

**BAŞKENT ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
GASTRONOMİ VE MUTFAK SANATLARI ANABİLİM DALI  
GASTRONOMİ VE MUTFAK SANATLARI TEZLİ YÜKSEK LİSANS  
PROGRAMI**

**YİYECEK İÇECEK İŞLETMESİ ÇALIŞANLARININ ÖRGÜTSEL  
ADALET ALGILARININ, İŞ TATMİNLERİNE VE İŞ  
PERFORMANSLARINA ETKİSİNDE ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞMENİN  
ARACILIK ROLÜ: ANKARA İLİ ÖRNEĞİ**

**HAZIRLAYAN**

**MAHMUT DEMET**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**TEZ DANIŐMANI**

**PROF. DR. HAKAN TURGUT**

**ANKARA – 2022**

**BAŞKENT ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ YÜKSEK LİSANS TEZ ÇALIŞMASI**  
**ORJİNALLİK RAPORU**

Tarih: 17/01/2022

Öğrencinin Adı, Soyadı: Mahmut DEMET

Öğrencinin Numarası: 21820187

Anabilim Dalı: Gastronomi ve Mutfak Sanatları Ana Bilim Dalı

Programı: Gastronomi ve Mutfak Sanatları Tezli Yüksek Lisans Programı

Danışmanın Unvanı/Adı, Soyadı: Prof. Dr. Hakan TURGUT

Tez Başlığı: Yiyecek İçecek İşletmesi Çalışanlarının Örgütsel Adalet Algılarının, İş Tatminlerine ve İş Performanslarına Etkisinde Örgütsel Özdeşleşmenin Aracılık Rolü: Ankara İli Örneği

Yukarıda başlığı belirtilen Yüksek Lisans tez çalışmamın; Giriş, Ana Bölümler ve Sonuç Bölümünden oluşan, toplam 108 sayfalık kısmına ilişkin, 17 / 01 /2022 tarihinde tez danışmanım tarafından Turnitin adlı intihal tespit programından aşağıda belirtilen filtrelemeler uygulanarak alınmış olan orijinallik raporuna göre, tezimin benzerlik oranı % 19'dur. Uygulanan filtrelemeler:

1. Kaynakça hariç
2. Alıntılar hariç
3. Beş (5) kelimedenden daha az örtüşme içeren metin kısımları hariç

“Başkent Üniversitesi Enstitüleri Tez Çalışması Orijinallik Raporu Alınması ve Kullanılması Usul ve Esaslarını” inceledim ve bu uygulama esaslarında belirtilen azami benzerlik oranlarına tez çalışmamın herhangi bir intihal içermediğini; aksinin tespit edileceği muhtemel durumda doğabilecek her türlü hukuki sorumluluğu kabul ettiğimi ve yukarıda vermiş olduğum bilgilerin doğru olduğunu beyan ederim.

Öğrenci İmzası:.....

**ONAY**

Tarih:17/01/2022

Prof. Dr. Hakan TURGUT .....

## **TEŞEKKÜR**

Tez çalıőmamda bana destek olan tez danışmanım Prof. Dr. Hakan TURGUT başta olmak üzere tez süresince beni yönlendiren Prof. Dr. İsmail TOKMAK ve bölümde görevli öğretim elemanları ile bu süreçte beni destekleyen ve teşvik eden eşim ve çocuklarıma çok teşekkür ederim.

## ÖZET

Bu çalışmanın amacı, yiyecek içecek işletmesi çalışanlarının örgütsel adalet algılarının, iş tatminlerine ve iş performanslarına etkisinde örgütsel özdeşleşmenin aracılık rolünü incelemek ve değişkenler arasındaki ilişkileri tespit etmektir. Bu bağlamda bu tez çalışmasında Ankara ilinde yer alan konaklama tesislerindeki restoranlar, pastaneler, barlar, büfeler, ziyafet salonları, diskolar, gece kulüpleri gibi yiyecek içecek üretim ve hizmetlerinin tüm alanlarında, yeme-içme bölümünde istihdam edilen işletme çalışanlarının örgütsel adalet algılarının, iş tatminlerine ve iş performanslarına etkisinde örgütsel özdeşleşmenin aracılık rolü incelenmiştir.

