Latince olan "Carraria" kelimesinden türetilmiştir. Kariyer kavramını tanımlamak için bir çok teknik mevcuttur ve bu kavram faklı biçimlerde kullanılmaktadır (Khan ve diğ., 2016).

Kariyer gelişimi, seçme, yerleştirme, oryantasyon, eğitim, transfer, rotasyon, mentorluk ve hatta işten ayrılma da dahil olmakla, fakat bunlarla sınırlı kalmayarak bir çok farklı insan kaynakları geliştirme programlarını içermektedir (Wooten ve Cobb, 1999).

Kariyer başarısı ise bireyin öğrenme, çaba gösterme, mesleki deneyim ve yaşamın diğer yönleri aracılığıyla yolculuk olarak ifade edilebilirken, iki ayrı kelimenin, Kariyer ve Başarı'nın değişmesi olarak nitelendirilmektedir (Khan ve diğ., 2016).

Görüldüğü üzere, kariyer gelişimi bir çok kariyeri etkileyebilecek organizasyonel süreçleri içerdiği için, bu süreçlerle alakalı işyerinde adalet konularının meydana gelmesi de şaşırtıcı değildir (Wooten ve Cobb, 1999).

Kariyer yönetimi ve gelişimi bağlamında örgütsel adaletin üç boyutu kariyer geliştirme uygulamasının farklı yönleriyle ilişkilidir. Şöyle ki, dağıtım adaletinin odak noktası bir programsa süreç adaletinin odağı süreç ve etkileşimsel adaletin odağı ise insanın kendisidir. Bu yüzden birbirlerile de yakından ilişkilidirler (Oh, 2013).

Süreç adaleti, terfi kararlarının verilmesinde kullanılan prosedürlerle ilgili adalet algısını da ifade etmektedir (Wellbourne, 1998`den aktaran, Lemons, 2003).

Terfi kararlarının verilme süreci ve sonucu üzerinde bir kadar kontrol sağlayan prosedürler, süreç kontrolüne izin vermeyen prosedürlerden daha adaletli algılanma eğilimindedir (Greenberg, 1990).

Terfiler, oldukça arzu edilen gelişim fırsatları, belirli eğitim programları ve özel danışmanlık ile birlikte elde edilen ödüller ve fırsatlar, kariyer gelişimi sonuçlarının dağıtım adaletile ilişkili olacağına dair bazı örnekler olabilir (Wooten ve Cobb, 1999).

Terfilerin nasıl yapılması süreç adaleti açısından ve bir çıktı şeklindeki terfileri kimlerin elde edeceği dağıtım adaleti yönünden önem taşımaktadır (Aksoy, 2018).

Çalışanlar transfer edilirken uygulanan politikalar, programlara katılım için seçim kriterleri, uygulamaların şeffaflığı ve yüksek potansiyele sahip çalışanların

değerlendirilmesine ilişkin karar vermenin tutarlılığı süreç adaleti ile alakalı kariyer gelişimi örnekleri olarak gösterilebilir (Wooten ve Cobb, 1999).

Terfi ile ilgili, karar vermek için kullanılan prosedürlere görüşmeler, psikolojik testleri veya değerlendirme merkezleri dahil olabilir. Bu yüzden, değerlendirici veya görüşmeci şeklinde katılım sağlamalarına olanak tanınan çalışanların, belirli pozisyon için seçilen kişiyi kabul etme olasılıkları da yüksek olacaktır (Lemons, 2003).

Yapılmış üç saha çalışmasında adaletsiz terfi uygulamalarının çalışanlar içerisinde daha kötü iş tutumları ile alakalı olduğu tespit edilmiştir (McEnrue, 1989; Witt ve Nye, 1992`den aktaran Cropanzano ve Wright, 2003).

Kariyer tatmini ve ya memnuniyeti kariyer başarısı sonuçlarının önemli bir öznel faktörü olarak ifade edilmektedir. Kariyer memnuniyetinin yordayıcıları ile örgütsel adalet arasında da anlamlı ilişki mevcuttur. Özellikle örgütsel adaletin üç boyutu, kariyer gelişimi için örgütsel desteğin çeşitli faktörleriyle de doğrudan ilişkilidir (Oh, 2013).

Ücret artışı, terfi, iş statüsü ve bu gibi diğer ödüllerin dağıtımının bir şekilde çalışanların tutum ve davranışlarını etkilediği artık bilinmektedir (Lawler, 1977`den aktaran Greenberg, 1987).

Dağıtım adaletinde uygulanan denklik normuna göre, ödüller liyakate dayalı olarak dağıtılmalıdır, bu nedenle kariyer yönetiminde de bireyler ve örgütler arasındaki psikolojik sözleşmenin geliştirilmesi, kariyer yönetimini içeren ödüllerin ve kaynaklarının liyakate dayalı olma derecesinden etkilenmektedir (Wooten ve Cobb, 1999).

Gilliland (1995) yaptığı bir saha çalışmasında, yeniden değerlendirme fırsatlarının iş başvurusunda bulunanlar arasında büyük bir endişe kaynağı olmadığı sonucunu elde etmiştir. Bununla beraber, McEnrue (1989), terfi almak için çalışan bireyler arasında yeniden değerlendirme imkanının verilmesinin oldukça önemli olduğunu tespit etmiştir (Cropanzano ve Wright, 2003).

Bu alandaki araştırmacılar, katılımcıların tek iş tekliflerini değerlendirdikleri zaman diğerlerinin göreceli maaşlarına güvendiklerini, fakat birden çok iş teklifini

değerlendirdikleri zaman ise teklifler arasında kıyaslama yapmak için kendi maaşlarını temel olarak kullandıklarını ortaya koymuştur (Lemons, 2003).

Rai (2015) tarafından yapılan çalışmada dağıtım, süreç, kişilerarası ve bilgilendirici adalet türlerinin çalışma hayatı kalitesi üzerinde olan etkileri, yani iş ve kariyer tatmini, çalışma koşulları, işte kontrol ve genel refahı incelenmiştir. Elde edilen veriler, kaynakların adil dağıtımının ve prosedürlerin adil kullanımının çalışma hayatı kalitesinin bir çok boyutunu iyileştirdiğini göstermiştir.

Ayrıca, Beehr ve Taber (1993) ve Beehr, Taber ve Walsh (1980) tarafından yapılan çalışmalar da görevde olan bireylerin terfi kriterlerinin uygunsuz olduğuna inandıkları zaman daha zayıf iş tutumları geliştirdiklerini ortaya koymaktadır (Cropanzano ve Wright, 2003).

Çalışanların gelişim sürecinden kaynaklanan sonuçların ücret artışları, kariyer yönetimi, terfiler ve alınan gelişim müdahaleleri bağlamında dağıtımı (eğitim veya kişisel gelişim planlarının hayata geçirilmesi şeklinde) çalışanların süreç adaleti algıları üzerinde büyük ihtimalle bir etkiye sahip olmaktadır (Fletcher ve McDoWall, 2004).

Organizasyondaki yanlış ve adaletsiz uygulamaların hayata geçirilmesini engellemek amacıyla yetkili bireylerin hem de kariyer planlama konusunda eğitilmeleri ve bilgi sahibi olmaları gerekmekte, kurumdaki kariyer yönetimi ile ilgili standartlar belirlenerek belli bir kariyer yönetimi politikası oluşturulmalıdır (Budak ve diğ., 2018).

Kariyer yönetimi uygulayıcılarının, kariyer gelişimi için öğrenme fırsatları oluşturmak ve bunları adaletli bir biçimde dağıtmak için daha sofistike planlar geliştirmeleri gerekmektedir, çünkü çalışanlar, kariyer gelişim fırsatlarını, kariyer memnuniyeti için kritik ve önemli bir kurumsal kaynak ve sonuç olarak kabul edebilirler (Oh, 2013).

Kariyer geliştirme fırsatlarına dair adil örgütsel politikalar ve uygulamaları temin etmek, dağıtım adaleti algısını sadece farklı işgücü için örgütsel İKY politikaları içinde değil hem de daha geniş bir sosyal adalet çerçevesi içinde yükseltebilir (Crawshaw, 2005).

4.4. İnsan Kaynakları Uygulamaları ile İlgili Yapılan Çalışmalar

Organizasyonlar, örgüt çalışanlarının bir rekabet avantajı kaynağı olma potansiyelini gittikce daha çok anlamakta ve kabul etmektedir (Pfeffer, 1994).

İnsan kaynağı vasıtasıyla rekabet avantajı oluşturmak, insan kaynağından en doğru bir biçimde fayda sağlamayı temin eden prosedürleri uygulamayı beraberinde getirmektedir (Wright ve diğ., 2003).

Yapılan araştırmaların bir çoğu, İK uygulamaları ile örgüt karlılığı arasında istatistiksel olarak önemli ilişkiler olduğunu tespit etmiştir (Dlery ve Doty, 1996; Guthrie, 2001; Huselid, 1995).

Wright ve diğ., (2003) tarafından yapılan çalışmada, İK uygulamalarının ve örgütsel bağlılığın, iş birimlerinin işletme performansı ve karlılığı üzerindeki etkisi incelenmiş ve hem örgütsel bağlılığın hem de İK uygulamalarının operasyonel performans ölçütlerinin yanı sıra işletme giderleri ile de önemli derecede ilişkili olduğu tespit edilmiştir.

Kısacası, bu çalışma ile elde edilmiş sonuçlar, İK uygulamalarının örgütsel bağlılıkla güçlü bir biçimde ilişkili olduğunu, ayrıca hem İK uygulamaları hem de çalışan bağlılığı, işletme giderleri ve karlılıkla da güçlü ve önemli derecede ilişkili olduğunu göstermiştir (Wright ve diğ., 2003).

Bu alanda yapılan önemli çalışmalardan biri, İK uygulamaları ile kurumsal karlılık ve piyasa değeri arasındaki ilişkiyi inceleyen Huselid (1995) tarafından hayata geçirilmiştir (Wright ve diğ., 2003).

Huselid (1995), ABD'de halka açık 968 şirketten oluşan bir örneklem üzerinde üst düzey İK yöneticilerine, genel itibarile yüksek performanslı bir çalışma sisteminin temsilcisi olarak kabul edilen bir takım İK uygulamasına dahil olan çalışanların yüzdesini incelemiştir. Bu çalışma, bir sonraki yapılacak çalışmaların çoğu için temel oluşturmuştur.

Delery ve Doty (1996), ABD'deki bir banka örneklemi üzerinde yaptıkları çalışma ile İK uygulamaları ve karlılık arasındaki ilişkiyi incelemiş ve İKY'ye yönelik evrenselci, beklenmedik ve yapılandırıcı yaklaşımları test ederken, genel itibarile İK uygulamalarının karlılıkla pozitif bir biçimde ilişkili olduğu sonucunu elde etmişlerdir.

Youndt ve diğerleri (1996) tarafından yapılan çalışmada ise, insan sermayesinin değerini yükselten İK uygulamaları ile operasyonel performans arasında ilişkili olduğu tespit edilmiştir.

Becker ve Huselid (1998), İK uygulamalarının örgüt performansını olumlu yönde etkilediği süreçlerin en mantıklı ve kesin modelini sunmaktadır. Ayrıca, İK uygulamalarının çalışan yetkinlikleri, motivasyonu, iş tasarımı ve yapıları üzerinde doğrudan etkisi olduğunu belirtmektedirler. Bu değişkenler ise belirli seviyelerde yaratıcılık, üretkenlik ve sağduyulu çabayı meydana getirir ve sonrasında iyileştirilmiş örgüt performansını yükseltir. Ayrıca, hem karlılık hem de örgütün büyümesi üzerinde bir etkisi olduğundan dolayı örgütün piyasa değerlemesi üzerinde de doğrudan etkiye neden olur (Wright ve diğ., 2003).

Yapılan bir meta-analiz çalışmasında, bir takım işletme birimi düzeyinde elde edilen sonucun, çalışan tutumları ile pozitif olarak ilişkili olduğu tespit edilmiştir (Harter ve diğ., 2002). Bu çalışma, iş tutumunun örgütsel bağlılık, örgütsel etkililik için merkezi öneme sahip farklı performans sonuçları üzerinde olan etkilerini incelemektedir (Wright ve diğ., 2003).

Bireysel analiz düzeyinde yapılan bir önceki çalışmalar (Konovsky ve Cropanzano, 1991; Meyer ve Allen, 1997), bir örgütün yönetim uygulamalarının çalışanların bireysel olarak bağlılık duygularını etkilediği ifadesini desteklemektedir.

McDowall ve C. Fletcher, (2004) tarafından yapılan çalışmada kurumsal bağlamdaki 360 derece geri bildirimin, çalışanların süreç adaleti ile ilgili algıları üzerinde pozitif yönde olumlu bir etkisinin olduğu ve gittikçe yaygınlaşan uygulamasına bir seviyeye kadar destek sağladığı tespit edilmiştir.

Katau (2013) tarafından yapılan çalışmada, çalışanlar tarafından algılanan İK uygulamalarının içeriği ve sürecinin, çalışanların tepkilerini, motivasyonunu, bağlılığını, işe katılımını ve örgütsel vatandaşlık davranışını güçlü bir şekilde etkilediği görülmüştür.

Özellikle ödüllendirme, eğitim ve geliştirme (içerik) ve tutarlılık ve ayırt edicilik (süreç), çalışanlar arasında paylaşılan algıları (iklim) üreten en önemli itici güçler olduğu ve bunun da örgütsel adalet ve güven yoluyla teşvik edildiği, duygusal bağlılık, özveri ve sportmenlik gibi çalışan tepkilerine yol açtığı belirtilmiştir. Ayrıca, İKY

ikliminin örgütsel adalet ve örgütsel güven, İKY sistemi içeriği ve sürecinin ise çalışan tepkileri arasındaki ilişkiye önemli ölçüde aracılık ettiği de elde edilen bulgulardandır (Katau, 2013).

Dahası, örgütsel adaletin İKY iklimi ile güven arasındaki ilişkide aracı rolu olduğunu ve bu güvenin örgütsel adalet ile çalışan tepkileri arasındaki ilişkiye aracılık ettiği tespit edilmiş, özellikle süreç ve dağıtım adaletinin güven, güvenilirlik ve dürüstlükle daha güçlü bir biçimde ilişkili olduğu bulgusu elde edilmiştir (Katau, 2013).

Adil ve şeffaf olmak, örgütsel adaleti teşvik etmek, yönetimden ne beklendiğini bilmek için çalışanlarla yapılan müzakere ve istişarelerin baştan sona açık ve şeffaf şekilde yürütülmesi önemli gözükmektedir (McDowall ve Saunders, 2010).

Ayrıca, üst yönetimle ilgili herhangi bir beklentinin açık ve şeffaf şekle getirilmesi ve dolaylı olarak örgütsel adalet ilkelerine bağlı kalınması da önem arz etmektedir. Böylece, çalışanların süreçde bir rol oynamasına, bu süreçte daha kararlı ve memnun olmalarına imkan sağlayacaktır (McDowall ve Saunders, 2004).

Süreç adaletinin sonuç değişkenleri üzerinde olan önemli etkisi dikkate alınırsa, insan kaynakları yönetiminde süreç adaletini geliştirme girişimine de gereksinim duyulmaktadır. Youn, (2007) tarafından yapılan çalışmada, süreç adaletini iyileştirmek için süreç adaleti algısını çok etkileyen doğruluk ve tutarlılığın artırılması gerektiği tespit edilmiştir.

Öte yandan, sadece dağıtım adaletinin yükseltilmesi ters etki yapacağından, motivasyonu artırmak için süreç adaleti algısı ile beraber dağıtım adaleti algısı da geliştirilmelidir. Ayrıca, iş memnuniyetini yükseltmek için hem süreç adaletine, hem de dağıtım adaletine odaklanılması gerekmektedir. Son olarak ise iş katılımını iyileştirmek için süreç adaleti ile dağıtım adaleti birlikte geliştirilmelidir (Youn, 2007).

5. İNSAN KAYNAKLARI UYGULAMALARININ ÇALIŞANLARIN ÖRGÜTSEL ADALET ALGISI ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE ÖRGÜTSEL ERDEMLİLİĞİN ARACI ROLÜNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

5.1. Araştırmanın Amacı

Bu çalışmanın amacı insan kaynakları uygulamalarının çalışanların örgütsel adalet algısına olan etkisini ve bu etki üzerinde örgütsel erdemliliğin aracı rolünün olup olmadığını araştırmaktır. İK uygulamaları her ne kadar adil ve erdemli bir biçimde uygulanırsa çalışanlar tarafından da olumlu yönde algılanacağı ve çalışanların örgütsel adalet algılarını etkileyeceği varsayılmaktadır.

Ayrıca, adil ve erdemli organizasyonların politika ve uygulamalarının bu örgütün hem çalışanlarının hem de diğer paydaşlarının nazarında daha saygıdeğer bir yerde konumlandırılacağı ve organizasyon için olumlu sonuçlar doğuracağı düşünülmektedir. Bu yüzden, yapılan çalışma ile bu varsayımın doğru olup olmadığını araştırmak hedeflenmektedir.

Kısacası, İK uygulamaları ve algılanan örgütsel adalet kavramlarına ek olarak, bu çalışma, algılanan örgütsel erdemliliğin İK uygulamaları ve çalışanların örgütsel adalet algısı arasındaki ilişkide aracılık rolünü ölçmeyi amaçlamaktadır.

5.2. Araştırmanın Önemi

İnsan kaynakları uygulamaları ile örgütsel erdemlilik (Akbolat, Durmuş, Özgün, 2017) ve örgütsel adalet ile örgütsel erdemlilik arasında olan ilişkiyi inceleyen çok nadir birkaç çalışma vardır (Manikandan, Anipriya, 2014; Rai, Gauri, 2015; Yıldız, 2019). Ayrıca bu üç değişkenin birbirile olan ilişkisini birlikte ele alan çalışmalara rastlanmamaktadır. Bu nedenle, İK uygulamaları ve örgütsel adalet ile örgütsel erdemlilik arasındaki ilişkiyi açıklamaya çalışan yeni bir çalışma ortaya koymak literatüre katkıda bulunmak açısından önem taşımaktadır.

Özetle, bu çalışma örgütsel erdemliliğin İK uygulamalarına yönelik önemini, çok boyutlu doğasını vurgulamakta ve İK uygulamalarına dahil edilerek çalışanların örgütsel adalet algısında ne gibi etki edebileceğini daha iyi anlamak açısından önem taşımaktadır.

Bununla birlikte, Worline ve diğ., (2003), sağlık hizmeti kurumlarında erdemli olmanın (örneğin, nezaket, sevgi, şefkat) organizasyonların "güçlendirme", "yenileme" ve "esneklik" kapasitelerini geliştirmelerine yardımcı olduğunu belirtmiştir. Yani, erdemlilik, organizasyonda arzu edilen ve onurlu olmanın net bir temsilini sağlayarak organizasyonları güçlendirdirme etkisine sahiptir (Cameron ve diğ., 2004).