Örgütsel adalet kavramı, çalışanlar arasında görev dağılımı, yetkilendirme, ödül, ceza, mesaiye riayet ve ücret miktarı, ödül ve ceza dağıtımları ve benzeri süreçlerde, yönetimin verdiği kararları ölçülendirme süreci olarak tanımlanabilir (İçerli, 2010: 69). Adams'ın (1963) eşitlik teorisine dayanmakta olan örgütsel adalet, çalışan iş tatmini, motivasyon ve kariyer hedeflemesi gibi birçok konuyu içeren mühim bir olgudur. Menfaatlerin adaletli dağılımına (dağıtımda adalet), dağıtım sürecinin adil yürütülmesine (süreçte adalet) ve tüm dağıtım sürecinde adil yaşama (etkileşim adaleti) inanan çalışanlar, çalıştıkları kurumda barışçıldrlar ve çalıştıkları kurumdan memnundurlar.

Örgütsel adalet kavramı, yöneticilerin dikkat etmesi gereken hassas bir konu olan çalışanların iş tatminini de etkilemektedir. Ayrıca, örgütsel adalet ve eşitlik kavramları işyerinin temelini oluşturur. Örgütsel adalet kavramı, çalışan performansını etkilemek ve iş yaşamının kalitesini arttırmaktadır (Kaneshiro, 2008). Fakat burada göz ardı edilmemesi gereken bir husus ise örgütsel özdeşleşmedir. Örgütsel özdeşleşmenin örgütsel adalet-iş tatmini ve örgütsel adalet-çalışan performansı arasındaki ilişkide etkisi olması muhtemeldir. Bundan dolayı çalışmanın değişkenleri olan her üç değişkenin de iş yaşamında birçok alanda etkili olduğu söylenebilir.

Bu araştırmada, çalışanların örgütsel adalet algılarının iş tatminlerine ve iş performanslarına etkisi, örgütsel özdeşleşmenin aracılık rolüyle, Ankara ilinde bulunan yiyecek içecek işletme çalışanları üzerinde yapılmış ve sonuç olarak örgütsel özdeşleşmenin, örgütsel adalet ile iş performansı üzerinde aracılık rolü oynadığı sonucuna ulaşılmıştır. Araştırmada ayrıca örgütsel adaletin iş tatmini ve iş performansı üzerinde pozitif ve anlamlı

etkisi olduğu çalışma sonucunda ortaya çıkan bir bulgudur. Araştırmadan elde edilen bulgular ışığında örgütsel adalet algısının işletme çalışanlarının iş performansı ve iş tatmini üzerindeki etkisini artırmak için aracılık rolü oynadığı tespit edilen örgütsel zdeşleşmenin işverenler tarafından artırılmaya çalışılması gerektiği sonucuna ulaşılmıştır. Günümüz modern işletme yönetimi bağlamında yöneticilerin bu hususu göz önünde bulundurmaları ve araştırmamızın diğer değişkenleri olan örgütsel adalet algısı, iş tatmini ve iş performansı konularına ayrıca önem vermeleri tavsiye edilmektedir.

**Anahtar Kelimeler:** Yiyecek-içecek işletmesi, alışanlar, iş tatmini, örgütsel adalet.

## ABSTRACT

The purpose of this thesis study is to examine the mediating role of organizational identification in the effect of organizational justice perceptions of food and beverage business employees on their job satisfaction and job performance and to determine the relationship between them. In this context, the mediating role of organizational identification in the effect of organizational justice perceptions of the employees in the food and beverage production and services in all areas of food and beverage production and services, such as accommodation restaurants, patisseries, bars, buffets, banquet halls, discos, nightclubs in Ankara province, on job satisfaction and job performance is examined.

The concept of organizational justice can be defined as the process of measuring the decisions made by the management in the distribution of duties, authorization, reward, punishment, compliance with the overtime and the amount of wages, reward and punishment distribution among the employees and similar processes (İçerli, 2010: 69). Organizational justice is an important concept based on Adams' theory of equity and includes many issues such as employee job satisfaction, motivation and career planning. Employees who believe in the fair distribution of benefits (justice in distribution), fair execution of the distribution process (justice in the process) and fair living in the whole distribution process (interactional justice) are peaceful in the institution they work for and are satisfied with the institution they work for.

The concept of organizational justice also affects the job satisfaction of employees, which is a sensitive issue that managers should pay attention to. In addition, the concepts of organizational justice and equality form the basis of the workplace. The concept of organizational justice affects employee performance and increases the quality of work life (Kaneshiro 2008). Therefore, it can be said that it is effective in many areas in business life.

In this study, the effect of organizational justice perceptions on job satisfaction and job performance was made on food and beverage business employees in Ankara with the mediating role of organizational identification, and as a result, it was revealed that organizational identification had a mediating role on organizational justice and job performance. It was also concluded that organizational identification has a mediating role between organizational justice and job satisfaction variables. In the light of the findings

obtained from the research, it was concluded that the organizational identification, which was determined to play a mediating role in order to increase the effect of organizational justice perception on job performance and job satisfaction of business employees, should be tried to be increased by employers. In the context of today's modern business management, it is recommended that managers take this matter into consideration and pay special attention to the other variables of our research, namely organizational justice perception, job satisfaction and job performance.

**Keywords:** Food and beverage business, employees, job satisfaction, organizational justice

## İÇİNDEKİLER

TEŞEKKÜR .....	i
ÖZET .....	ii
ABSTRACT .....	iv
TABLolar LİSTESİ .....	viii
ŞEKİLLER LİSTESİ .....	ix
BÖLÜM I .....	1
GİRİŞ .....	1
1.1. Araştırmanın Amacı .....	6
1.2. Araştırmanın Önemi .....	6
1.3. Araştırmanın Kapsam ve Sınırlılıkları .....	7
BÖLÜM II .....	8
KAVRAMSAL ÇERÇEVE .....	8
2.1. Örgütsel Adalet .....	8
2.1.1. Örgütsel Adalet Algısı Boyutları .....	13
2.2. İş Tatmini .....	18
2.3. İş Performansı .....	23
2.4. Örgütsel Özdeşleşme .....	26
2.5. Araştırma Değişkenlerinin Birbiriyle İlişkisi .....	33
2.5.1. Örgütsel Adalet ve İş Tatmini İlişkisi .....	33
2.5.2. Örgütsel Adalet ve İş Performansı İlişkisi .....	35
2.5.3. Örgütsel Özdeşleşme ile İş Tatmini İlişkisi .....	38
2.5.4. Örgütsel Özdeşleşme ile İş Performansı İlişkisi .....	40
BÖLÜM III .....	42
Yiyecek İçecek İşletmesi Çalışanlarının Örgütsel Adalet Algılarının, İş Tatminlerine ve İş Performanslarına Etkisinde Örgütsel Özdeşleşmenin Aracılık Rolü: Ankara İli Örneği .....	42
3.1. Araştırmanın Yöntemi .....	42
3.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi .....	43
3.3. Araştırmanın Hipotezleri .....	43
3.4. Araştırmada Kullanılan Veri Toplama Yöntemi .....	44
3.5. Veri Toplama Araçları .....	45
3.5.1. Örgütsel Adalet Ölçeği .....	46
3.5.2. İş Tatmini Ölçeği .....	48
3.5.3. İş Performansı Ölçeği .....	49
3.5.4. Örgütsel Özdeşleşme Ölçeği .....	50