Bu nedenle, örgütsel erdemliliğin sağlık sektöründe yürütülen İK uygulamaları ve çalışanların bu yöndeki örgütsel adalet algıları üzerinde nasıl bir etkisinin olduğunu araştırmak sağlık sektöründeki kurumlara fayda yaratabilmesi açısından da önem arz etmektedir.

5.3. Araştırmanın Anakütlesi, Örneklemi ve Sınırlılıkları

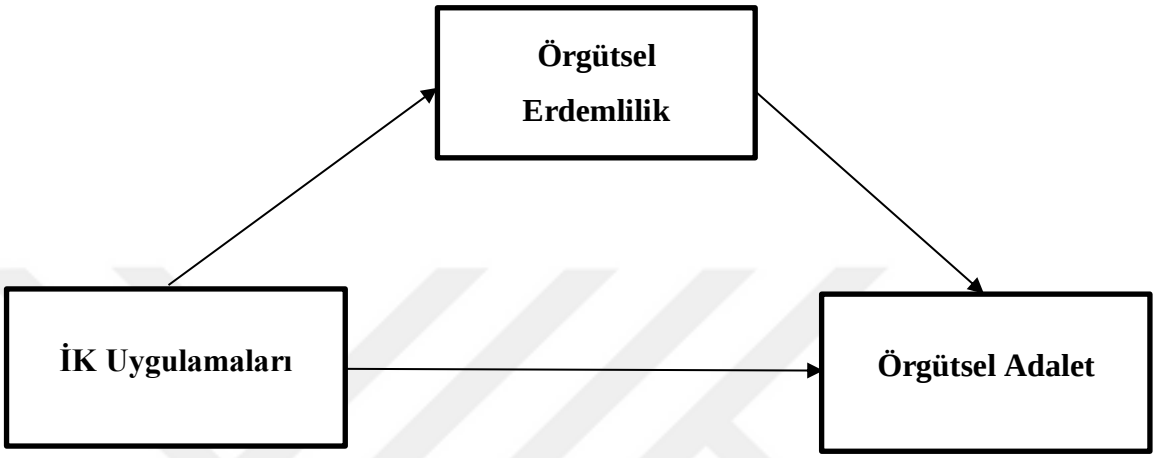
Araştırmanın anakütlesini İstanbul`un sağlık sektöründeki kamu ve özel sağlık kurumlarının çalışanları oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemine ise İstanbul`da sağlık sektöründe, kamu ve özel sağlık kurumlarında çalışan 203 sağlık çalışanı dahil edilmiştir. Bu çalışanlar arasında doktor, hemşire, sağlık teknisyen ve hizmet çalışanları yer almaktadır.

İnsanların online anketlere olan ilgisizliği ve sağlık sektörü çalışanlarının iş yükünün ve sorumluluğunun yüksek olmasından kaynaklanan, zaman ayıramamak gibi nedenlerden dolayı sınırlı sayıda sağlık çalışanı araştırmaya katılım sağlamıştır.

5.4. Araştırma Modeli ve Hipotezleri

Bu araştırmada bağımsız değişken olarak İK uygulamaları, bağımlı değişken olarak çalışanların örgütsel adalet algısı, aracı değişken olarak ise örgütsel erdemlilik belirlenmiştir. Aşağıdaki şekilde Araştırma Modeli yer almaktadır.

Şekil 1. Araştırma Modeli



Araştırmanın hipotezleri şu şekildedir:

Hipotez 1. *İK uygulamaları ve örgütsel adalet arasında anlamlı bir ilişki vardır.*

Hipotez 2. *İK uygulamaları çalışanların örgütsel adalet algılarını etkilemektedir.*

Hipotez 2.a. *İnsan kaynakları temini, işe alım ve seçim süreci çalışanların örgütsel adalet algısını etkilemektedir.*

Hipotez 2.b. *İnsan kaynakları eğitim ve geliştirme fonksiyonu çalışanların örgütsel adalet algılarını etkilemektedir.*

Hipotez 2.c. *İnsan kaynakları performans değerlendirme sistemi çalışanların örgütsel adalet algısını etkilemektedir.*

Hipotez 2.d. *İnsan kaynakları ücretlendirme ve ödüllendirme yönetimi çalışanların örgütsel adalet algısını etkilemektedir.*

Hipotez 2.e. *İnsan kaynakları kariyer yönetimi sistemi çalışanların örgütsel adalet algısını etkilemektedir.*

Hipotez 3. *İK uygulamaları ve örgütsel erdemlilik arasında anlamlı bir ilişki vardır.*

Hipotez 4. *Örgütsel erdemlilik ve örgütsel adalet arasında anlamlı bir ilişki vardır.*

Hipotez 5. *İK uygulamalarının çalışanların örgütsel adalet algısı üzerindeki etkisinde örgütsel erdemliliğin aracı rolü vardır.*

5.5. Araştırma Yöntemi

Araştırma yöntemi nicel araştırma, tarama deseni olarak belirlenmiştir. Araştırmada, temel veri toplama aracı olarak online anket kullanılmıştır. Anket formu, çalışmanın amacı doğrultusunda, İstanbul`da kamu ve özel sağlık kurumlarında çalışan 203 sağlık çalışanı üzerinde internet ortamında uygulanmıştır.

Anket formu linki, sağlık sektöründe çalışan bireylere Linkedin ve diğer sosyal medya platformları aracılığıyla doğrudan mesaj yoluyla iletilmiştir. Buna ek olarak, örneklem seçimi için olasılığa dayalı olmayan yöntemlerden olan kartopu örnekleme yöntemi de kullanılarak, toplamda 203 sağlık çalışanının katılımı sağlanmıştır.

5.6. Veri Toplama Araçları

Araştırmada dört bölümden oluşan anket formu kullanılmıştır.

- Katılımcıların demografik özelliklerini belirlemek amacıyla oluşturulan birinci bölüm.
- Gürbüz ve Mert (2009) tarafından geçerlilik ve güvenirliği tespit edilmiş, 20 ifadeden oluşan "Örgütsel Adalet Ölçeği"nin yer aldığı ikinci bölüm.
- Erkmen ve Esen (2012) tarafından Türkçe`ye uyarlanmış, türkçe versiyonunun geçerli ve güvenilir olduğu tespit edilmiş 15 maddeden oluşan "Örgütsel Erdemlilik Ölçeği"nin yer aldığı üçüncü bölüm.
- Özçelik ve Tahmaz (2018)`ın doktora çalışmasından yararlanılarak elde edilmiş, 22 maddeden oluşan "İnsan Kaynakları Uygulamalarının Etkinliğinden Duyulan Memnuniyeti Ölçeği"nin yer aldığı dördüncü bölüm.

Yukarıda da bahsedildiği üzere anket formunun ikinci bölümünde katılımcılara, Niehoff ve Moorman (1993) tarafından geliştirilmiş, 20 maddeden oluşan Örgütsel Adalet Ölçeği uygulanmıştır. Bu ölçeğin Türkiye`de geçerlik ve güvenirliği Gürbüz ve Mert (2009) tarafından yapılmış "Örgütsel Adalet Ölçeğinin Geçerlik ve Güvenirlik Uygulaması: Kamuda Görgül Bir Çalışma" isimli araştırma ile tespit edilmiştir.

Üçüncü bölümde ise Cameron ve diğ., (2004) tarafından geliştirilmiş Örgütsel Erdemlilik Ölçeği'nin Erkmen ve Esen (2012) tarafından yapılmış "Örgütsel Erdemlilik Ölçeğinin Uyarlanması: Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması" ile Türkçeye

uyarlanmış, geçerlik ve güvenirliği tespit edilmiş "Örgütsel Erdemlilik Ölçeği" uygulanmıştır.

Son bölümde ise 22 maddeden oluşan "İnsan Kaynakları Yönetimi ve Örgütsel Güven: Konuyla İlgili Bir Araştırma" (Tahmaz ve Özçelik 2018) isimli Doktora Tez çalışmasında uygulanmış olan "İnsan Kaynakları Uygulamalarının Etkinliğinden Duyulan Memnuniyet Ölçeği" kullanılmıştır. Bu ölçek Prof. Dr. A. Oya Özçelik v.d., Tsaur ve Lin , Edgar ve Geare , McMahan, Snell ve Gerhart ile Doç. Dr. İpek Kalemci Tüzün'ün çalışmalarının sentezinden oluşturulmuştur.

Belirtilen ölçeklerde "Kesinlikle Katılıyorum" (5), "Katılıyorum" (4), "Kararsızım" (3), "Katılmıyorum" (2), "Kesinlikle Katılmıyorum" (1) şeklinde sıralanan beşli Likert Ölçeği uygulanmıştır.

5.7. Araştırma Bulguları

Anket verileri SPSS 26.0 programı kullanılarak analiz edilmiştir. Araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenirlik analizleri yapılmıştır.

Bununla birlikte, tanımlayıcı istatistik analizler yapılarak, ölçeklerin ortalamaları ve std.sapma değerleri elde edilmiştir. Demografik özellikleri belirlemek amacıyla frekans dağılımları ve ölçeklerin faktörlerini tespit etmek amacıyla faktör analizi uygulanmıştır. Değişkenlerin normal dağılıp dağılmadığını tespit etmek için normal dağılım analizi yapılmış ve normal dağılım analizinin sonuçları doğrultusunda değişkenler arasındaki ilişkinin yönünü ve düzeyini belirlemek amacıyla parametrik analiz yöntemlerinden olan pearson korelasyon analizi seçilerek uygulanmıştır. İK uygulamalarının ve boyutlarının örgütsel adalet üzerindeki etkisini ölçmek amacıyla regresyon analizi yapılmıştır. Bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisinde aracı değişkenin rolünün belirlenmesi için ise hiyerarşik regresyon analizi uygulanmıştır.

5.7.1. Tanımlayıcı İstatistiksel Analizler

Örgütsel adalet, örgütsel erdemlilik ve İK uygulamaları değişkenlerine ilişkin tanımlayıcı istatistiki analizler uygulanarak, ölçeklerin ortalama değerleri ve standart

sapmaları tespit edilmiştir. Aşağıda gösterilen Tablo 3`de her bir ölçeğe dair sonuçlar yer almaktadır.

Tablo 3: Ölçme Araçlarına Dair Tanımlayıcı İstatistiksel Analizler

Değişkenler	N	Ortalama	Std. Sapma
Örgütsel Adalet	203	3.04	,93
Örgütsel Erdemlilik	203	3.20	,82
İK Uygulamaları	203	2.82	,96

Tanımlayıcı istatistiksel analiz sonuçlarına göre, örgütsel adalete dair ortalama 3,04 olarak, std. sapma ise ,93 olarak tespit edilmiştir. Katılımcıların ölçek ifadelerini 3 (kararsızım) ile 4 (katılıyorum) aralığında cevapladıkları görülmüştür. Örgütsel erdemliliğe dair bulgular ise ölçeğe ilişkin ortalamanın 3,20, std. sapmanın ise ,82 olduğunu göstermektedir. Yine katılmcıların ölçek ifadelerini 3 (kararsızım) ile 4 (katılıyorum) aralığında cevapladıkları saptanmıştır. İK Uygulamaları ölçeğine ilişkin ortalama ise 2,82, std. sapma değeri de ,96 olarak tespit edilmiştir ve katılımcıların "kararsızım"a yakın yanıtlar verdikleri görülmüştür.

5.7.2. Demografik Değişkenlere Dair Frekans Dağılımları

Katılımcıların demografik özelliklerini belirlemek, yani cinsiyet, yaş, eğitim durumu, iş yeri görevi ve çalışma süresi ile ilgili özellikleri tespit etmek amacıyla frekans dağılımı uygulanmıştır. Çalışmaya katılım sağlamış bireylerin demografik özellikleri ile ilgili elde edilmiş dağılım sonuçları aşağıda tablolar şeklinde yer almaktadır.

Tablo 4: Çalışanların Cinsiyetlerine Göre Dağılımı

	Frekans	Yüzde
Kadın	132	65
Erkek	71	35
Toplam	203	100

Tablo 4`de de belirtildiği üzere toplam 203 katılımcının büyük kısmını kadınlar (%65), geri kalan kısmını ise erkekler (%35) teşkil etmektedir.

Tablo 5: Çalışanların Yaşa Göre Dağılımı

	Frekans	Yüzde
≤ 25	28	13.8
25-36	77	37.9
36-45	61	30.0
≥ 46	37	18.2
Toplam	203	100.0

Katılımcıların büyük kısmını yani, %37.9`unu 25-36 yaş aralığı, %30`unu 36-45 yaş arası; %18.2`ni 46 yaş ve üzeri; %13.8`ini ise 25 yaş altı çalışanlar oluşturmaktadır.

Tablo 6: Çalışanların Eğitim Durumuna Göre Dağılımı

	Frekans	Yüzde
Lise	7	3.4 %
Lisans	89	43.8%
Lisansüstü	107	52.7
Toplam	203	100.0

Tablo 6`dan da görüldüğü üzere katılımcıların büyük kısmını (%52.7) lisansüstü eğitime sahip çalışanlar, en az kısmını (%3.4) ise lise eğitimine sahip olan çalışanlar oluşturmaktadır.

Tablo 7: Çalışanların İş Yerindeki Görevine Göre (Pozisyonlarına Göre) Dağılımı

	Frekans	Yüzde
Ast çalışanlar	110	54.2
Diğer	24	11.8
Yönetici ve üst çalışanlar	69	34.0
Toplam	203	100.0

Katılımcıların büyük kısmı %54.2`si astlardan oluşmaktadır. Çalışanların %34`ü yönetici ve üst çalışanlardan, %11.8`i ise diğer pozisyonlarda çalışan kişilerden ibaretdir.

Tablo 8: Çalışanların Toplam Çalışma Sürelerine Göre Dağılımı

	Frekans	Yüzde
≤ 1 yıl	20	9.9
1-5 yıl	59	29.1
6-10 yıl	32	15.8
11-15 yıl	25	12.3
16-20 yıl	23	11.3
≥21 yıl	44	21.7
Toplam	203	100.0

Toplam çalışma sürelerine göre dağılım tablosunu inceleyecek olursak, katılımcıların büyük oranını, %29.1`ni 1-5 yıl arasında çalışma süresine sahip olanların oluşturduğunu görebiliriz. En az kısmını ise % 9.9 oranla 1 yıla kadar veya 1 yıl çalışma süresine sahip olan çalışanlar oluşturmaktadır.

5.7.3. Değişkenlerin ve Alt Boyutlarının Güvenirlik Analizleri

Araştırma zamanı katılımcılara uygulanmış anket formunda ifadeler şeklinde belirtilmiş ölçeklerin ve faktörlerinin iç tutarlılık testleri yapılmış ve Cronbach Alpha değerleri oldukça yüksek bulunmuştur. Şöyle ki, Örgütsel Adalet Ölçeği (Cronbach Alpha Değeri = 0.973), Dağıtım Adaleti faktör madddelerinin iç tutarlılığı (Cronbach Alpha Değeri = 0.896), Süreç Adaleti faktör maddelerinin iç tutarlılığı (Cronbach Alpha Değeri = 0.940), Etkileşimsel Adalet faktör maddelerinin iç tutarlılığı ise (Cronbach Alpha Değeri = 0.967) olarak yüksek seviyede güvenilir bulunmuştur (Tablo 9).

Tablo 9: Örgütsel Adalet Ölçeğinin Güvenirlik Analizi

	İfade Sayısı	Cronbach Alpha Değeri
Örgütsel Adalet Ölçeği	20	0.973
Dağıtım Adaleti Faktörü	5	0.896
Süreç Adaleti Faktörü	6	0.940
Etkileşimsel Adalet Faktörü	9	0.967

Örgütsel Erdemlilik Ölçeğinin ve faktörlerinin de iç tutarlılık testinin sonuçları yüksek düzeyde bulunmuştur. Örgütsel Erdemlilik Ölçeği (Cronbach Alpha Değeri = 0.954), İyimserlik faktör maddelerinin iç tutarlılığı (Cronbach Alpha Değeri = 0.861), Güven ve Nezaket faktör maddelerinin iç tutarlılığı (Cronbach Alpha Değeri = 0.839), Dürüstlük ve Bağışlayıcılık faktör maddelerinin iç tutarlılığı (Cronbach Alpha Değeri = 0.943) olarak tespit edilmiştir (Tablo 11).

Tablo 10: Örgütsel Erdemlilik Ölçeğinin Güvenirlik Analizi

	İfade Sayısı	Cronbach Alpha Değeri
Örgütsel Erdemlilik Ölçeği	15	0.954
İyimserlik Faktörü	3	0.861
Güven ve Nezaket Faktörü	3	0.839
Dürüstlük ve Bağışlayıcılık Faktörü	9	0.943

İnsan Kaynakları Uygulamalarının Etkinliğinden Duyulan Memnuniyet Ölçeğinin ve faktörlerinin güvenirlik analizi sonuçları da yüksek seviyede tespit edilmiştir. Şöyle ki, İnsan Kaynakları Uygulamalarının Etkinliğinden Duyulan Memnuniyet Ölçeği (Cronbach Alpha Değeri = 0.975), İşe Alım faktör maddelerinin iç tutarlılığı (Cronbach Alpha Değeri = 0.914), Eğitim faktör maddelerinin iç tutarlılığı (Cronbach Alpha Değeri = 0.870), Ücret ve Yasal Haklar faktör maddelerinin iç tutarlılığı (Cronbach Alpha Değeri = 0.932), Performans Yönetimi faktör maddelerinin iç tutarlılığı (Cronbach Alpha Değeri = 0.955), Kariyer Yönetimi faktör maddelerinin iç tutarlılığı ise (Cronbach Alpha Değeri = 0.940) olarak yüksek seviyede güvenilir bulunmuştur (Tablo 12).

Tablo 11: İnsan Kaynakları Uygulamalarının Etkinliğinden Duyulan Memnuniyet Ölçeğinin ve Alt Boyutlarının Güvenirlik Analizi

	İfade sayısı	Cronbach Alpha Değeri
İK Memnuniyet Ölçeği	22	0.975
İşe Alım Faktörü	5	0.914
Eğitim Faktörü	2	0.870
Ücret ve Yasal Haklar Faktörü	7	0.932
Performans Yönetimi Faktörü	5	0.955
Kariyer Yönetimi Faktörü	3	0.940

Tablolardan da görüldüğü üzere, güvenirlik analizi sonucu elde edilmiş bulgular araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilir olduğunu göstermektedir.

5.7.4. Normal Dağılım Analizi Bulguları

Verilerin normal dağılıp dağılmadığını belirlemek amacıyla Kolmogrov-Smirnov Testi uygulanmıştır. Yapılan analiz sonucunda elde edilen bulgular Tablo 12`de yer almaktadır.

Tablo 12: Değişkenlerin Normal Dağılım Analizi: Kolmogrov-Simirnov Testi

		Örgütsel Adalet	Örgütsel Erdemlilik	İnsan Kaynakları Uygulamaları
Normal Parametreler	Ortalama	3.0485	3.2099	2.8222
	Standart Sapma	.93711	.82725	.96059
Dağılım Ölçüleri	Çarpıklık	-.219	-.271	.113
	Basıklık	-.521	-.323	-.743
Asimptotik Anlamlılık (2-yönlü)		0.007	0.006	0.25
a. Test dağılımı normaldir				
b. Veriden hesaplanmıştır				

Kolmogrov-Smirnov Testinde normal dağılımla ilgili sonuçlar; örgütsel adalet için 0.007, örgütsel erdemlilik için 0.006, insan kaynakları uygulamaları için ise 0.25 olarak bulunmuştur. Eğer p değeri 0.05`ten büyük olursa ölçeklerin normal dağıldığı, tam tersi durumda, yani, p değerinin 0.05`ten küçük olması durumunda ise ölçeğin normal dağılıma uymadığı bilinmektedir.

P değerinin yanı sıra, normal dağılımı belirlemek amacıyla çarpıklık ve basıklık değerlerinin de belirlenmesi ve dikkate alınması gerekmektedir. Şöyle ki, çarpıklık ve basıklık değerlerinin normal dağılımı belirlemesi için verilerin -1.00 ile +1.00 değerleri arasında bulunması önem arz etmektedir (Gürbüz ve Şahin, 2017). Böyle bir durumda, ölçeklerin p değeri 0.05`in altında bile olsa çarpıklık ve basıklık değerlerine bakılarak verilerin normal dağılıma uygunluk gösterdiği kabul edilebilir.

Tablo 12`de de görüldüğü üzere insan kaynakları uygulamaları için anlamlılık düzeyi 0.25, yani 0.05 değerinden yüksek olduğu için dağılım normal kabul edilmektedir. Örgütsel adalet için ise p değeri 0.007 olarak seyr etmektedir, fakat çarpıklık ve basıklık değerlerine bakacak olursak -.219 ve -.521 olduğunu, yani -1.00 ile +1.00

değerleri arasında olduğu ve bundan dolayı dağılımın normal olduğu kabul edilmektedir. Örgütsel erdemlilik için de p değeri 0.006 olarak 0.05`ten küçük olsa da, çarpıklık ve basıklık değerleri -.271 ve -.323 olarak tespit edilmiş ve -1.00 ile +1.00 kapsamında değerlendirildiği için dağılım normal olarak kabul edilmiştir.

Özet olarak, elde edilen analiz sonuçlarına göre verilerin dağılımı normallik göstermektedir ve bu nedenle analizlerde parametrik yöntemler uygulanmıştır.

5.7.5. Faktör Analizi

Araştırmada uygulanan örgütsel adalet, örgütsel erdemlilik ve İK uygulamalarının etkinliğinden duyulan memnuniyet ölçeklerinin maddelerinin araştırma verilerine teorik olarak dağılımını ve uygunluğunu ölçmek için faktör analizleri yapılmıştır. Bu amaçla ölçeklere dair Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ve Bartlett Küresellik Testleri uygulanmıştır.

Tablo 13: Örgütsel Adalet Ölçeğine dair KMO ve Bartlett Küresellik Test Sonuçları

Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterlilik Ölçütü		.949
Bartlett Küresellik Testi	Ki-Kare	3538.032
	df	136
	Anlamlılık (sig.)	.000

Örgütsel Adalet ölçeğinin KMO örneklem yeterlilik ölçütü ,949 olarak, Bartlett Küresellik Testi sonucunun anlamlılık düzeyi ise ,000 olarak (p< ,05) tespit edilmiştir. Bu sonuçlar örgütsel adalet ölçeğinin faktör analizi için uygun olduğunu ortaya koymaktadır. Ayrıca, 20 madde ve 3 boyutu kapsayan örgütsel adalet ölçeğine dair faktör analizinde varimax rotasyonu kullanılmıştır.

Analiz sonucunda bir sıra ölçek maddelerinin bir kaç faktör yükü olduğu görülmüş, yani maddeler birden fazla faktör altına toplanmıştır. Ölçek maddelerinden bazılarının faktör yüklerinin 0.50 düzeyinden düşük olduğu gözlemlenmiş ve bu nedenle, bazı maddeler analizden çıkarılmıştır. Elde edilmiş bulgular sonucunda, 20 maddenin 3 maddesi ölçekten çıkarılarak, 17 madde kalmış ve dağıtım adaleti, süreç adaleti, etkileşimsel adalet olarak ölçeğin 3 boyutu (faktörü) olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 14 : Örgütsel Erdemlilik Ölçeğine Dair KMO ve Bartlett Küresellik Test Sonuçları

Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterlilik Ölçütü		.940
Bartlett Küresellik Testi	Ki-Kare	2456.775
	df	105
	Anlamlılık (sig.)	.000

Örgütsel Erdemlilik Ölçeği de faktör analizine tabi tutulmuştur. Bu ölçeğinin KMO örneklem yeterlilik değeri ,940 olarak, Bartlett Küresellik Testi sonucunun anlamlılık düzeyi ise ,000 şeklinde (p< ,05) tespit edilmiştir. Bu sonuçlar örgütsel erdemlilik ölçeğinin faktör analizi için uygun olduğunu belirtmektedir.

Aynı zamanda, 15 madde ve 3 boyutu kapsayan örgütsel erdemlilik ölçeğine dair faktör analizinde varimax rotasyonu kullanılmıştır.

Faktör analizi sonucunda bir takım ölçek maddelerinin bir kaç faktör yükü olduğu görülmüş, yani maddelerin birden fazla faktör altına toplandığı gözlemlenmiştir. Bu maddelerden bazılarının faktör yüklerinin 0.50 düzeyinden düşük olduğu tespit edilmiş ve bu nedenle 2 madde analizden çıkarılarak geriye 13 madde kalmıştır. Analiz sonucunda, ölçek maddelerinin 3 boyut altında toplandığı tespit edilmiştir.

Tablo 15: İnsan Kaynakları Uygulamalarının Etkinliğinden Duyulan Memnuniyet Ölçeğine dair KMO ve Bartlett Küresellik Test Sonuçları

Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterlilik Ölçütü		.962
Bartlett Küresellik Testi	Ki-Kare	4293.084
	df	190
	Anlamlılık (sig.)	.000

İnsan Kaynakları Uygulamalarının Etkinliğinden Duyulan Memnuniyet Ölçeğine ilişkin faktör analizi yapılmış ve bu ölçeğin KMO örneklem yeterlilik değeri ,940 olarak, Bartlett Küresellik Testi sonucunun anlamlılık düzeyi ise ,000 şeklinde (p< ,05) tespit edilmiştir. Elde edilmiş analiz sonuçları insan kaynakları uygulamalarının etkinliğinden duyulan memnuniyet ölçeğinin faktör analizi için uygun olduğunu göstermektedir. 22 madde ve 5 boyutu kapsayan insan kaynakları uygulamalarının etkinliğinden duyulan memnuniyet ölçeğine dair faktör analizinde varimax rotasyonu kullanılmıştır.

Faktör analizi sonucunda bir takım ölçek maddelerinin birden fazla faktör altına toplanarak birden çok faktör yükü olduğu görülmüştür. Bu maddelerden bazılarının faktör yüklerinin 0.50 düzeyinden düşük olduğu tespit edilmiş ve bu nedenle 2 madde analizden çıkarılarak geriye 20 madde kalmıştır. Sonuç olarak, ölçek maddelerinin 5 boyut altında toplandığı tespit edilmiştir.

5.7.6. Korelasyon Analizi

Yapılan araştırmada insan kaynakları uygulamaları ile örgütsel adalet ve örgütsel erdemlilik arasındaki ilişkiyi ölçmek, ayrıca örgütsel adaletle örgütsel erdemlilik arasındaki ilişkinin yönünü ve düzeyini belirlemek amacıyla Pearson Korelasyon Analizi uygulanmıştır.

Tablo 16: İnsan Kaynakları Uygulamaları, Örgütsel Adalet ve Örgütsel Erdemlilik Değişkenleri Arasındaki İlişkiye Dair Korelasyon Tablosu

		Örgütsel Adalet	Örgütsel Erdemlilik	İnsan Kaynakları Uygulamaları
Örgütsel Adalet	Pearson Korelasyon	1	.816**	.778**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000
	N	203	203	203
Örgütsel Erdemlilik	Pearson Korelasyon	.816**	1	.814**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000
	N	203	203	203
İnsan Kaynakları Uygulamaları	Pearson Korelasyon	.778**	814**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	
	N	203	203	203

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Tablo 16`da da anlaşıldığı üzere, örgütsel adalet ile örgütsel erdemlilik arasında anlamlı ($p=0.00 < 0.05$), pozitif yönde ve yüksek düzeyde korelasyon olduğu, örgütsel adalet ile insan kaynakları uygulamaları arasında anlamlı ($p=0.00 < 0.05$), pozitif yönde ve yüksek düzeyde korelasyon olduğu, örgütsel erdemlilik ile insan kaynakları uygulamaları arasında da anlamlı ($p=0.00 < 0.05$), pozitif yönde ve yüksek düzeyde korelasyon olduğu tespit edilmiştir.

Korelasyon analiz sonucunda elde edilen korelasyon katsayısının pozitif olması araştırmanın değişkenlerinden birisinin artması ile diğer değişkenin de arttığına işaret etmektedir. Şöyle ki, örgütteki insan kaynakları uygulamalarının etkinliği arttıkça çalışanların örgütsel adalete dair algıları da artmaktadır. Ayrıca, çalışma ortamındaki örgütsel erdemliliğin yüksek olması çalışanların adalet algısında da artışa neden olmaktadır.

Özetle, insan kaynakları ugulamaları ile örgütsel adalet arasındaki ilişkiyi ifade eden korelasyon katsayısının $r=0.778$, örgütsel adalet ile örgütsel erdemlilik arasındaki ilişkiyi ifade eden korelasyon katsayısının $r=0.816$, insan kaynakları uygulamaları ile örgütsel erdemlilik arasındaki ilişkiyi gösteren korelasyon katsayısının ise $r=0.814$ olması, bu değişkenler arasındaki ilişkinin yüksek düzeyde olduğunu göstermektedir.

Böylelikle, araştırma hipotezlerinde yer alan, *H 1. İK uygulamaları ve örgütsel adalet arasında anlamlı bir ilişki vardır. H 3. İK uygulamaları ve örgütsel erdemlilik arasında anlamlı bir ilişki vardır. H 4. Örgütsel erdemlilik ve örgütsel adalet arasında anlamlı bir ilişki vardır* hipotezleri doğrulanmıştır.

5.7.7. Basit ve Hiyerarşik Regresyon Analizi

Yapılan araştırmada insan kaynakları uygulamalarının çalışanların örgütsel adalet algısı üzerindeki etkisi ve bu etki üzerinde örgütsel erdemliliğin aracı rolü incelenmektedir. Bu nedenle, belirtildiği üzere öncelikle, değişkenler arasındaki ilişkilerin yönünü ve düzeyini belirlemek amacıyla Pearson korelasyon analizi yapılmıştır. Hipotezlerin oluşturulması ve onları test etmek amacıyla analizlerin uygulanması Baron ve Kenny (1986)`nin ileri sürdüğü aracılık modeli çerçevesine uygun bir biçimde hayata geçirilmiştir. Bu yüzden, korelasyon analizinden sonra bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla basit regresyon analizi yapılmış, bağımsız değişkenle bağımlı değişken arasındaki aracılık

rolünü belirleye bilmek için ise değişkenler arasında hiyerarşik regresyon analizi uygulanmıştır.

Tablo 17: İK Uygulamaları ve Örgütsel Adalet Arasındaki Regresyon Analizi

Model Özeti

Model	Korelasyon	Korelasyon Kare	Düzeltilmiş Korelasyon Kare	Tahminin Std. Hatası
1	.778[a]	.605	.603	11.8044

a. Tahmin ediciler: (Sabit) İnsan Kaynakları Uygulamaları

b. Bağımlı Değişken: Örgütsel Adalet

ANOVA

Model		Kareler Toplam	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	Anlamlılık
1	**Regresyon**	42947.775	1	42947.775	308.215	.000[b]
	Artık	28008.047	201	139.344		
	Toplam	70955.823	202			

a. Bağımlı Değişken: Örgütsel Adalet

b. Tahmin ediciler: (Sabit), İnsan Kaynakları Uygulamaları

Yukarıdaki tabloda "İK Uygulamaları ve Örgütsel Adalet Arasındaki Regresyon Analizi"ne dair sonuçlar yer almaktadır. Model Özetinde belirtilen iki değişken arasındaki korelasyonu gösteren R değeri (.778) ve bu değişkenlerden bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki değişikliği ne derecede açıkladığını gösteren R^2 (.605) değeri önemli olarak kabul edilmektedir. R^2 değerine göre İK Uygulamalarının örgütsel adaleti %60,5 seviyesinde açıkladığı gözükmektedir.

Anova değerlerini inceleyecek olursak, anlamlılık değerinin (0.00), yani 0.05`den küçük olduğu, böylelikle iki değişken arasında kurulmuş modelin anlamlı oduğu gözükmektedir.

Tablo 18: İK Uygulamaları ve Örgütsel Adalet Arasındaki Regresyon Analizine dair Katsayılar Tablosu

Model		Standardize Olmayan Katsayılar		Standardize Katsayılar	**T**	**Anl.**
		B	**Standart Sapma**	**Beta**		
1	**Sabit**	19.496	2.503		7.787	.000
	İnsan Kaynakları Uygulamaları	.549	.031	.778	17.556	.000
Bağımlı Değişken: Örgütsel Adalet						

Katsayılar tablosunu inceleyecek olursak, İK uygulamaları katsayısı anlamlı olduğundan dolayı açıklayıcı özelliğe sahip olduğu kanaatine gelinmiştir. Tabloda yer alan sonuçlara göre İK uygulamalarındaki 1 birimlik artış örgütsel adalet algısı üzerinde 0,549`luk bir artışa neden olacaktır.

Yapılan analiz sonuçlarına göre *H2. İK uygulamaları çalışanların örgütsel adalet algılarını etkilemektedir* doğrulanmıştır.

Tablo 19: İK Uygulamaları ile Örgütsel Erdemlilik Arasındaki Regresyon Analizi

Model Özeti				
Model	**Korelasyon**	**Korelasyon Kare**	**Düzeltilmiş Korelasyon Kare**	**Tahminin Std. Hatası**
1	.814[a]	.662	.661	7.2296

a. Tahmin ediciler: (Sabit) İnsan Kaynakları Uygulamaları

ANOVA

Model		Kareler Toplam	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	Anlamlılık
1	**Regresyon**	20597.736	1	20597.736	394.081	.000[b]
	Artık	10505.831	201	52.268		
	Toplam	31103.567	202			

a. Bağımlı Değişken: Örgütsel Erdemlilik

b. Tahmin ediciler: (Sabit), İnsan Kaynakları Uygulamaları

Yukarıdaki tablolarda İK Uygulamaları ve Örgütsel Erdemlilik Arasındaki Regresyon Analizine dair sonuçlar yer almaktadır. Model Özetinde dikkat edilmesi gereken önemli değerler olan, iki değişken arasındaki korelasyonu gösteren R değeri ve bu değişkenlerden bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki değişikliği ne derecede açıkladığını gösteren R^2`yi inceleyecek olursak, R değerine göre İK uygulamaları ile örgütsel erdemlilik arasında %81,4 düzeyinde bir korelasyon vardır. Ayrıca, R^2 değerine göre İK uygulamalarının örgütsel erdemliliği %66,2 seviyesinde açıkladığı gözükmektedir.

Anova analiz sonuçları iki değişken arasında kurulmuş modelin anlamlı olduğunu ifade etmektedir. Şöyle ki, tabloda gösterilen anlamlılık değeri 0.00 şeklinde, yani, 0.05`den küçük olarak tespit edildiği için kurulan modelin anlamlı olduğu sonucuna varılmıştır.

Tablo 20: İK Uygulamaları ile Örgütsel Erdemlilik Arasındaki Regresyon Analizine dair Katsayılar Tablosu

Model		Standardize Olmayan Katsayılar		Standardize Katsayılar	**T**	**Anl.**
		B	**Standart Sapma**	**Beta**		
1	**Sabit**	19.425	1.533		12.669	.000
	İnsan Kaynakları Uygulamaları	.380	.019	.814	19.851	.000
Bağımlı Değişken: Örgütsel Erdemlilik						

Katsayılar tablosunu inceleyecek olursak, İK uygulamaları katsayısı anlamlı olduğundan dolayı açıklayıcı özelliğe sahip olduğu kanaatine gelinmiştir. Tabloda yer alan sonuçlara göre İK uygulamalarındaki 1 birimlik artış örgütsel erdemlilik üzerinde 0,380`lik bir artışa neden olacaktır.

Tablo 21: İK Uygulamaları ve Örgütsel Adalet ile Örgütsel Erdemlilik Arasındaki Hiyerarşik Regresyon Analizi

Model Özeti				
Model	**Korelasyon**	**Korelasyon Kare**	**Düzeltilmiş Korelasyon Kare**	**Tahminin Std. Hatası**
1	.778[a]	0.605	0.603	11.8044
2	.840[b]	0.705	0.702	10.2339

a. Tahmin ediciler: (Sabit) İnsan Kaynakları Uygulamaları
b. Tahmin ediciler: (Sabit) Örgütsel Erdemlilik

İK uygulamaları ve örgütsel adalet ile örgütsel erdemlilik arasında yapılan hiyerarşik regresyon analizi bağımlı değişken ile bağımsız değişken arasındaki aracı değişkenin rolünü belirlemek amacıyla uygulanmıştır.

Elde edilen sonuçların yer aldığı tabloları tek tek inceleyecek olursak, Model Özetinde, 1. Modelde iki değişken arasındaki korelasyonu gösteren R değerine göre İK uygulamaları ile örgütsel adalet arasında %77,8 düzeyinde bir korelasyon vardır. Ayrıca, R^2 değerine göre İK Uygulamalarının örgütsel adaleti %60,5 seviyesinde açıkladığı gözükmektedir.

2. Modelde ise iki değişken arasındaki korelasyonu gösteren R değerine göre örgütsel erdemlilik ile örgütsel adalet arasında %84 düzeyinde bir korelasyon vardır. Ayrıca, R^2 değerine göre örgütsel erdemliliğin örgütsel adaleti %70,5 seviyesinde açıkladığı gözükmektedir.