3.6. Araştırmada Kullanılan Ölçeklere Ait Güvenirlik ve Geçerlik Analiz Sonuçları .....	50
BÖLÜM IV .....	60
ARAŞTIRMANIN BULGULARI .....	60
4.1. Demografik Bilgiler .....	60
4.2. Tanımlayıcı İstatistikler.....	62
4.3. Hipotez Testleri .....	67
BÖLÜM V.....	72
SONUÇ VE TARTIŞMA.....	72
KAYNAKÇA .....	76
EKLER.....	95
Ek 1. ANKET FORMU.....	
Ek 2. ETİK KURUL ONAYI.....	

## TABLolar LİSTESİ

Tablo 1. Örgütsel Özdeşleşme Tanımları.....	29
Tablo 2. Örgütsel Adalet Değişkenini Ölçmede Kullanılan İfade ve Kodlar.....	46
Tablo 3. İş Tatmini Değişkenini Ölçmede Kullanılan İfade ve Kodlar.....	48
Tablo 4. İş Performansı Değişkenini Ölçmede Kullanılan İfade ve Kodlar.....	49
Tablo 5. Örgütsel Özdeşleşme Değişkenini Ölçmede Kullanılan İfade ve Kodlar.....	50
Tablo 6. Faktör Analizi Sonuçları.....	51
Tablo 7. Araştırma Değişkenlerini Ölçen İfadelerin Çapraz Yükleri.....	54
Tablo 8. Fornell-Larcker Sonuçları.....	58
Tablo 9. HTMT Katsayıları.....	58
Tablo 10. Demografik Özellikler.....	60
Tablo 11. Örgütsel Adalet Değişkeni Tanımlayıcı İstatistikleri.....	62
Tablo 12. İş Tatmini Değişkeni Tanımlayıcı İstatistikleri.....	64
Tablo 13. İş Performansı Değişkeni Tanımlayıcı İstatistikleri.....	65
Tablo 14. Örgütsel Özdeşleşme Değişkeni Tanımlayıcı İstatistikleri.....	66
Tablo 15. Yapısal Model Katsayıları.....	68
Tablo 16. Yol Analizi Doğrudan Etki Katsayıları.....	69
Tablo 17. Yol Analizi Dolaylı Etki Katsayıları.....	69
Tablo 18. Hipotez Sonuçları.....	71

## ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Araştırma Modeli.....	44
Şekil 2. Hipotez Testi Yapılan Yapısal Model.....	67

## BÖLÜM I.

### GİRİŞ

Giderek artan rekabet ortamında başarılı olmayı hedefleyen örgütler için “insan” faktörünün göz ardı edilmemesi gerektiği fikri, temel örgütsel kültürel unsurlar (kuruluşun misyon ve vizyonu gibi) için oldukça önemlidir. İnsanların, sosyal psikolojinin varlığı olduğu ve üretim faktörlerinde birbirinden farklı konuma ve farklı bir öneme sahip olduğu da gerçektir. Bundan dolayı örgütler içerisinde, insan kaynakları yönetimi de özellikle önemlidir (Cin, 2010: 1).

Çalışan faktörü, örgütün yatırımında yer alan ve günümüzde oldukça hızlı gelişen ve değişmekte olan rekabet alanında örgütün oldukça büyük ve oldukça önemli bir rekabet gücüdür. Çünkü çalışanların başarısı, örgütün başarısını doğrudan etkiler. Çalışanların performans seviyesi ne kadar yüksekse, organizasyonun verimliliği o kadar yüksek ve boş zaman ne kadar azsa, kalite seviyesi o kadar yüksek olur. Örgütte çalışanlar işin gereklerini yerine getirmekten, yöneticiler ise çalışanlara maddi ve etik açıdan uygun şekilde yönetmekten sorumludur.