Tablo 22: İK Uygulamaları ve Örgütsel Adalet ile Örgütsel Erdemlilik Arasındaki Hiyerarşik Regresyon Analizine dair Anova Tablosu

ANOVA						
Model		Kareler Toplam	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	Anlamlılık
1	**Regresyon**	42947.775	1	42947.775	308.215	.000[b]
	Artık	28008.047	201	139.344		
	Toplam	70955.823	202			
2	**Regresyon**	50009.316	2	25004.658	238.748	.000[c]
	Artık	20946.506	200	104.733		
	Toplam	70955.823	202			

a. Bağımlı Değişken: Örgütsel Adalet

b. Tahmin ediciler: (Sabit), İnsan Kaynakları Uygulamaları

c. Tahmin ediciler: (Sabit), Örgütsel Erdemlilik

Anova analiz sonuçları değişkenler arasında kurulmuş modellerin anlamlı olduğunu ifade etmektedir. Şöyle ki, tabloda gösterilen anlamlılık değerleri 0.00 şeklinde, yani, 0.05`den küçük olarak tesit edildiği için kurulan modellerin de anlamlı olduğu sonucuna varılmıştır.

Tablo 23: İK Uygulamaları ve Örgütsel Adalet ile Örgütsel Erdemlilik Arasındaki Hiyerarşik Regresyon Analizine dair Katsayılar Tablosu

Model		Standardize Olmayan Katsayılar		Standardize Katsayılar	**T**	**Anl.**
		B	**Standart Sapma**	**Beta**		
1	**Sabit**	19.496	2.503		7.787	.000
	İnsan Kaynakları Uygulamaları	.549	.031	.778	17.556	.000
2	**Sabit**	3.570	2.911		1.226	.221
	İnsan Kaynakları Uygulamaları	.237	.047	.336	5.087	.000
	Örgütsel Erdemlilik	.820	.100	.543	8.211	.000
Bağımlı Değişken: Örgütsel Adalet						

Son olarak katsayılar tablosunu incelediğimizde İK uygulamalarına ve örgütsel erdemliliğe ilişkin katsayıların (0.00) olduğu gözlemlenmiştir. Yani, hem bağımsız değişken olarak İK uygulamalarına dair hem de aracı değişken olarak örgütsel erdemliliğe dair katsayılar anlamlı olarak bulunmuş ve aracı değişken olarak test edilen örgütsel erdemliliğin örgütsel adalet üzerinde aracı rolünün olduğu tespit edilmiştir. Kısacası, insan kaynakları uygulamalarının örgütsel adalet üzerindeki etkisini, aracı değişken olan örgütsel erdemlilik tam olarak ortadan kaldırmadığı ancak ilişkinin gücünü azalttığı sebebiyle kısmi aracılık rolü üstlendiği söylenebilir.

Böylelikle, araştırma hipotezlerinde yer alan, *Hipotez 5. "İK Uygulamalarının Çalışanların Örgütsel Adalet Algısı Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Erdemliliğin Aracı Rolü vardır"* doğrulanmıştır.

5.7.8. Araştırmanın Alt Hipotezlerine Dair Sonuçlar ve Değerlendirmeler

Bu kısım araştırmanın alt hipotezlerine ilişkin olan analiz sonuçlarını ve değerlendirmeleri kapsamaktadır. Alt hipotezler çerçevesinde, İK uygulamlarının alt boyutları ile örgütsel adalet algısı ilişkisini incelemeye yönelik bulgular tartışılacaktır.

H2.a. İK İşe Alım, İş gücü Temin ve Seçim Süreci Çalışanların Örgütsel Adalet Algısını Etkilemektedir.

Bu araştırmada insan kaynakları uygulamaları 5 başlık üzerinden (işe alım, eğitim, ücret ve yasal haklar, performans yönetimi ve kariyer yönetimi) değerlendirilmiştir. Çalışmanın bu kısmında İK alt uygulamalarının çalışanların örgütsel adalet algısı üzerindeki etkisi ve bu değişkenler arasındaki ilişki analiz edilerek incelenmiştir. Bu etkiyi ve ilişkiyi açıklamaya dair regresyon analizleri uygulanmıştır. Analize dair bulgular aşağıdaki tablolarda yer almaktadır.

Tablo 24: İK, İşe alım, İşgören Temini ve Seçim Süreci ile Çalışanların Örgütsel Adalet Algısı Arasındaki Regresyon Analizine dair Model Özeti ve Anova

Model	Korelasyon	Korelasyon Kare	Düzeltilmiş Korelasyon Kare	Tahminin Std. Hatası
1	.772[a]	.596	.594	11.9431

a. Tahmin ediciler: (Sabit) İşe Alım

Anova

Model		Kareler Toplam	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	Anlamlılık
1	**Regresyon**	42285.683	1	42285.683	296.456	.000[b]
	Artık	28670.139	201	142.638		
	Toplam	70955.823	202			

a. Bağımlı Değişken: Örgütsel Adalet

b. Tahmin ediciler: (Sabit), İşe Alım, İşgücü Temin ve Seçim Süreci

İK işe alım, iş gücü temin ve seçim süreci uygulamasının çalışanların örgütsel adalet algısı üzerindeki etkisini ölçmek amacıyla yapılan regresyon analizi bulgularını inceleyecek olursak, Model Özetinde, iki değişken arasındaki korelasyonu gösteren R değerine göre işe alım, iş gücü temin ve seçim süreci uygulaması ile örgütsel adalet arasında %77,2 düzeyinde bir korelasyon vardır. Ayrıca, R^2 değerine göre İK işe alım, iş gücü temin ve seçim süreci uygulamasının örgütsel adaleti %59,6 seviyesinde açıkladığı gözükmektedir.

Anova bulguları iki değişken arasında kurulmuş modelin anlamlı olduğunu tespit etmektedir. Şöyle ki, tabloda gösterilen anlamlılık değeri 0.00 şeklinde, yani, 0.05`den küçük olarak tespit edildiği için kurulan modelin anlamlı olduğu kansına varılmıştır.

Tablo 25: İK, İşe Alım, İş gören Temini ve Seçim Süreci ile Çalışanların Örgütsel Adalet Algısı Arasındaki Regresyon Analizine dair Katsayılar Tablosu

Model		Standardize Olmayan Katsayılar		Standardize Katsayılar	**T**	**Anl.**
		B	**Standart Sapma**	**Beta**		
1	**Sabit**	16.198	2.732		5.929	.000
	İşe Alım, İşgücü Temin ve Seçim Süreci	3.669	.213	.772	17.218	.000
Bağımlı Değişken: Örgütsel Adalet						

Katsayılar tablosunu incelediğimizde ise İK işe alım, iş gücü temin ve seçim süreci uygulamasına dair Anlamlılık değerinin 0.00 olduğu yani, P< 0.05 değerinden küçük olduğu için anlamlı olduğu gözlemlenmiştir. Böylece, İK işe alım, iş gücü temin ve seçim süreci uygulamasının çalışanların örgütsel adalet algısı üzerinde etkisi olduğunu söyleyebiliriz.

Kısacası, regresyon analiz bulguları sonucunda *"İK İşe Alım, İş gücü Temin ve Seçim Süreci Çalışanların Örgütsel Adalet Algısını Etkilemektedir" Hipotez 2.a.* doğrulanmıştır.

H2.b. İnsan Kaynakları Eğitim ve Geliştirme Fonksiyonu Çalışanların Örgütsel Adalet Algılarını Etkilemektedir.

Çalışmanın bu kısmında eğitim ve geliştirme fonksiyonu ile çalışanların örgütsel adalet algısı arasındaki ilişki analiz edilerek incelenmiştir. Bu etkiyi ve ilişkiyi açıklamaya ilişkin yapılan analize dair bulgular aşağıdaki tablolarda yer almaktadır.

Tablo 26: İK Eğitim ve Geliştirme Fonksiyonu ile Çalışanların Örgütsel Adalet Algısı Arasındaki Regresyon Analizine dair Model Özeti ve Anova

Model	Korelasyon	Korelasyon Kare	Düzeltilmiş Korelasyon Kare	Tahminin Std. Hatası
1	.718[a]	.516	.513	13.0774

a. Tahmin ediciler: (Sabit) Eğitim

Anova

Model		Kareler Toplam	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	Anlamlılık
1	**Regresyon**	36581.375	1	36581.375	213.905	.000[b]
	Artık	34374.448	201	171.017		
	Toplam	70955.823	202			

a. Bağımlı Değişken: Örgütsel Adalet

b. Tahmin ediciler: (Sabit), Eğitim

Eğitim ve geliştirme uygulamasının çalışanların örgütsel adalet algısı üzerindeki etkisini ölçmek amacıyla yapılan regresyon analizi bulgularını inceleyecek olursak, Model Özetinde, iki değişken arasındaki korelasyonu gösteren R değerine göre eğitim ve geliştirme uygulaması ile örgütsel adalet arasında %71,8 düzeyinde bir korelasyon vardır. Ayrıca, R^2 değerine göre eğitim ve geliştirme uygulamasının örgütsel adaleti %51,6 seviyesinde açıkladığı gözükmektedir.

Anova bulguları iki değişken arasında kurulmuş modelin anlamlı olduğunu göstermektedir. Şöyle ki, tabloda gösterilen anlamlılık düzeyi 0.00 olarak tespit edildiği için kurulan modelin anlamlı olduğu sonucuna varılmıştır.

Tablo 27: İK Eğitim ve Geliştirme Fonksiyonu ile Çalışanların Örgütsel Adalet Algısı Arasındaki Regresyon Analizine dair Katsayılar Tablosu

Model		Standardize Olmayan Katsayılar		Standardize Katsayılar	T	Anl.
		B	Standart Sapma	Beta		
1	Sabit	19.142	3.004		6.373	.000
	Eğitim ve Geliştirme	6.517	.446	.718	14.625	.000
Bağımlı Değişken: Örgütsel Adalet						

Katsayılar tablosunu inceleyecek olursak eğitim ve geliştirme uygulamasına dair anlamlılık değerinin 0.00 olduğunu yani, P< 0.05 değerinden küçük olduğu için anlamlı olduğu gözükmektedir. Böylelikle, eğitim ve geliştirme uygulamasının çalışanların örgütsel adalet algısı üzerinde etkisi olduğu kanatine varabiliriz.

Kısacası, regresyon analiz bulguları sonucunda "*İnsan Kaynakları Eğitim ve Geliştirme Fonksiyonu Çalışanların Örgütsel Adalet Algılarını Etkilemektedir" Hipotez 2.b.* doğrulanmıştır.

H2.c. İnsan Kaynakları Performans Değerlendirme Sistemi Çalışanların Örgütsel Adalet Algısını Etkilemektedir.

İnsan Kaynakları Performans Değerlendirme Sistemi ile çalışanların örgütsel adalet algısı arasındaki ilişki regresyon analizi yapılarak incelenmiştir. Değişkenler arasındaki etki ve ilişkiyi açıklamaya dair yapılan analiz bulguları aşağıdaki tablolarda gösterilmektedir.

Tablo 28: İnsan Kaynakları Performans Değerlendirme Sistemi ile Çalışanların Örgütsel Adalet Algısı Arasındaki Regresyon Analizine dair Model Özeti ve Anova

Model	Korelasyon	Korelasyon Kare	Düzeltilmiş Korelasyon Kare	Tahminin Std. Hatası
1	.712[a]	.507	.505	13.1864

a. Tahmin ediciler: (Sabit) Performans Yönetimi Sistemi

Anova

Model		Kareler Toplam	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	Anlamlılık
1	**Regresyon**	36005.857	1	36005.857	207.073	.000[b]
	Artık	34949.966	201	173.880		
	Toplam	70955.823	202			

a. Bağımlı Değişken: Örgütsel Adalet

b. Tahmin ediciler: (Sabit), Performans Yönetimi Sistemi

İK Performans Değerlendirme Sistemi uygulamasının çalışanların örgütsel adalet algısı üzerindeki etkisini ölçmek amacıyla yapılan regresyon analizi bulgularını incelediğimizde Model Özetinde, iki değişken arasındaki korelasyonu gösteren R değerinin %71,2 düzeyinde olduğunu görebiliriz. Diğer taraftan, R^2 değerine göre Performans Değerlendirme Sistemi uygulamasının örgütsel adaleti %50,7 düzeyinde açıklamaktadır.

Anova tablosunda gösterilen bulgulara göre iki değişken arasında kurulmuş model anlamlıdır.

Tablo 29: İnsan Kaynakları Performans Değerlendirme Sistemi ile Çalışanların Örgütsel Adalet Algısı Arasındaki Regresyon Analizine dair Katsayılar Tablosu

Model		Standardize Olmayan Katsayılar		Standardize Katsayılar	**T**	**Anl.**
		B	**Standart Sapma**	**Beta**		
1	**Sabit**	28.860	2.416		11.947	.000
	Performans Yönetimi Sistemi	1.108	.077	.712	14.390	.000
Bağımlı Değişken: Örgütsel Adalet						

Katsayılar tablosuna göre İK Performans Yönetimi Sistemi uygulamasına dair anlamlılık değerinin 0.00 olduğu, yani, P< 0.05 değerinden küçük olduğu için anlamlı olduğu gözükmektedir. Böylelikle, performans yönetimi sistemi uygulamasının çalışanların örgütsel adalet algısı üzerinde etkisi olduğu yani, "*İnsan Kaynakları Performans Değerlendirme Sistemi Çalışanların Örgütsel Adalet Algısını Etkilemektedir" Hipotez 2.c.* doğrulanmıştır.

H2.d. "İnsan Kaynakları Ücretlendirme ve Ödüllendirme Yönetimi Çalışanların Örgütsel Adalet Algısını Etkilemektedir"

İK ücretlendirme ve ödüllendirme yönetimi ile çalışanların örgütsel adalet algısı arasındaki ilişki regresyon analizi yapılarak incelenmiştir. Değişkenler arasındaki etki ve ilişkiyi açıklamaya dair yapılan analiz bulguları aşağıdaki tablolarda belirtilmektedir.

Tablo 30: İK Ücretlendirme ve Ödüllendirme Yönetimi ile Çalışanların Örgütsel Adalet Algısı Arasındaki Regresyon Analizine dair Model Özeti ve Anova

Model	Korelasyon	Korelasyon Kare	Düzeltilmiş Korelasyon Kare	Tahminin Std. Hatası
1	.741[a]	.550	.547	12.6079

a. Tahmin ediciler: (Sabit) Ücretlendirme ve Ödülendirme Yönetimi

Anova

Model		Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	Anlamlılık
1	**Regresyon**	39004.962	1	39004.962	245.377	.000[b]
	Artık	31950.861	201	158.960		
	Toplam	70955.823	202			

a. Bağımlı Değişken: Örgütsel Adalet

b. Tahmin ediciler: (Sabit), Ücretlendirme ve Ödüllendirme Yönetimi

İK ücretlendirme ve ödülendirme yönetimi uygulamasının çalışanların örgütsel adalet algısı üzerindeki etkisini ölçmek amacıyla yapılan regresyon analizi bulgularına göre Model Özetinde, iki değişken arasındaki korelasyonu gösteren R değerinin %74,1 düzeyinde olduğunu göstermektedir. Ayrıca, R^2 değerinin İK ücretlendirme ve ödülendirme yönetimi uygulamasının örgütsel adaleti %55,0 düzeyinde açıkladığı tespit edilmiştir.

Anova tablosununda gösterilen bulgulara göre anlamlılık düzeyi 0.00 olarak tespit edildiği için kurulan modelin de anlamlı olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 31: İK Ücretlendirme ve Ödüllendirme Yönetimi ile Çalışanların Örgütsel Adalet Algısı Arasındaki Regresyon Analizine dair Katsayılar Tablosu

Model		Standardize Olmayan Katsayılar		Standardize Katsayılar	**T**	**Anl.**
		B	**Standart Sapma**	**Beta**		
1	**Sabit**	21.707	2.658		8.166	.000
	Ücretlendirme ve Ödüllendirme Yönetimi	1.981	.126	.741	15.665	.000
Bağımlı Değişken: Örgütsel Adalet						

Katsayılar tablosuna göre İK ücretlendirme ve ödüllendirme yönetimi uygulamasına dair anlamlılık değerinin 0.00, yani, P< 0.05 değerinden küçük olduğu için anlamlı olduğu gözükmektedir. Böylelikle, İK ücretlendirme ve ödüllendirme yönetimi uygulamasının çalışanların örgütsel adalet algısı üzerinde etkisi olduğu yani, *"İnsan Kaynakları Ücretlendirme ve Ödüllendirme Yönetimi Çalışanların Örgütsel Adalet Algısını Etkilemektedir"Hipotez 2.d.* doğrulanmıştır.

H2.e. "İK Kariyer Yönetimi Sistemi Çalışanların Örgütsel Adalet Algısını Etkilemektedir"

İK kariyer yönetimi sistemi ile çalışanların örgütsel adalet algısı arasındaki ilişki regresyon analizi yapılarak incelenmiştir. Değişkenler arasındaki etki ve ilişkiyi açıklamaya dair yapılan analiz bulguları aşağıdaki tablolarda yer almaktadır.

Tablo 32: İK Kariyer Yönetimi Sistemi ile Çalışanların Örgütsel Adalet Algısı Arasındaki Regresyon Analizine dair Model Özeti ve Anova

Model	Korelasyon	Korelasyon Kare	Düzeltilmiş Korelasyon Kare	Tahminin Std. Hatası
1	.696[a]	.484	.482	13.4919

a. Tahmin ediciler: (Sabit) Kariyer Yönetimi

Anova

Model		Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	Anlamlılık
1	**Regresyon**	34367.364	1	34367.364	188.798	.000[b]
	Artık	36588.459	201	182.032		
	Toplam	70955.823	202			

a. Bağımlı Değişken: Örgütsel Adalet

b. Tahmin ediciler: (Sabit), Kariyer Yönetimi

İK kariyer yönetimi sistemi uygulamasının çalışanların örgütsel adalet algısı üzerindeki etkisini ölçmek amacıyla yapılan regresyon analizi bulgularına göre, Model Özetinde, iki değişken arasındaki korelasyonu gösteren R değeri %69,6 düzeyinde tespit edilmiştir. R^2 değerinin ise İK kariyer yönetimi sistemi uygulamasının örgütsel adaleti %48,4 düzeyinde açıkladığı tespit edilmiştir.

Anova tablosunda gösterilen bulgulara göre anlamlılık düzeyi 0.00 olarak tespit edildiği için kurulan modelin de anlamlı olduğu gözükmektedir.

Tablo 33: İK Kariyer Yönetimi Sistemi ile Çalışanların Örgütsel Adalet Algısı Arasındaki Regresyon Analizine dair Katsayılar Tablosu

Model		Standardize Olmayan Katsayılar		Standardize Katsayılar	**T**	**Anl.**
		B	**Standart Sapma**	**Beta**		
1	**Sabit**	29.606	2.471		11.980	.000
	Kariyer Yönetimi Sistemi	3.843	.280	.696	13.740	.000
Bağımlı Değişken: Örgütsel Adalet						

Katsayılar tablosuna göre İK kariyer yönetimi sistemi uygulamasına dair anlamlılık değerinin 0.00 olarak, yani, P< 0.05 değerinden küçük olduğu için anlamlı olduğu tespit edimiştir. Böylece, İK kariyer yönetimi sistemi uygulamasının çalışanların örgütsel adalet algısı üzerinde etkisi olduğu doğrulanarak, *"İK Kariyer Yönetimi Sistemi Çalışanların Örgütsel Adalet Algısını Etkilemektedir" Hipotez 2.e.* kabul edilmiştir.

6. SONUÇ

6.1. Sonuç ve Öneriler

Bu araştırma, sağlık çalışanları üzerine uygulanarak, hem sağlık sektörü yönetimi, İKY uygulayıcıları ve sağlık alanındaki çalışanlar için faydalı olmayı, hem de bu alandaki literatüre de katkıda bulunmayı hedeflemektedir. Bu tez çalışmasında, İK uygulamalarının çalışanların örgütsel adalet algısı üzerindeki etkisi ve bu etki üzerinde örgütsel erdemliliğin aracılık rolü incelenmiştir.

İstanbul genelinde 203 sağlık çalışanı üzerinde online anket formu üzerinden yapılan bu araştırmanın 5 ana hipotezi ve 5 alt hipotezi bulunmaktadır. Bu hipotezlerin test edilmesi amacıya yapılan analizler doğrultusunda İK uygulamaları ile örgütsel adalet arasında ve İK uygulamaları ile örgütsel erdemlilik arasında, ayrıca, örgütsel erdemlilik ile örgütsel adalet arasında anlamlı, pozitif yönde ve yüksek düzeyde korelasyon ilişkisi olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca, İK uygulamalarının örgütsel adalet ve örgütsel erdemlilik üzerinde etkisi olduğu belirlenmiştir. Bu bulgular ışığında araştırmanın 4 Ana Hipotezi kabul edilmiştir. İK uygulamalarının etkinliği arttıkça, örgütsel adalet algısının da arttığı gözlemlenmiştir.

Yapılan regresyon analizi bulgularına göre p değerleri 0,05'in altında olduğu için, İK uygulamalarının 5 boyutunun da örgütsel adalet üzerinde etkisi anlamlı bulunmuştur. İK uygulamalarına ilişkin memnuniyet düzeyi yükseldikçe çalışanların örgütsel adalet algısı da artmaktadır. Bu nedenle, araştırmanın alt hipotezlerinin de doğruluğu kabul edilmiştir.

İK uygulamalarının çalışanların örgütsel adalet algısı üzerindeki etkisinde örgütsel erdemliliğin aracı rolünün olup olmadığına dair yapılan hiyererşik regresyon analizi sonuçlarına göre ise İK uygulamaları olan bağımsız değişkenin, bağımlı değişken olan örgütsel adalet üzerindeki etkisi, aracı değişken olarak önerilen örgütsel erdemliliğin analize dahil edilmesi ile azalmaktadır. Bu nedenle, örgütsel erdemliliğin, İK

uygulamaları ile örgütsel adalet arasında kısmi aracı değişken rolüne sahip olduğu kanaatine varılabilir. Böylelikle, araştırmanın 5. Hipotezinin de doğruluğu kabul edilmiştir.

Bu çalışma, organizasyonların ve liderlerin, çalışanların örgütsel erdemliliğe ilişkin algılarını (gerçek ve sürdürülebilir bir şekilde) iyileştirmeleri, iş süreç ve faaliyetlerine uygulamaları halinde çalışanların örgütsel adalet algılarını da olumlu yönde destekleyebileceklerini ileri sürmektedir.

Erdemli ve adil organizasyonlar çalışanları gelişim yeteneğine sahip, güvene layık değerli paydaşlar olarak görür, onların karar ve süreçlere katılımını sağlar, açık iletişim kurar, adil politika ve süreçler yürütür ve onları organizasyonun amaçlarına ulaşmasını sağlayan taklitedilemez kaynak olarak değerlendirir.

Örgütlerde erdemliliği teşvik etmek için liderlerin, özellikle başkalarının gerçekte ne hissettiğini algılamanın zor olabileceği durumlarda, olumlu ve olumsuz duyguları etkili bir şekilde ifade etmek ve anlamak için yaratıcı yollar bulmaları gerekmektedir (Bright ve diğ., 2013).

Örgüt düzeyinde, liderler tarafından beslenen, geliştirilen örgütsel politikalar, süreçler, uygulamalar ve kültürler adil ve erdemli olmayı teşvik edebilir (Dutton ve Sonenshein, 2007).

Bright ve diğ., (2006) yaptıkları bir çalışmada örgüt küçülmesinin tam ortasında liderlerin erdemli davranış sergilediklerinde, örgütlerin sistem şoklarını daha rahatlıkla atlatma, zorlukların üstesinden gelme, ilişkileri iyileştirme ve işbirliği yapma konusunda önemli ölçüde daha başarılı olduklarını tespit etmişlerdir.

Adilliği ve erdemli olmayı deneyimleme ve gözlemleme sonucunda çalışanların ve organizasyonların sosyal, entelektüel ve duygusal kapasitelerinin genişlediği, arttığı belirlenmiştir (Fredrickson 2009`tan aktaran Cameron 2011). Ayrıca, çalışanların bir organizasyonun erdemliliğine ilişkin algılarının örgütlerin öne çıkması üzerinde bir etkisi olacağı düşünülmektedir (Chun, 2017).

Bununla birlikte, örgütsel uygulamalarda daha fazla erdemlilik gören çalışanlar, kendilerini hem de daha erdemli davranmaya motive edebilirler. Bu erdemli davranış, olumlu bir öz değerlendirme ve esnekliğe yol açabilir (Williams, Paige ve diğ., 2015).

Bu çalışmanın, İK yönetimi araştırmacıları ve uygulayıcıları için yararlı bilgiler sağlayacağı düşünülmekte ve örgütsel düzeyde diğer önemli değişkenleri de araştırmalara dahil ederek gelecekteki deneysel çalışmaları teşvik edeceği umulmaktadır.

Bu çalışmanın bulguları, organizasyonların, örgütlerde adil ve erdemli iklimin inşasına yardımcı olan İK uygulama ve prosedürlerini benimsemesi gerektiğini öne sürerek pozitif örgütsel davranış literatürüne katkı sağlamayı amaçlamaktadır.

Gelecekteki çalışmaların bir alanı da, rekabet avantajı oluşturmada altı erdem boyutunun her birinin rolünü İK uygulamaları ve sektör bağlamında incelemek olabilir. Örneğin, dürüstlüğün özellikle bankacılık sektöründe takdir edildiği ve empatinin genel olarak hizmet işletmelerinde önemli olduğu konusunda tespitler vardır (Chun, 2017). Ayrıca hangi boyutların ve İK uygulamalarının finansal başarıya götürdüğünü değerlendirmek de ilgi uyandırabilir.

İleriki dönemlerde yapılması planlanan araştırmalar için kamu veya özel sağlık kurumlarında bu gibi çalışmaların çalışanlar arasındaki görev farklılıklarını göstererek yapılması veya bu sektörün içerisinden spesifik alanların seçilerek, belli meslek grupları üzerinde çalışmalar yapılması önerilmektedir. Ayrıca, bu gibi çalışmaların daha büyük örneklem üzerinden yapılmasının elde edilecek sonuçların güvenirliliği ve genellenebilirliği açısından önemli olacağı düşünülmektedir.

Dikkat edilmesi gereken bir diğer konu da İK ve örgütsel adalet algısı arasında, örgütsel erdemlilik dışındaki diğer aracı değişkenlerin de etkisini araştırmakla ilgilidir.

Gelecek çalışmalarda psikolojik refah, psikolojik sermaye ve örgütsel öz saygı gibi değişkenler de aracı veya bağımlı değişkenler olarak dikkate alınabilir.

Ayrıca, çalışanların, hizmet sektöründeki kurumların can damarı olduğunu göz önünde bulunduracak olursak, yöneticiler, çalışanların örgüt hakkındaki algı ve inançlarıyla daha fazla ilgilenmelidir. Çalışanların olumlu algıları, çalışanları mutlu ve üretken kılmak için çok önemlidir.

Bu nedenle, yöneticiler, organizasyonun faaliyetini ve performansını iyileştirmek için affetme, şefkat, dürüstlük, iyimserlik ve güven eylemlerinin yaygın olduğu bir ortamı teşvik etmelidir.

Bahsedildiği üzere, bu araştırma İstanbul`da faaliyet gösteren kamu ve özel sağlık kurumlarında 203 sağlık çalışanı üzerinde yapılmıştır. Hizmet sektörüne dahil olan sağlık sektörü geniş bir alanı kapsadığı için elde edilen sonuçların da farklılık gösterebilme ihtimali göz önünde bulundurulmaktadır.

KAYNAKÇA

Acquaah, M. (2004). Human Factor Theory, Organizational Citizenship Behaviours And Human Resources Management Practices: An Integration Of Theoretical Constructs And Suggestions For Measuring The Human Factor. *Review of Human Factor Studies, 10*(1).

Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. In *Advances in experimental social psychology* (Vol. 2, pp. 267-299). Elsevier.

Adams, J. S., & Freedman, S. (1976). Equity theory revisited: Comments and annotated bibliography. In *Advances in experimental social psychology* (Vol. 9, pp. 43-90). Elsevier.

Ahmad, S., & Schroeder, R. G. (2003). The impact of human resource management practices on operational performance: recognizing country and industry differences. *Journal of operations Management*, *21*(1), 19-43.

Ahmed, I., Rehman, W.-u., Ali, F., Ali, G., & Anwar, F. (2018). Predicting employee performance through organizational virtuousness: Mediation by affective well-being and work engagement. *Journal of Management Development*.

Akbolat, M., Durmuş, A., & Özgün, Ü. (2017). Örgütsel erdemliliğin personel güçlendirmeye etkisi ve otantik liderliğin araci rolü. *İşletme Bilimi Dergisi, 5*(2), 71-88.

Akduman, G., Hatipoğlu, Z., & Yüksekbilgili, Z. (2015). Medeni durumuna göre örgütsel adalet algısı. *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi*, *1*(1), 1-13.

Aksoy, B. (2017). İnsan kaynakları yönetimi ve örgütsel adalet ilişkisi üzerine bir değerlendirme. In: Sosyo Ekonomik Stratejiler II.

Al-Qudah, M. K. M., Osman, A., Ab Halim, M. S., & Al-Shatanawi, H. A. (2014). The effect of human resources planning and training and development on organizational performance in the government sector in Jordan. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, *4*(4), 79.

Alexander, S., & Ruderman, M. (1987). The role of procedural and distributive justice in organizational behavior. *Social Justice Research*, *1*(2), 177-198.

Altıntaş, F. Ç. (2006). Bireysel değerlerin örgütsel adalet ve sonuçları ilişkisinde yönlendirici etkisi: Akademik personel üzerinde bir analiz. *Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, *7*(2), 19-40.

Aquino, K. (1995). Relationships among pay inequity, perceptions of procedural justice, and organizational citizenship. *Employee responsibilities and rights journal*, *8*(1), 21-33.

Armstrong, M. (2010). *Armstrong's handbook of reward management practice: Improving performance through reward*. Kogan Page Publishers.

Arthur, J. B. (1994). Effects of human resource systems on manufacturing performance and turnover. *Academy of Management journal*, *37*(3), 670-687.

Arvey, R. D., & Faley, R. H. (1988). *Fairness in selecting employees*. Addison Wesley Publishing Company.

Asad, H., Naseem, R., & Faiz, R. (2017). Mediating effect of ethical climate between organizational virtuousness and job satisfaction. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences (PJCSS)*, *11*(1), 35-48.

Avery, D. R., & Quiñones, M. A. (2002). Disentangling the effects of voice: the incremental roles of opportunity, behavior, and instrumentality in predicting procedural fairness. *Journal of applied psychology*, *87*(1), 81.

Balaban, B. Y. Ö. Relationship between Organizational Justice and Employee Satisfaction: Evaluation of Human Resources Functions.

Ball, G. A., Trevino, L. K., & Sims Jr, H. P. (1994). Just and unjust punishment: Influences on subordinate performance and citizenship. *Academy of Management journal*, *37*(2), 299-322.

Barclay, L. A., Markel, K. S., & Yugo, J. E. (2012). Virtue theory and organizations: considering persons with disabilities. *Journal of Managerial Psychology*.

Barling, J., & Phillips, M. (1993). Interactional, formal, and distributive justice in the workplace: An exploratory study. *the Journal of Psychology*, *127*(6), 649-656.

Bartlett, C. A., & Ghoshal, S. (2002). Building competitive advantage through people. *MIT Sloan management review*, *43*(2), 34.

Baruch, Y. (2006). Career development in organizations and beyond: Balancing traditional and contemporary viewpoints. *Human Resource Management Review*, *16*(2), 125-138.

Bateman, T. S., & Organ, D. W. (1983). Job satisfaction and the good soldier: The relationship between affect and employee "citizenship". *Academy of Management journal*, *26*(4), 587-595.

Bauer, T. N., Truxillo, D. M., Sanchez, R. J., Craig, J. M., Ferrara, P., & Campion, M. A. (2001). Applicant reactions to selection: Development of the selection procedural justice scale (SPJS). *Personnel psychology*, *54*(2), 387-419.

Baumeister, R. F., & Exline, J. J.(1999). Virtue, personality, and social relations: Self-control as the moral muscle. *Journal of personality*, *67*(6), 1165-1194.

_____. (2000). Self-control, morality, and human strength. *Journal of Social and Clinical Psychology*, *19*(1), 29-42.

Bayraktaroğlu, S., & Yılmaz, S. E. (2012). The relationship between business ethics practices and organizational performance in human resource management: The case of the Fortune 500 Turkey. *Turkish Journal of Business Ethics*, *5*(10), 139-148.

Becker, B. E., & Huselid, M. A. (1998). Human resources strategies, complementarities, and firm performance. *SUNY Buffalo: Unpublished manuscript*.

Beer, M. (2009). *High commitment high performance: How to build a resilient organization for sustained advantage*. John Wiley & Sons.

Beer, M., & Spector, B. (1985). *Readings in human resource management*. Simon and Schuster.

Benkhoff, B. (1997). A test of the HRM model: Good for employers and employees. *Human Resource Management Journal*, *7*(4), 44-60.

Bertland, A. (2009). Virtue ethics in business and the capabilities approach. *Journal of Business Ethics*, *84*(1), 25-32.

Beugre, C. D. (2002). Understanding organizational justice and its impact on managing employees: An African perspective. *International Journal of Human Resource Management*, *13*(7), 1091-1104.

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) İnteractional Justice: Communication Criteria of Fairness. In R.J. Lewicki, B.H.Sheppard, M.H. Bazerman(Eds.) Research on Negotiation in Organizations: 43-55, Greenwhich, Conn.: JAI Press.

Bies, R. J., & Shapiro, D. L. (1987). Interactional fairness judgments: The influence of causal accounts. *Social Justice Research*, *1*(2), 199-218.

_____. (1988). Voice and justification: Their influence on procedural fairness judgments. *Academy of Management journal*, *31*(3), 676-685.

Bies, R. J., Shapiro, D. L., & Cummings, L. L. (1988). Causal accounts and managing organizational conflict: Is it enough to say it's not my fault? *Communication Research*, *15*(4), 381-399.

Blau, P. M. (1964). Justice in social exchange. *Sociological inquiry*, *34*(2), 193-206.

Blum, L. (1980) “Compassion.” In Rorty, A.O. (Ed) Explaining Emotions. (pp. 507-517)

Bos, K. v. d., Valden, L. V. D., & Lind, E. A. (2014). On the role of perceived procedural justice in citizens' reactions to government decisions and the handling of conflicts. *Utrecht L. Rev.*, *10*, 1.

Bowen, D. E., Gilliland, S. W., & Folger, R. (1999). HRM and service fairness: How being fair with employees spills over to customers. *Organizational Dynamics*, *27*(3), 7-23.

Bratton, J., & Gold, J. (1999). Human resource management-theory and practice. Great Britian: Macmillan Pess Ltd.

Bright, D. S., Cameron, K. S., & Caza, A. (2006). The amplifying and buffering effects of virtuousness in downsized organizations. *Journal of Business Ethics*, *64*(3), 249-269.

Bright, D. S., & Fry, R. E. (2013). Introduction: Building ethical, virtuous organizations. *The Journal of Applied Behavioral Science, 49*(1), 5-12.

Bright, D. S., Fry, R. E., & Cooperrider, D. L. (2006). Forgiveness from the perspectives of three response modes: Begrudgement, pragmatism, and transcendence. *Journal of management, spirituality & religion*, *3*(1-2), 78-103.

Brockner, J., Siegel, P. A., Daly, J. P., Tyler, T., & Martin, C. (1997). When trust matters: The moderating effect of outcome favorability. *Administrative science quarterly*, 558-583.

Brockner, J., Wiesenfeld, B. M., & Martin, C. L. (1995). Decision frame, procedural justice, and survivors′ reactions to job layoffs. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 63*(1), 59-68.

Budak, G., Tolay, E., Sezgin, O., Arpacı, S., & Aksu, S. (2018). Örgütsel adalet. *Nobel Basım Yayın.*

Cameron, K. (2011). Responsible leadership as virtuous leadership. In *Responsible leadership* (pp. 25-35). Springer.

Cameron, K., Caza, A., & Bright, D. (2002). Positive deviance, organizational virtuousness, and performance. *Center for Positive Organizational Scholarship*.

Cameron, K., & Dutton, J. (2003). *Positive organizational scholarship: Foundations of a new discipline*. Berrett-Koehler Publishers.

Cameron, K. S. (2003). Organizational virtuousness and performance. *Positive organizational scholarship, 48*, 65.

Cameron, K. S., Bright, D., & Caza, A. (2004). Exploring the relationships between organizational virtuousness and performance. *American Behavioral Scientist, 47*(6), 766-790.

Cameron, K. S., Kim, M. U., & Whetten, D. A. (1987). Organizational effects of decline and turbulence. *Administrative science quarterly*, 222-240.

Campbell, J. P., & Pritchard, R. D. (1976). Motivation theory in industrial and organizational psychology. *Handbook of industrial and organizational psychology*, *63*, 130.

Cardy, R. L., Miller, J. S., & Ellis, A. D. (2007). Employee equity: Toward a person-based approach to HRM. *Human Resource Management Review, 17*(2), 140-151.

Carles, E. M., & Carver, C. S. (1979). Effects of person salience versus role salience on reward allocation in a dyad. *Journal of personality and social psychology*, *37*(11), 2071.

Cassell, E. J. (2002). Compassion. In C. R. Snyder & S. J. Lopez (Eds.), *Handbook of positive psychology* (pp. 434–445). Oxford University Press.

Caza, A., Barker, B. A., & Cameron, K. S. (2004). Ethics and ethos: The buffering and amplifying effects of ethical behavior and virtuousness. *Journal of Business Ethics, 52*(2), 169-178.

Caza, B. B., & Caza, A. (2008). Positive organizational scholarship: A critical theory perspective. *Journal of Management Inquiry*, *17*(1), 21-33.

Chang, E. (2005). Employees' overall perception of HRM effectiveness. *Human relations*, *58*(4), 523-544.