Günümüzün zor koşullarında, şirketler statükoyu korumak ve endüstri atılımlarına ulaşmak için birçok farklı strateji geliştirmek zorundadır. Son yıllarda küreselleşme, iletişim hızının hızlanması, bilginin önemi ve bilgi teknolojilerinin gelişmesi gibi birçok faktör, rekabeti ve uluslararası olmayı büyük oranda yoğunlaştırmıştır.

Başta otomobil, elektronik ve gıda olmak üzere birçok alanda stratejik iş birlikleri hayata geçirilmiştir. Stratejik iş birliği uygulamasının temel amacı, şirketin tek başına sağlayamayacağı hizmetleri başka bir şirketle iş birliği yaparak her iki şirketin de faydalanabilmesini sağlamaktır. İş dünyasındaki her zamankinden daha yoğun rekabet, küresel ölçekte faaliyet gösterme istekleri ile birleşince, şirketleri çeşitli iş birlikleri aramaya yönlendirmektedir.

Bu doğrultuda şirketler lisans anlaşmaları, Ar-Ge ortaklıkları, teknik iş birliği, franchise anlaşmaları ve ortak girişimler gibi farklı iş düzenlemelerini tercih etmektedirler (İplik,

2009:1). İçinde bulunduğumuz yüzyılda, dünya nüfusunun hızla artması, ev işçisi sayısının artması, emeğin ortaya çıkması ve daha birçok nedenden dolayı, hizmet sektöründe kooperatifçilik uygulamasının önemi giderek daha fazla ön plana çıkmaktadır.

Yiyecek içecek sektörü ve turizm, emek yoğun sektörler olup, stratejik iş birliklerinin nasıl oluşturulup geliştirilebileceğine yönelik çalışmaların sınırlı olması, bu sorunun çözülmesinin gerekliliğini göstermektedir. Hizmet sektöründe stratejik iş birliklerinin kullanılması, maliyetlerin düşürülmesinin ve daha iyi hizmet standartlarının sağlanmasının önünü açacağı için, üzerinde dikkatle durulması ve düşünülmesi gereken bir konudur.

Beslenme ihtiyacına dayalı beslenme olgusu, var olduğundan bu yana en temel insan ihtiyacı olmuş, tarih öncesi çağlardan günümüze göçebe yaşamdan yerleşik hayata doğru gelişmeye devam etmiştir. Dışarıda yemek yeme talebi ilk olarak iş adamları ve gezginler arasında ortaya çıkmış, kentleşmenin, yaşam koşullarının ve yaşam tarzlarının kötüleşen etkisiyle çoğu sosyal sınıfın talebi haline gelmiştir. Bu talep nedeniyle gıda firmaları iş hayatında yer almaktadır.

Yemekhaneler, günümüzdeki han veya karavanların bir uzantısı olup, MÖ 2200-1000 yılları arasında yollara inşa edilmiş, insanların ve hayvanların konaklamalarını ve yiyecek ve içecek ihtiyaçlarını karşılamalarını sağlamıştır (Denizer, 2005). Günümüz modern dünyasında ise bu işlevi yiyecek içecek işletmeleri yürütmektedir. Toplumun bu kadar önemli bir ihtiyacını karşılayan bu sektörde istihdam edilen personelin örgütsel adalet algılarının, iş tatminlerine ve iş performanslarına etkisi üzerinde örgütsel özdeşleşmenin aracılık rolünün incelenmesi ve değişkenler arasındaki ilişkilerin tespiti gerek akademik camia gerekse de iş dünyası açısından önem arz etmektedir.

Örgütün çalışanlara adil davranması ve uygun bir çalışma ortamı oluşturması, çalışanları motive etmekte ve örgüt hakkında nasıl hissettikleri ve düşündükleri üzerinde rol oynamaktadır (Aktaş, 2010: 1). Örgütsel adalet, örgüt içinde meydana gelen tüm sosyal veya ekonomik karşılıklı değişimlerin algılanan adaletini ve çalışanlar ile yöneticileri, meslektaşları ve örgüt arasındaki ilişkiyi içerir.