Chen, Y.-J., Lin, C.-C., Tung, Y.-C., & Ko, Y.-t. (2008). Associations of organizational justice and ingratiation with organizational citizenship behavior: The beneficiary perspective. *Social Behavior and Personality: an international journal*, *36*(3), 289-302.

Chien, M. S., Lawler, J. S., & Uen, J.-F. (2010). Performance-based pay, procedural justice and job performance for R&D professionals: evidence from the Taiwanese high-tech sector. *The International Journal of Human Resource Management*, *21*(12), 2234-2248.

Chun, R. (2005). Ethical character and virtue of organizations: An empirical assessment and strategic implications. *Journal of Business Ethics*, *57*(3), 269-284.

_____. (2009). A corporate's responsibility to employees during a merger: organizational virtue and employee loyalty. *Corporate Governance: The international journal of business in society*.

_____. (2017). Organizational virtue and performance: An empirical study of customers and employees. *Journal of Business Ethics*, *146*(4), 869-881.

Cihangiroğlu, N., & Yılmaz, A. (2010). Çalışanların örgütsel adalet algısının örgütler için önemi. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, *10*(19), 194-213.

Cleveland, J. N., & Murphy, K. R. (1992). Analyzing performance appraisal as goal-directed behavior. *Research in personnel and human resources management*, *10*(2), 121-185.

Cohen-Charash, Y., & Spector, P. E. (2001). The role of justice in organizations: A meta-analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, *86*(2), 278-321.

Cohen, R. L. (2013). *Justice: Views from the social sciences*. Springer Science & Business Media.

Cohen, R. L., & Greenberg, J. (1982). The justice concept in social psychology. In *Equity and justice in social behavior* (pp. 1-41). Elsevier.

Çolak, M., & Erdost Çolak, H. E. (2004). Organizational justice: A reiew of the literature and some suggestions for future research. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, *22*(2), 51-84.

Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: a construct validation of a measure. *Journal of applied psychology*, *86*(3), 386.

Colquitt, J. A. (2012). Organizational justice. In S. W. J. Kozlowski (Ed.), *The Oxford handbook of organizational psychology*, Vol. 1, pp. 526–547). Oxford University Press.

Colquitt, J. A., & Chertkoff, J. M. (2002). Explaining injustice: The interactive effect of explanation and outcome on fairness perceptions and task motivation. *Journal of Management*, *28*(5), 591-610.

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.

Colquitt, J. A., Greenberg, J., & Zapata-Phelan, C. P. (2005). What is organizational justice? A historical overview.

Crawshaw, J. R. (2005). *Managing careers and managing fairness: an organisational justice theory perspective on employee evaluations of, and reactions to, organisational career management practices* Aston University.

Crawshaw, J. R. (2006). Justice source and justice content: evaluating the fairness of organisational career management practices. *Human Resource Management Journal*, *16*(1), 98-120.

Crawshaw, J. R., Cropanzano, R., Bell, C. M., & Nadisic, T. (2013). Organizational justice: New insights from behavioural ethics. *Human relations*, *66*(7), 885-904.

Cropanzano, R., & Byrne, Z. S. (2000). Workplace justice and the dilemma of organizational citizenship.

Cropanzano, R., & Folger, R. (1991). Procedural justice and worker motivation. *Motivation and work behavior*, *5*(131143), 317372.

Cropanzano, R., & Greenberg, J. (1997). Progress in organizational justice: Tunneling through the maze. *International review of industrial and organizational psychology*, *12*, 317-372.

Cropanzano, R., Prehar, C. A., & Chen, P. Y. (2002). Using social exchange theory to distinguish procedural from interactional justice. *Group & organization management*, *27*(3), 324-351.

Cropanzano, R., & Rupp, D. E. (2008). Social exchange theory and organizational justice: Job performance, citizenship behaviors, multiple foci, and a historical integration of two literatures. *Research in social issues in management: Justice, morality, and social responsibility*, *63*, 99.

Cropanzano, R., & Wright, T. A. (2003). Procedural justice and organizational staffing: A tale of two paradigms. *Human Resource Management Review*, *13*(1), 7-39.

Crosby, F. (1976). A model of egoistical relative deprivation. *Psychological review*, *83*(2), 85.

_____. (1984). Relative deprivation in organizational settings. *Research in organizational behavior*.

Csikszentmihalyi, M., & Seligman, M. (2000). Positive psychology. *American Psychologist*, *55*(1), 5-14.

Cugueró-Escofet, N., Ficapal-Cusí, P., & Torrent-Sellens, J. (2019). Sustainable human resource management: How to create a knowledge sharing behavior

through organizational justice, organizational support, satisfaction and commitment. *Sustainability*, *11*(19), 5419.

Curry, L. A., Snyder, C., Cook, D. L., Ruby, B. C., & Rehm, M. (1997). Role of hope in academic and sport achievement. *Journal of personality and social psychology*, *73*(6), 1257.

Akademi Yayınclık, Ankara.

Çakar, N. D., & Yıldız, S. (2009). Örgütsel adaletin iş tatmini üzerindeki etkisi:" algılanan örgütsel destek" bir ara değişken mi? *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, *8*(28), 68-90.

Çakır, Ö. (2006). *Ücret adaletinin iş davranışları üzerindeki etkisi*. Kamu-iş.

Daly, J. P., & Geyer, P. D. (1994). The role of fairness in implementing large-scale change: Employee evaluations of process and outcome in seven facility relocations. *Journal of Organizational Behavior*, *15*(7), 623-638.

DeCenzo, D. A., & Robbins, S. P. (1999). Human resource management. 6. vydání. In: New York: John Wiley & Sons.

_____. (2014). Management the essentials. In: Australia: Pearson.

Delaney, J. T. (1996). Workplace cooperation: Current problems, new approaches. *Journal of Labor Research*, *17*(1), 45-61.

Delaney, J. T., & Huselid, M. A. (1996). The impact of human resource management practices on perceptions of organizational performance. *Academy of Management journal*, *39*(4), 949-969.

Delery, J. E., & Doty, D. H. (1996). Modes of theorizing in strategic human resource management: Tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions. *Academy of Management journal*, *39*(4), 802-835.

Demircan, N., & Ceylan, A. (2003). The concept of organizational trust: Reasons and results. *Journal of Management and Economy*, *10*(2), 139-150.

Demirel, Y. (2009). Örgütsel adaletin yönetici-çalışan ilişkileri üzerine etkisi: Farklı sektör çalışanlarına yönelik bir araştırma. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, *9*(17), 137-154.

Deniz, M., & Ünal, A. (2007). İnsan kaynaklarının bir fonksiyonu olarak örgütsel kariyer yönetimi ve bir uygulama, e-Journal of New World Sciences Academy. *Social Sciences*, *2*(2), C0007.

Dent, N. J., & Dent, N. (1984). *The moral psychology of the virtues*. CUP Archive.

Deutsch, M. (1975). Equity, equality, and need: What determines which value will be used as the basis of distributive justice? *Journal of Social issues*.

Deutsch, M. (1985). Distributive justice: A social-psychological perspective.

Dutton, J., & Sonenshein, S. (2007). Positive Organizational Scholarship,[w:] Encyclopedia of Positive Psychology. In: Lopez S., Beauchamps A.(red.), Blackwell Publishing.

Dutton, J. E., & Ragins, B. R. (2007). Moving Forward: Positive Relationships at Work as a Research Frontier.

Dzansi, D. Y., & Dzansi, L. W. (2010). Understanding the impact of human resource management practices on municipal service delivery in South Africa: An organizational justice approach. *African Journal of Business Management*, *4*(6), 995-1005.

El Hajjar, S. T., & Alkhanaizi, M. S. (2018). Exploring the factors that affect employee training effectiveness: A Case Study in Bahrain. *Sage Open*, *8*(2), 2158244018783033.

Elliott, T. R., Witty, T. E., Herrick, S. M., & Hoffman, J. T. (1991). Negotiating reality after physical loss: hope, depression, and disability. *Journal of personality and social psychology*, *61*(4), 608.

Elovainio, M., Kivimäki, M., & Vahtera, J. (2002). Organizational justice: evidence of a new psychosocial predictor of health. *American journal of public health*, *92*(1), 105-108.

Emmons, R.A. (1999) The Psychology of Ultimate Concerns: Motivation and Spirituality in Personality. New York: Guilford Press.

Erdil, O., Alpkan, L. H., & Performans, L.B.K.U.Ö. (2004). İnsan kaynakları uygulamalarıyla örgütsel performans arasındaki ilişkileri araştırmaya yönelik bir inceleme. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, *19*(2), 101-122.

Erdogan, B. (2002). Antecedents and consequences of justice perceptions in performance appraisals. *Human Resource Management Review*, *12*(4), 555-578.

Erenel, F. (2012). Personel temin ve seçim sürecinde adaylarda oluşan adalet algısının örgüte etkilerinin analizi. *Maliye ve Finans Yazıları*, *1*(95), 9-21.

Erkmen, T., & Esen, E. (2012). Örgütsel Erdemlilik Ölçeginin Uyarlanması: Geçerlik ve Güvenirlik Çalısması/Adaptation of the Organizational Virtuousness Scale: Validity and Reliability Studies. *Business and Economics Research Journal*, *3*(4), 107.

Farndale, E., Van Ruiten, J., Kelliher, C., & Hope-Hailey, V. (2011). The influence of perceived employee voice on organizational commitment: An exchange perspective. *Human resource management*, *50*(1), 113-129.

Ferratt, T. W., Agarwal, R., Moore, J. E., & Brown, C. V. (1999). Observations from "the front" IT executives on practices to recruit and retain information technology professionals. Proceedings of the 1999 ACM SIGCPR conference on Computer personnel research,

Fischer, R. (2004). Rewarding employee loyalty: An organizational justice approach. *International Journal of Organizational Behavior*, *8*(3), 486-503.

_____. (2008). Organizational justice and reward allocation. *Handbook of cross-cultural management*, 135-150.

_____. (2012). Organizational justice research: present perspectives and challenges. *Revista Psicologia Organizações e Trabalho*, *12*(1), 97-112.

Fletcher, C., & Williams, R. (1992). Organisational experience. *Performance Management in the UK: An analysis of the issues. Part two*.

Flint, D. H. (1999). The role of organizational justice in multi-source performance appraisal: Theory-based applications and directions for research. *Human Resource Management Review*, *9*(1), 1-20.

Folger, R. (1977). Distributive and procedural justice: Combined impact of voice and improvement on experienced inequity. *Journal of personality and social psychology*, *35*(2), 108.

Folger, R., & Bies, R. J. (1989). Managerial responsibilities and procedural justice. *Employee responsibilities and rights journal*, *2*(2), 79-90.

Folger, R., & Cropanzano, R. (2001). Fairness theory: Justice as accountability. *Advances in organizational justice*, *1*(1-55), 12.

Folger, R., & Greenberg, J. (1985). Procedural justice: An interpretive analysis of personnel systems. *Research in personnel and human resources management*, *3*(1), 141-183.

Folger, R., & Konovsky, M. A. (1989). Effects of procedural and distributive justice on reactions to pay raise decisions. *Academy of Management journal*, *32*(1), 115-130.

Folger, R. G., & Cropanzano, R. (1998). *Organizational justice and human resource management* (Vol. 7). Sage.

Freedman, S. M., & Montanari, J. R. (1980). An integrative model of managerial reward allocation. *Academy of Management review*, *5*(3), 381-390.

Frenkel, S., Restubog, S. L. D., & Bednall, T. (2012). How employee perceptions of HR policy and practice influence discretionary work effort and co-worker assistance: evidence from two organizations. *The International Journal of Human Resource Management*, *23*(20), 4193-4210.

Fry, W., & Cheney, G. (1981). Perceptions of procedural fairness as a function of distributive preference. annual meeting of the Midwestern Psychological Association, Detroit,

Fry, W. R., & Leventhal, G. S. (1979). Cross-situational procedural preferences: A comparison of allocation preferences and equity across different social settings. annual meeting of the Southeastern Psychological Association, Washington, DC,

Gavin, J. H., & Mason, R. O. (2004). The Virtuous Organization:: The Value of Happiness in the Workplace. *Organizational Dynamics*, *33*(4), 379-392.

Gelens, J., Dries, N., Hofmans, J., & Pepermans, R. (2013). The role of perceived organizational justice in shaping the outcomes of talent management: A research agenda. *Human Resource Management Review*, *23*(4), 341-353.

Giacalone, R. A., & Greenberg, J. (1997). *Antisocial behavior in organizations*. Sage.

Gilliland, S. W. (1993). The perceived fairness of selection systems: An organizational justice perspective. *Academy of Management review*, *18*(4), 694-734.

_____. (1994). Effects of procedural and distributive justice on reactions to a selection system. *Journal of applied psychology*, *79*(5), 691.

Gittell, J., & Cameron, K. (2003). Virtuous leadership, relationships, and forgiveness: The role of relational and financial reserves in responding to crisis. *Unpublished doctoral dissertation, Brandeis University, Massachusetts, USA*.

Gittell, J. H., Cameron, K., Lim, S., & Rivas, V. (2006). Relationships, layoffs, and organizational resilience: Airline industry responses to September 11. *The Journal of Applied Behavioral Science*, *42*(3), 300-329.

Goodman, P. S., & Friedman, A. (1971). An examination of Adams' theory of inequity. *Administrative science quarterly*, 271-288.

Gotsis, G., & Grimani, K. (2015). Virtue theory and organizational behavior: an integrative framework. *Journal of Management Development*.

Grant, A. M., & Ashford, S. J. (2008). The dynamics of proactivity at work. *Research in organizational behavior*, *28*, 3-34.

Greenberg, J. (1982). Approaching equity and avoiding inequity in groups and organizations. In *Equity and justice in social behavior* (pp. 389-435). Elsevier.

_____. (1986). Determinants of perceived fairness of performance evaluations. *Journal of applied psychology*, *71*(2), 340.

_____. (1987). A taxonomy of organizational justice theories. *Academy of Management review*, *12*(1), 9-22.

_____. (1988). Equity and workplace status: A field experiment. *Journal of applied psychology*, *73*(4), 606.

_____. (1989). Cognitive reevaluation of outcomes in response to underpayment inequity. *Academy of Management journal*, *32*(1), 174-184.

_____. (1990). Organizational justice: Yesterday, today, and tomorrow. *Journal of Management*, *16*(2), 399-432.

_____. (1993). Stealing in the name of justice: Informational and interpersonal moderators of theft reactions to underpayment inequity. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, *54*(1), 81-103.

Greenberg, J., Ashton-James, C. E., & Ashkanasy, N. M. (2007). Social comparison processes in organizations. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, *102*(1), 22-41.

Greenberg, J., & Bies, R. J. (1992). Establishing the role of empirical studies of organizational justice in philosophical inquiries into business ethics. *Journal of Business Ethics*, *11*(5), 433-444.

Greenberg, J., & Cropanzano, R. (1993). The social side of fairness: Interpersonal and informational classes of organizational justice. *Justice in the workplace: Approaching fairness in human resource management. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates*.

Greenberg, J., & Leventhal, G. S. (1976). Equity and the use of overreward to motivate performance. *Journal of personality and social psychology*, *34*(2), 179.

Greenberg, J., Roberge, M.-É., Ho, V. T., & Rousseau, D. M. (2004). Fairness in idiosyncratic work arrangements: Justice as an i-deal. In *Research in personnel and human resources management*. Emerald Group Publishing Limited.

Greenberg, J., Ashton-James, C. E., & Ashkanasy, N. M. (2007). Social comparison processes in organizations. *Organizational behavior and Human decision processes*, *102*(1), 22-41.

Greif, A., Iyigun, M., & Sasson, D. L. (2012). Social institutions and economic growth: Why England and Not China became the first modern economy. *Available at SSRN 1783879*.

Guest, D. E. (1987). Human resource management and industrial relations [1]. *Journal of management studies*, *24*(5), 503-521.

Gupta, V., & Singh, S. (2010). High performance HRM practices, organizational citizenship behavior and positive psychological capital: A relational perspective. *Indian Institute of Management, WPS*, *11*, 16.

Guthrie, J. P. (2001). High-involvement work practices, turnover, and productivity: Evidence from New Zealand. *Academy of Management journal*, *44*(1), 180-190.

Gürbüz, Sait, Faruk Şahin, "Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri: Felsefe, Yöntem ve Analiz", 4.bs Ankara: Seçkin Yayıncılık, (2017): 214.

Hackett, R. D., & Wang, G. (2012). Virtues and leadership: An integrating conceptual framework founded in Aristotelian and Confucian perspectives on virtues. *Management Decision*.

Haller, M., & Hadler, M. (2006). How social relations and structures can produce happiness and unhappiness: An international comparative analysis. *Social indicators research*, *75*(2), 169-216.

Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Hayes, T. L. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: a meta-analysis. *Journal of applied psychology*, *87*(2), 268.

Hatch, M. J. (1999). Exploring the empty spaces of organizing: How improvisational jazz helps redescribe organizational structure. *Organization studies*, *20*(1), 75-100.

Hendon, J. A. (2000). Having and holding: Storage, memory, knowledge, and social relations. *American anthropologist*, *102*(1), 42-53.

Hendry, C., & Pettigrew, A. (1986). The practice of strategic human resource management. *Personnel review.*

Hendriks, M., Burger, M., Rijsenbilt, A., Pleeging, E., & Commandeur, H. (2020). Virtuous leadership: a source of employee well-being and trust. *Management Research Review.*

Hofmans, J. (2012). Individual differences in equity models. *Psicologica: International Journal of Methodology and Experimental Psychology*, *33*(3), 473-482.

Homans, G. C. (1961). The humanities and the social sciences. *American Behavioral Scientist*, *4*(8), 3-6.

Hope, D. (1987). The healing paradox of forgiveness. *Psychotherapy: Theory, Research, Practice, Training*, *24*(2), 240.

Hur, W.-M., Shin, Y., Rhee, S.-Y., & Kim, H. (2017). Organizational virtuousness perceptions and task crafting: The mediating roles of organizational identification and work engagement. *Career Development International*.

Huselid, M. A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management journal*, *38*(3), 635-672.

Huselid, M. A., Jackson, S. E., & Schuler, R. S. (1997). Technical and strategic human resources management effectiveness as determinants of firm performance. *Academy of Management journal*, *40*(1), 171-188.

İçerli, L. (2010). Örgütsel adalet: Kuramsal bir yaklaşım. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, *5*(1).

İnce, H. G. M., & Gül H. (2014). Etik Liderlik ve Örgütsel Adalet Arasindaki İlişkiler Üzerine Bir Araştirma. *Niğde Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, *7*(2), 127-150.

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.

Jahangir, N., Akbar, M., & Begum, N. B. (2006). The role of social power, procedural justice, organizational commitment, and job satisfaction to engender organizational citizenship behavior. *Abac Journal*, *26*(3).

Jones, F. F., Scarpello, V., & Bergmann, T. (1999). Pay procedures—what makes them fair? *Journal of Occupational and Organizational psychology*, *72*(2), 129-145.

Kaifi, B. A., Khanfar, N. M., Nafei, W. A., & Kaifi, M. M. (2013). The Need for Human Resource Managers to Understand and Prepare for Future Employees: A Study on the Perceptions of Business Students on Job Performance. *J. Mgmt. & Sustainability*, *3*, 103.

Kamoche, K. (1997). Knowledge creation and learning in international HRM. *International Journal of Human Resource Management*, *8*(2), 213-225.

Kant, I. (1965). *Foundations of the Metaphysics of Morals*. Bobbs-Merrill, subsidiary of Sams.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). Strategic learning & the balanced scorecard. *Strategy & Leadership*.

Katou, A. A. (2013). Justice, trust and employee reactions: an empirical examination of the HRM system. *Management Research Review*.

Kee, D. M., Ansari, M. A., & Aafaqi, R. (2004). Fairness of human resource management practices, leader-member exchange and organizational commitment.

Kets de Vries, M.F.R. (2001), "Creating authentic organizations: well-functioning individuals in vibrant companies", Human Relations, Vol. 54 No. 1, pp. 101-111.

Khan, Q., Shamsudin, A. S., & Syed Ismail, S. (2016). Career Success and Organizational Justice as the Potential Predictors of Perceived University Performance: A Study from Public Sector Universities of Pakistan. *International Journal of Economics & Management Sciences*, *5*(4), 1-6.

Khatri, N. (2000). Managing human resource for competitive advantage: a study of companies in Singapore. *International Journal of Human Resource Management*, *11*(2), 336-365.

Kılıç, S. (2014). Endüstri İlişkileri Teorisi ve İnsan Kaynakları Yönetimi. *Calisma ve Toplum*, *42*(3).

Koçak, O., & Erdoğan, Z. (2011). Bankacılık Sektöründe Yeni İnsan Kaynakları Yönetimi Yaklaşımları Hakkında Bir Uygulama. Journal of Social Policy Conferences,

Köksal, K. (2018). Örgüt Kültürünün Örgütsel Adalet Algısına Etkisinde Etik İlkelere İlişkin Algıların Aracılık Rolü. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, *14*(2), 479-504.

Konovsky, M. A. (2000). Understanding procedural justice and its impact on business organizations. *Journal of Management*, *26*(3), 489-511.

Konovsky, M. A., & Cropanzano, R. (1991). Perceived fairness of employee drug testing as a predictor of employee attitudes and job performance. *Journal of applied psychology*, *76*(5), 698.

Konovsky, M. A., & Folger, R. (1991). The effects of procedures, social accounts, and benefits level on victims' layoff reactions. *Journal of Applied Social Psychology*, *21*(8), 630-650.

Konovsky, M. A., Folger, R., & Cropanzano, R. (1987). Relative effects of procedural and distributive justice on employee attitudes. *Representative research in social psychology*, *17*(1), 15-24.

Konovsky, M. A., & Organ, D. W. (1996). Dispositional and contextual determinants of organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior*, *17*(3), 253-266.

Konovsky, M. A., & Pugh, S. D. (1994). Citizenship behavior and social exchange. *Academy of Management journal*, *37*(3), 656-669.

Kooshki, A. S., & Zeinabadi, H. (2016). The role of organizational virtuousness in organizational citizenship behavior of teachers: The test of direct and indirect effect through job satisfaction mediating. *International Review*(1-2), 7-21.

Lado, A.A., Wilson, M.C., 1994. Human resource systems and sustained competitive advantage: a competency-based perspective. Academy of Management Journal 19 (4), 699–727.

Lawler, E. E. (2004). Leading a virtuous – spiral organization. Leader to leader, 32, spring.

Lemons, M. A. (2003). Contextual and cognitive determinants of procedural justice perceptions in promotion barriers for women. *Sex Roles*, *49*(5), 247-264.

Lengnick-Hall, C. A., & Lengnick-Hall, M. L. (1988). Strategic human resources management: A review of the literature and a proposed typology. *Academy of Management review*, *13*(3), 454-470.

Lerner, M. J. (1977). The justice motive: Some hypotheses as to its origins and forms 1. *Journal of personality*, *45*(1), 1-52.

Lerner, M. J., & Whitehead, L. A. (1980). Procedural justice viewed in the context of justice motive theory. *Justice and social interaction: Experimental and theoretical contributions from psychological research*, 219-256.

Leventhal, G. S. (1976). What Should be Done Equity Theory? New Approaches to the Study of Fairness in Social Relations. *Washington DC: National Science Foundation*.

_____ (1980). What should be done with equity theory? In *Social exchange* (pp. 27-55). Springer.

Leventhal, G. S., Karuza, J., & Fry, W. R. (1980). Beyond fairness: A theory of allocation preferences. *Justice and social interaction*, *3*(1), 167-218.

Leventhal, G. S., & Michaels, J. W. (1969). Extending the equity model: Perception of inputs and allocation of reqard as a function of duration and quantity of performance. *Journal of personality and social psychology*, *12*(4), 303.

Liao, H., Toya, K., Lepak, D. P., & Hong, Y. (2009). Do they see eye to eye? Management and employee perspectives of high-performance work systems and influence processes on service quality. *Journal of applied psychology*, *94*(2), 371.

Lilius, J. M., Worline, M. C., Maitlis, S., Kanov, J., Dutton, J. E., & Frost, P. (2008). The contours and consequences of compassion at work. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, *29*(2), 193-218.

Lind, E. A. (1994). Procedural justice and culture: Evidence for ubiquitous process concerns. *Zeitschrift für Rechtssoziologie*, *15*(1), 24-36.

_____. (2001). Fairness heuristic theory: Justice judgments as pivotal cognitions in organizational relations. *Advances in organizational justice*, *56*(8).

_____. (2002). Fairness judgments as cognitions.

Lind, E. A., Greenberg, J., Scott, K. S., & Welchans, T. D. (2000). The winding road from employee to complainant: Situational and psychological determinants of wrongful-termination claims. *Administrative science quarterly*, *45*(3), 557-590.

Lind, E. A., Kulik, C. T., Ambrose, M., & de Vera Park, M. V. (1993). Individual and corporate dispute resolution: Using procedural fairness as a decision heuristic. *Administrative science quarterly*, 224-251.

Lind, E. A., & Tyler, T. R. (1988). *The social psychology of procedural justice*. Springer Science & Business Media.

Lind, E. A., Walker, L., Kurtz, S., Musante, L., & Thibaut, J. W. (1980). Procedure and outcome effects on reactions to adjudicated resolution of conflicts of interest. *Journal of personality and social psychology*, *39*(4), 643.

Lowe, R. H., & Vodanovich, S. J. (1995). A field study of distributive and procedural justice as predictors of satisfaction and organizational commitment. *Journal of business and psychology*, *10*(1), 99-114.

Luthans, F. (2002). Positive organizational behavior: Developing and managing psychological strengths. *Academy of Management Perspectives*, *16*(1), 57-72.

MacDuffie, J. P. (1995). Human resource bundles and manufacturing performance: Organizational logic and flexible production systems in the world auto industry. *ilr Review*, *48*(2), 197-221.

Manikandan, K., & Anipriya, S. (2014). Organizational justice, organizational virtuousness and performance among bank employees. *SAARJ Journal on Banking & Insurance Research*, *3*(2), 49-62.

Mansour-Cole, D. M., & Scott, S. G. (1998). Hearing It Through The Grapevine: The Influence of Source, Leader-Relations, And Legitimacy on Survivors' Fairness Perceptions. *Personnel psychology*, *51*(1), 25-54.

Manz, C., Cameron, K., Manz, K., & Marx, R. (2006). Values and virtues in organizations: An introduction. *Journal of management, spirituality & religion*, *3*(1-2), 1-12.

Martin, J. 1981. Relative deprivation: A theory of distributive justice for an era of shrinking resources. In L. L. Cummings & B. M. Staw (Eds.), Research in organizational behavior, vol. 3: 53-108. Greenwich, CT: JAI Press

Martin, K. D., & Cullen, J. B. (2006). Continuities and extensions of ethical climate theory: A meta-analytic review. *Journal of Business Ethics*, *69*(2), 175-194.

Martin, J., (2014). "The virtuous Human Resource-practitioner: Can virtue ethics support the emerging role for the HR-profession in a changing labour market?", diva-portal.org.

Maslow, A. H. (1971). *The farther reaches of human nature* (Vol. 19711). Viking Press New York.

Masterson, S. S., Lewis, K., Goldman, B. M., & Taylor, M. S. (2000). Integrating justice and social exchange: The differing effects of fair procedures and treatment on work relationships. *Academy of Management journal*, *43*(4), 738-748.

McCullough, M. E. (2000). Forgiveness as human strength: Theory, measurement, and links to well-being. *Journal of Social and Clinical Psychology*, *19*(1), 43-55.

McDowall, A., & Fletcher, C. (2004). Employee development: an organizational justice perspective. *Personnel review*.

McDowall, A., & Saunders, M. N. (2010). UK managers' conceptions of employee training and development. *Journal of European Industrial Training*.

McEnrue, M. P. (1989). The perceived fairness of managerial promotion practices. *Human relations*, *42*(9), 815-827.

McFarlin, D. B., & Sweeney, P. D. (1992). Distributive and procedural justice as predictors of satisfaction with personal and organizational outcomes. *Academy of Management journal*, *35*(3), 626-637.

McMahan, G. C., Bell, M. P., & Virick, M. (1998). Strategic human resource management: Employee involvement, diversity, and international issues. *Human Resource Management Review*, *8*(3), 193-214.

Meydan, C. H., Köksal, K., & KARA, A. U. (2016). Örgüt içinde sessizlik: Örgütsel etik değerlerin etkisi ve adalet algisinin aracilik rolü. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, *17*(3), 142-159.

Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. Sage publications.

Meyer, J. P., Allen, N. J., & Smith, C. A. (1993). Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of applied psychology*, *78*(4), 538.

Meyer, J. P., & Smith, C. A. (2000). HRM practices and organizational commitment: Test of a mediation model. *Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue canadienne des sciences de l'administration*, *17*(4), 319-331.

Moberg, D. J. (2000). Role models and moral exemplars: How do employees acquire virtues by observing others? *Business Ethics Quarterly*, *10*(3), 675-696.

Moore, G. (2012). The virtue of governance, the governance of virtue. *Business Ethics Quarterly*, *22*(2), 293-318.

Moore, G., & Beadle, R. (2006). In search of organizational virtue in business: Agents, goods, practices, institutions and environments. *Organization studies*, *27*(3), 369-389.

Moorman, R. H. (1991). Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: Do fairness perceptions influence employee citizenship? *Journal of applied psychology*, *76*(6), 845.

Moorman, R. H., Blakely, G. L., & Niehoff, B. P. (1998). Does perceived organizational support mediate the relationship between procedural justice and organizational citizenship behavior? *Academy of Management journal*, *41*(3), 351-357.

Morrison, E. W. (1996). Organizational citizenship behavior as a critical link between HRM practices and service quality. *Human resource management*, *35*(4), 493-512.

Mossholder, K. W., Bennett, N., & Martin, C. L. (1998). A multilevel analysis of procedural justice context. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, *19*(2), 131-141.

Moye, N. A., Masterson, S. S., & Bartol, K. M. (1997). Differentiating antecedents and consequences of procedural and interactional justice: Empirical evidence in support of separate constructs. 56th Annual Meeting of the National Academy of Management, Boston, MA.

Murphy, K. R., & Cleveland, J. N. (1991). *Performance appraisal: An organizational perspective*. Allyn & Bacon.

_____. (1995). *Understanding performance appraisal: Social, organizational, and goal-based perspectives*. Sage.

Mursi, J. (2003). The strategic management of human resources: The entrance to achieve Competitive advantage to joining the twenty-first century. *Alexandria: University House*.

Naeem, R. (2016). Organizational virtuousness, perceived organizational support and organizational citizenship behavior: a mediation framework. *Journal of Behavioural Sciences*, *26*(1), 113.

Ndalamba, K. K., Caldwell, C., & Anderson, V. (2018). Leadership vision as a moral duty. *Journal of Management Development*.

Ngo, H.-Y., Turban, D., Lau, C.-M., & Lui, S.-Y. (1998). Human resource practices and firm performance of multinational corporations: Influences of country origin. *International Journal of Human Resource Management*, *9*(4), 632-652.

Niehoff, B. P., & Moorman, R. H. (1993). Justice as a mediator of the relationship between methods of monitoring and organizational citizenship behavior. *Academy of Management journal*, *36*(3), 527-556.

Nielsen, R. P. (2006). Introduction to the special issue. In search of organizational virtue: Moral agency in organizations. *Organization studies*, *27*(3), 317-321.

Nurse, L. (2005). Performance appraisal, employee development and organizational justice: exploring the linkages. *The International Journal of Human Resource Management*, *16*(7), 1176-1194.

Nussbaum, M. C. (1998). *Cultivating humanity*. Harvard University Press.

Oh, J. R. (2013). The impact of organizational justice on career satisfaction of employees in the public sector of South Korea.

O'Mara-Shimek, M., Guillén, M., & Bañón Gomis, A. J. (2015). Approaching virtuousness through organizational ethical quality: toward a moral corporate social responsibility. *Business Ethics: A European Review*, *24*, S144-S155.

Organ, D. W (1990). The motivational basis of organizational citizenship behavior. In B. M. Staw & L. L. Cummings (Eds.), Research in organizational behavior (Vol. 12, pp. 43-72). Greenwich, CT: JAI Press.

Otaye-Ebede, L., Sparrow, P., & Wong, W. (2016). The changing contours of fairness: using multiple lenses to focus the HRM research agenda. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*.

Özçelik, H., & Barsade, S. G. (2018). No employee an island: Workplace loneliness and job performance. *Academy of Management journal*, *61*(6), 2343-2366.

Özdemir, Y. (2010). Türkiye'deki insan kaynakları yönetimi anlayışının belirlenmesine yönelik bir araştırma: ISO 500 örneği.

Özdevecioğlu, M. (2004). Algılanan Örgütsl Desteğin İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkileri. *Amme İdaresi Dergisi*, *37*(4), 97-115.

Özen, J. (2002). Adalet kuramlarının gelişimi ve örgütsel adalet türleri. *Hukuk Felsefesi ve Sosyolojisi Arşivi*, *5*, 107-117.

Paré, G., & Tremblay, M. (2007). The influence of high-involvement human resources practices, procedural justice, organizational commitment, and citizenship behaviors on information technology professionals' turnover intentions. *Group & organization management*, *32*(3), 326-357.

Payne, G. T., Brigham, K. H., Broberg, J. C., Moss, T. W., & Short, J. C. (2011). Organizational virtue orientation and family firms. *Business Ethics Quarterly*, *21*(2), 257-285.

Peterson, C., & Bossio, L. M. (1991). *Health and optimism*. Free Press.

Peterson, C., & Park, N. (2003). Positive psychology as the evenhanded positive psychologist views it. *Psychological inquiry*, *14*(2), 143-147.

Pfeffer, J. (1994). Competitive advantage through people. *California management review*, *36*(2), 9.

_____. (1998). Seven practices of successful organizations. *California management review*, *40*(2), 97.

Pfeffer, J., 1998. Seven practices of successful organizations. California Management Review 40 (2), 96–124.

Pfeffer, J., & Veiga, J. F. (1999). Putting people first for organizational success. *Academy of Management Perspectives*, *13*(2), 37-48.

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., & Bachrach, D. G. (2000). Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management*, *26*(3), 513-563.

Rai, G. S. (2015). Organizational justice and quality of working life: A road that leads to a virtuous organization. *Journal of Social Service Research*, *41*(2), 269-294.

Rambur, B., Vallett, C., Cohen, J. A., & Tarule, J. (2010). The moral cascade: distress, eustress, and the virtuous organization. *Journal of Organizational Moral Psychology*, *1*(1), 41-54.

Ramsay, H., Scholarios, D., & Harley, B. (2000). Employees and high-performance work systems: Testing inside the black box. *British Journal of industrial relations*, *38*(4), 501-531.

Rego, A., Ribeiro, N., & Cunha, M. P. (2010). Perceptions of organizational virtuousness and happiness as predictors of organizational citizenship behaviors. *Journal of Business Ethics*, *93*(2), 215-235.

Rego, A., Ribeiro, N., e Cunha, M. P., & Jesuino, J. C. (2011). How happiness mediates the organizational virtuousness and affective commitment relationship. *Journal of business research*, *64*(5), 524-532.

Ribeiro, N., & Rego, A. (2009). Does perceived organizational virtuousness explain organizational citizenship behaviors. *International Journal of Social and Human Sciences*, *3*(1), 736-743.

Rodwell, J. J., Kienzle, R., & Shadur, M. A. (1998). The relationship among work-related perceptions, employee attitudes, and employee performance: The integral role of communications. *Human Resource Management: Published in Cooperation with the School of Business Administration, The University of Michigan and in alliance with the Society of Human Resources Management*, *37*(3-4), 277-293.

Rousseau, D. M., Ho, V. T., & Greenberg, J. (2006). I-deals: Idiosyncratic terms in employment relationships. *Academy of Management review*, *31*(4), 977-994.

Rousseau, D. M., & Tijoriwala, S. A. (1998). Assessing psychological contracts: Issues, alternatives and measures. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, *19*(S1), 679-695.

Ryff, C. D., & Singer, B. (1998). The contours of positive human health. *Psychological inquiry*, *9*(1), 1-28.

Saeed, M. M., & Asghar, M. A. (2012). Examining the relationship between training, motivation and employees job performance: The moderating role of person job fit. *Journal of basic and applied scientific research*, *2*(12), 12177-12183.

Sahoo, R., & Sahoo, C. K. (2019). Organizational justice, conflict management and employee relations: The mediating role of climate of trust. *International Journal of Manpower*.

Salas, E., & Cannon-Bowers, J. A. (2001). The science of training: A decade of progress. *Annual review of psychology*, *52*(1), 471-499.

Sanchez, J. I., & Brock, P. (1996). Outcomes of perceived discrimination among Hispanic employees: is diversity management a luxury or a necessity? *Academy of Management journal*, *39*(3), 704-719.

Schappe, S. P. (1998). Understanding employee job satisfaction: The importance of procedural and distributive justice. *Journal of business and psychology*, *12*(4), 493-503.

Schaubroeck, J., May, D. R., & Brown, F. W. (1994). Procedural justice explanations and employee reactions to economic hardship: A field experiment. *Journal of applied psychology*, *79*(3), 455.

Schmitt, N., & Gilliland, S. W. (1992). Beyond differential prediction: Fairness in selection. *New approaches to employee management: Fairness in employee selection*, *1*, 21-46.

Schwochau, S., Delaney, J., Jarley, P., & Fiorito, J. (1997). Employee participation and assessments of support for organizational policy changes. *Journal of Labor Research*, *18*(3), 379-401.

Searle, T. P., & Barbuto Jr, J. E. (2011). Servant leadership, hope, and organizational virtuousness: A framework exploring positive micro and macro behaviors and performance impact. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, *18*(1), 107-117.

Seligman, M. E. (2002). Positive psychology, positive prevention, and positive therapy. *Handbook of positive psychology*, *2*(2002), 3-12.

_____. (2002). “Authentic Happiness”. New York: Free Press.

Shen, J., & Leggett, C. (2014). The effects of hukou (official household residential status) on perceived human resource management practices and organizational justice in China. *Personnel review*.

Sheppard, B. (1984). Third party conflict intervention: A procedural framework. *Research in organizational behavior*.

Shimazu, A., Schaufeli, W., Kosugi, S., Suzuki, A., Nashiwa, H., Kato, A., Sakamoto, M., Irimajiri, H., Amano, S., & Hirohata, K. (2008). Work engagement in Japan: validation of the Japanese version of the Utrecht Work Engagement Scale. *Applied Psychology*, *57*(3), 510-523.

Sims, R. R. (2002). *Organizational success through effective human resources management*. Greenwood publishing group.

Singh, S., David, R., & Mikkilineni, S. (2018). Organizational virtuousness and work engagement: Mediating role of happiness in India. *Advances in Developing Human Resources*, *20*(1), 88-102.

Skarlicki, D. P., & Folger, R. (1997). Retaliation in the workplace: The roles of distributive, procedural, and interactional justice. *Journal of applied psychology*, *82*(3), 434.

Snape, E., & Redman, T. (2003). Too old or too young? The impact of perceived age discrimination. *Human Resource Management Journal*, *13*(1), 78-89.

Snyder, C. R. (2000). *Handbook of hope: Theory, measures, and applications*. Academic press.

Snyder, C. R., Rand, K. L., & Sigmon, D. R. (2002). Hope theory: A member of the positive psychology family.

Stouffer, S. A., Suchman, E. A., DeVinney, L. C., Star, S. A., & Williams Jr, R. M. (1949). The american soldier: Adjustment during army life.(studies in social psychology in world war ii), vol. 1.

Surbhi, S. (2015). Difference between training and development. Retrieved from http://keydifferences.com/difference-betweentraining-and-development.

Sweeney, P. D., & McFarlin, D. B. (1993). Workers′ evaluations of the" ends" and the" means": An examination of four models of distributive and procedural justice. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, *55*(1), 23-40.

Tahmaz, E., & Özçelik, D. A. O. İnsan kaynakları yönetimi ve örgütsel güven: konuyla ilgili bir araştırma.

Takeuchi, R., Marinova, S. V., Lepark, D., & Moon, H. K. (2004). Justice Climate as a missing link for the relationship between high investment HRM systems and OCBS. Academy of Management proceedings.

Tan, Ö. (2009). *Performans değerlendirme sistemine ilişkin örgütsel adalet algısının sistemden duyulan memnuniyet üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik bir araştırma* Marmara Universitesi (Turkey).

Tata, J., & Bowes-Sperry, L. (1996). Emphasis on distributive, procedural, and interactional justice: Differential perceptions of men and women. *Psychological Reports*, *79*(3_suppl), 1327-1330.

Tepper, B. J., & Taylor, E. C. (2003). Relationships among supervisors' and subordinates' procedural justice perceptions and organizational citizenship behaviors. *Academy of Management journal*, *46*(1), 97-105.

Thibaut, J. W., & Walker, L. (1975). *Procedural justice: A psychological analysis*. L. Erlbaum Associates.

_____. (1978). A theory of procedure. *Calif. L. Rev.*, *66*, 541.

Thomas Whetstone, J. (2005). A framework for organizational virtue: The interrelationship of mission, culture and leadership. *Business Ethics: A European Review*, *14*(4), 367-378.

Truss, C. (2001). Complexities and controversies in linking HRM with organizational outcomes. *Journal of management studies*, *38*(8), 1121-1149.

Truss, C., Gratton, L., Hope-Hailey, V., McGovern, P., & Stiles, P. (1997). Soft and hard models of human resource management: a reappraisal. *Journal of management studies*, *34*(1), 53-73.

Tsui, A. S., Xin, K. R., & Egan, T. D. (1995). Relational demography: The missing link in vertical dyad linkage.

Tyler, T., & Bies, R. (1990). Beyond formal procedures: The interpersonal context of procedural justice. In J. Carroll (Ed.), Advances in applied social psychology: Business settings: 77-98. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum.

Tyler, T. R. (1987). Conditions leading to value-expressive effects in judgments of procedural justice: A test of four models. *Journal of personality and social psychology*, *52*(2), 333.

_____. (1991). Using procedures to justify outcomes: Testing the viability of a procedural justice strategy for managing conflict and allocating resources in work organizations. *Basic and Applied Social Psychology*, *12*(3), 259-279.

_____. (1994). Psychological models of the justice motive: Antecedents of distributive and procedural justice. *Journal of personality and social psychology*, *67*(5), 850.

_____. (2001). Cooperation in organizations: A social identity perspective. *Social identity processes in organizational contexts*, 149-166.

Tyler, T. R., & Lind, E. A. (1992). A relational model of authority in groups. *Advances in experimental social psychology*, *25*, 115-191.

Ugwu, F. O. (2012). Are good morals often reciprocated? Perceptions of organizational virtuousness and optimism as predictors of work engagement. *work*, *1*(3), 188-198.

Uyargil, C. (2017). Performans Yönetimi Sisteminin Geliştirilmesi, 4. *Baskı, Beta Basım, İstanbul*.

Van den Bos, K., Vermunt, R., & Wilke, H. A. (1997). Procedural and distributive justice: What is fair depends more on what comes first than on what comes next. *Journal of personality and social psychology*, *72*(1), 95.

Van Dijk, J. A. (2005). *The deepening divide: Inequality in the information society*. Sage Publications.

Vandenberg, R. J., Richardson, H. A., & Eastman, L. J. (1999). The impact of high involvement work processes on organizational effectiveness: A second-order latent variable approach. *Group & organization management*, *24*(3), 300-339.

Vanhala, M., & Ahteela, R. (2011). The effect of HRM practices on impersonal organizational trust. *Management Research Review*.

Vlachos, I. P. (2009). The effects of human resource practices on firm growth. *International Journal of Business Science and Applied Management*, *4*(2), 17-34.

Walker, L., Lind, E. A., & Thibaut, J. (1979). Relation between Procedural and Distributive Justice, The. *Va. L. Rev.*, *65*, 1401.

Walster, E., Walster, G. W., & Berscheid, E. (1978). Equity: Theory and research.

Walton, R. E. (1985). *From Control to Commitment in the Workplace: In factory after factory, there is a revolution under way in the management of work*. US Department of Labor, Bureau of Labor-Management Relations and Cooperative ….

Weaver, G. R. (2006). Virtue in organizations: Moral identity as a foundation for moral agency. *Organization studies*, *27*(3), 341-368.

Werther Jr, W. B., & Davis, K. (1993). Managing Personalia. In: United States of Amerika: Mc Graw Hill Book Co.

Whetstone, J. T. (2003). The language of managerial excellence: Virtues as understood and applied. *Journal of Business Ethics*, *44*(4), 343-357.

Whitener, E. M. (2001). Do "high commitment" human resource practices affect employee commitment? A cross-level analysis using hierarchical linear modeling. *Journal of Management*, *27*(5), 515-535.

Wilcox, T. (2012). Human resource management in a compartmentalized world: Whither moral agency?. *Journal of Business Ethics*, *111*(1), 85-96.

Williams, P., Kern, M. L., & Waters, L. (2015). A longitudinal examination of the association between psychological capital, perception of organizational virtues and work happiness in school staff. *Psychology of Well-Being*, *5*(1), 1-18.

Williams, R. S. (1998). *Performance management: Perspectives on employee performance*. International Thomson Business Press.

Wooten, K. C., & Cobb, A. T. (1999). Career development and organizational justice: Practice and research implications. *Human Resource Development Quarterly*, *10*(2), 173.

Wright, P. M., Dunford, B. B., & Snell, S. A. (2001). Human resources and the resource based view of the firm. *Journal of Management*, *27*(6), 701-721.

Wright, P. M., Gardner, T. M., & Moynihan, L. M. (2003). The impact of HR practices on the performance of business units. *Human Resource Management Journal, 13*(3), 21-36.

Wright, T. A., & Goodstein, J. (2007). Character is not "dead" in management research: A review of individual character and organizational-level virtue. *Journal of Management, 33*(6), 928-958.

Wright, T. A., & Quick, J. C. (2009). The emerging positive agenda in organizations: Greater than a trickle, but not yet a deluge. In (Vol. 30, pp. 147-159): Wiley Online Library.

Wu, S.Q., Xiao, J., **"**Organizational justice as mediator of the discretionary human resource practice-organizational citizenship behaviour relationship: evidence from enterprises in China". Journal of Human Resource and Sustainability Studies, scirp.org. **(**2014**).**

Yastıoğlu, S., & Alparslan, A. M. (2020). İyi karakterli örgüt özellikleri: Örgütsel erdemlilik literatürüne ilişkin bibliyometrik bir analiz. *Journal of the Cukurova University Institute of Social Sciences, 29*(3).

Yeniçeri, Ö., Demirel, Y., & Seçkin, Z. (2009). Örgütsel adalet ile duygusal tükenmişlik arasındaki ilişki: İmalat sanayi çalışanları üzerine bir araştırma. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 2009*(1), 83-99.

Yıldız, B. B. (2019). Okul yöneticilerinin açık liderlik, örgütsel adalet ve örgütsel erdemlilik algıları arasındaki ilişkilerin incelenmesi.

Youn, D. H. (2007). The effects on job attitude of perception of justice in the HRM system. *Japanese journal of administrative science, 20*(2), 185-201.

Yücel, İ., & Palabıyık, N. (2016). Virtüöz liderlik ve örgütsel adalet arasındaki ilişki üzerine bir uygulama. *Erzincan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 9*(1), 211-230.

Zamahani, M., Ahmadi, A., Sarlak, M., & Shekari, H. (2013). Virtuous organization: A structural equation modeling approach. *Management Science Letters, 3*(2), 647-654.

Zhang, H., & Agarwal, N. C. (2009). The mediating roles of organizational justice on the relationships between HR practices and workplace outcomes: an investigation in China. *The International Journal of Human Resource Management, 20*(3), 676-693.

Zhao, C. (2017). Research on the Effect of Organizational Justice on Human Resource Management. In *2017 9th International Economics, Management and Education Technology Conference (IEMETC 2017)* (pp. 6-9). Atlantis Press.

EKLER

Ek 1: Araştırma Anket Formu

Sayın Katılımcı,

Bu anket formu Yıldız Teknik Üniversitesi İİBF İşletme Bölümü bünyesinde, İşletme Yönetimi Yüksek Lisans Programında yürütülmekte olan tez çalışması ile ilgilidir. İnsan kaynakları uygulamaları, örgütsel adalet ve örgütsel erdemlilik konuları çerçevesinde hazırlanan bu tez çalışması için sizlerden elde edilecek bilgiler tamamen bilimsel amaçla kullanılacak ve kurum adı gizli tutulacaktır. Çalışmanın amacına ulaşmasında, belirtilen tüm sorulara doğru cevap vermeniz önem taşımaktadır. Şimdiden değerli vaktinizi ayırıp, bu çalışmada bize destek olduğunuz için teşekkür ederiz.

Doç. Dr. Turhan ERKMEN — Turkan NAGHDALIZADA

Tez Danışmanı — YL Öğrencisi

Lütfen aşağıda sizi ifade eden demografik özellikleri belirtiniz. İlgili sütuna **(X)** işareti koyunuz.

Demografik Özellikler	
Cinsiyet	Kadın ( ) Erkek ( )
Yaş	25 yaş ve altı ( ) 26-35 ( ) 36-45 ( ) 46 yaş ve üstü ( )
Eğitim	İlk Öğretim ( ) Lise ( ) Lisans ( ) Lisansüstü ( )
Medeni Durum	Evli ( ) Bekar ( )
Toplam Çalışma Süresi	1 yıldan az ( ) 1-5 yıl ( ) 6-10 yıl ( ) 11-15 yıl ( ) 16-20 yıl ( ) 21 yıl ve üzeri ( )
Bu İş Yerinde Çalışma Süresi	1 yıldan az ( ) 1-5 yıl ( ) 6-10 yıl ( ) 11-15 yıl ( ) 16-20 yıl ( ) 21 yıl ve üzeri ( )

Maddeler	Kesinlikle katılıyorum	Katılıyorum	Ne katılıyorum ne katılmıyorum	Katılmıyorum	Kesinlikle katılmıyorum
1.Çalışma programım adil bir şekilde düzenlenmiştir.					
2.Aldığım ücret adil bir şekilde belirlenmiştir.					
3.İş yüküm oldukça adaletli bir biçimde dağıtılmıştır.					
4.Bu kurumda elde ettiğim ödüller oldukça adildir.					
5.İşle ilgili sorumluluklarımın adil bir şekilde dağıtıldığını hissediyorum.					
6.İşle ilgili kararlar, yöneticim tarafından tarafsız bir şekilde alınır.					
7.Yöneticim, işle ilgili kararlar vermeden önce tüm çalışanların fikirlerinin dinlendiğinden emin olmak ister.					
8.İşimle ilgili kararları alırken yöneticim, konuyla ilgili ve kesinlik içeren tüm bilgileri toplar.					

9.Yöneticim kararlarını çalışanlarına açıklar ve eğer istenirse bu konuyla ilgili ek bilgiler de verir.					
10.Tüm kararlar, bu kararlardan etkilenecek çalışanlara tutarlı bir şekilde uygulanır.					
11.Çalışanların, yöneticilerin almış olduğu kararlara itiraz etmesine veya sorgulamasına müsaade edilir.					
12.İşimle ilgili kararlarda yöneticim bana ilgili ve nazik davranır.					
13.İşimle ilgili kararlarda yöneticim bana saygı gösterir.					
14. İşimle ilgili kararlar alındığı zaman yöneticim kişisel ihtiyaçlarıma duyarlı davranır.					
15.İşimle ilgili kararlar alındığında yöneticim benimle dürüst bir şekilde ilgilenir.					
16.İşimle ilgili kararlar alındığı zaman yöneticim, çalışanı olarak benim haklarıma saygı gösterir.					

17.İşimle ilgili kararlarda yöneticim, karara ilişkin bulguları benimle tartışır.					
18.İşimle ilgili kararlarda yöneticim yeterli ölçüde gerekçe sunar.					
19.İşimle ilgili kararlar alındığı zaman yöneticim mantıklı açıklamalar yapar.					
20.İşimle ilgili herhangi bir karara yönelik yöneticim, son derecede net bir biçimde açıklama yapar.					
21. Bu kurumda çalışanlar, zorluklarla karşılaşsa dahi başarılı olacakları konusunda iyimserdirler.					
22. Bu kurumda çalışanlar, iyi olmanın yanında iyi işler yapmaya kendilerini adamışlardır.					
23. Bu kurumda çalışanlar kendi hedefleri ile yaptıkları işi ilişkilendirirler.					
24. Bu kurumda çalışanlar, diğer çalışanlara güvenirler.					

25. Bu kurumda çalışanlar, nezaket ve saygı kuralları çerçevesinde hareket ederler.					
26. Çalışanlar, bu kurumda gösterilen liderlik davranışına güven duyarlar.					
27. Bu kurumda nezaket kurallarına yaygın olarak uyulur.					
28. Bu kurum, çalışanların haklarına ve isteklerine saygı gösteren bir kurum olarak tanınır.					
29. Bu kurumda çalışanlara saygı duyulduğuna ve onlara ilgi gösterildiğine ilişkin hikayeler anlatılır.					
30. Bu kurumda yüksek düzeyde dürüstlük hakimdir.					
31. Bu kurum, itibarlı ve erdemli olarak tanımlanır.					
32. Dürüstlük ve güvenirlik, bu kurumun ayrıcalıklı özelliklerindendir.					

33. Bu kurumda hatalardan ders alınır; hatalar, kısa sürede telafi edilir.					
34. Bu kurum, bağışlayıcı ve hoşgörülü bir kurumdur.					
35. Bu kurum yüksek performans standartlarına sahip olmasına rağmen, düzeleceğine inandığı taktirde hataları göz ardı edebilir.					
36. Kurumumda insan kaynakları planlaması kurumun hedeflerine uygun şekilde yapılır.					
37. Kurumumda görev tanımlarının açık ve anlaşılır şekilde oluşturulmasına önem verilir.					
38. Çalıştığım kurumda işgücü seçme ve yerleştirme sürecinde bilimsel yöntemler kullanılmaktadır.					

39. Kurumumda profesyonel bir işe alım süreci yürütülür.					
40. İşe alım süreci sonunda doğru adaylar doğru pozisyonlara yerleştirilir.					
41. Kurumumda hem örgütsel hem de bireysel ihtiyaçlar göz önünde bulundurularak eğitim planlaması yapılmaktadır.					
42. Çalıştığım kurumda verilecek eğitimlerin takviminin önceden belirlenip çalışanlar ile paylaşılmasına önem verilir.					
43. Kurumumda adil bir ücret yönetimi sistemi vardır.					
44. Ücretim yaptığım işe ve özelliklerime uygundur.					
45. Kurumumun verdiği yan haklar (prim, ikramiye, özel sağlık sigortası, cep telefonu,					

araç vb.) beklentilere uygundur.					
46. Çalıştığım kurumda adil bir performans değerlendirme sistemi vardır.					
47.Kurumumda performans değerlendirme, düzenli ve doğru bir şekilde yapılır.					
48. Performans değerleme kriterleri çalışanlar ile birlikte belirlenir.					
49.Kurumumda performans değerlendirme sonuçları çalışanlar ile paylaşılır.					
50.Kurumumda performans değerlendirme sonuçları ücret, terfi, nakil ve bunun gibi insan kaynaklarıyla ilgili kararlarda etkin bir şekilde kullanılmaktadır.					
51. Kurumumda örgütsel ve bireysel ihtiyaçlar göz					

önüne alınarak kariyer planlaması yapılmaktadır.					
52.Kurumumda çalışanların kariyer hedefleri ve kariyer yolları belirlidir.					
53. Kurumumda kariyer gelişimine önem verilir ve desteklenir.					
54. Kurumumda iş sağlığı ve iş güvenliği uygulamaları çalışanları iş kazalarına ve meslek hastalıklarına karşı koruyucu niteliktedir.					
55. Kurumumda insan kaynakları bölümü; çalışanlar, sağlık sorunlarıyla karşılaştığında çözüm için gerekli desteği sağlamaktadır.					
56. Kurumumda personel özlük işleri, çalışanlara herhangi bir sorun yansıtmayacak şekilde yapılmaktadır.					

57. Kurumumda çalışma koşullarının, işe giriş ve işten çıkış işlemlerinin yasal düzenlemelere ve hakkaniyete uygun olarak yapılmasına önem verilir.					