Örgütsel adalet, çalışan maaşından yönetici ücretine kadar her şeyi içeren çok boyutlu bir yapıdır. Sonuç dağılımının adilliği, iş yerindeki kişilerarası ilişkiler ve sonuçların dağıtım

süreci hakkında çalışanlar tarafından yapılan yargıdır. Örgütsel hakkaniyet, insanların çalışmış oldukları kuruluştaki yöneten sınıfın çalışanlara iyi davranıp davranmadığını ve adaletin işle alakalı öteki değişkenleri nasıl etkilediğini idrak etmek için seçtikleri yöntemdir.

Bununla birlikte, çoğu örgütsel adalet araştırmasının, iş dünyasına özel bir vurgu yapılarak Amerika Birleşik Devletleri'nde yapıldığı görülmektedir. Son zamanlarda Avrupa ve Asya ülkelerindeki, akademik çevreler, işyeri adaletine yani örgütsel adalete büyük önem vermektedir. Çünkü işletmelerde çalışanlar, kendi girdi-çıkıtı oranlarını başkalarının girdi-çıkıtı oranlarıyla karşılaştırarak sonuçların adil dağılımını sorgularlar. Temelde örgütsel adalet çalışanların görev iş dağılımı, çalışma saatlerine uyma, yetkilendirilmeleri, ücret düzeyleri, ödül sistemi gibi değişkenlere yönelik yönetsel kararları değerlendirme süreçleri olarak tanımlanmaktadır (İçerli, 2010: 69). Bu bakış açısıyla örgütsel adaletin, esasen örgüt yönetiminin aldığı kararların ve uygulamaların örgütün çalışanları tarafından nasıl algılandığı ile ilgili bir kavram olduğu söylenebilir (İnce ve Gül, 2005:76). Bu bağlamda örgütsel adaletin farklı boyutları olduğu görüşü yazında hakimdir (Eker, 2006:11). Geleneksel olarak örgütsel adalet algısı üç boyutta incelenmiş ve dağıtım adaleti, işlemsel adalet ve etkileşim adaleti olarak sınıflandırılmıştır (Blodgett ve diğ., 1997; Tax ve diğ., 1998). Öte yandan Greenberg (1993) ise etkileşim adaletinin iki ayrı boyutta incelenmesi gerektiği fikrini savunmuş ve örgütsel adaletin kişilerarası adalet, bilgisel adalet, dağıtım adaleti ve prosedürel adalet olarak dört boyutta incelenmesi gerektiğini savunmuştur. Yazında farklı görüşler bulunsa da temelde örgütsel adaletin dört boyutu kabul edilmiştir ve bunlar prosedür, bireylerarası, dağıtım ve bilgisel adalet olarak sınıflandırılmıştır (Turunç ve diğ., 2010:81). Örgütsel adaletin boyutları aşağıdaki gibi tanımlanabilir.

Prosedür adaleti, sonuçları çalışanlara tahsis ederken kullanılan prosedürün adaletini içerir. Bu, sonuçların nasıl dağıtılacağına ve kime sunulacağına karar vermek için kullanılan sürecin adilliği ile ilgilidir. Prosedür adaleti, örgüt içerisinde yönetici tarafından alınan bir kararın sonucundan bağımsız olarak kontrollü bir sürecin neticesinde karar kılındığı takdirde adil olacağı algısı olarak tanımlanabilir (Thibaut ve Walker, 1975). Bir diğer perspektif ile prosedür adaleti, terfilerin, çalışma koşullarının, ücretlerin ve performans üzerinden değerlendirmelerinin belirlenmesinde ve ölçülmesinde kullanılan politikanın ve prosedürlerin adil olup olmadığı ve derecesini ifade eder (Özler, 2012: 44).

Öte yandan örgütsel adaletin bir diğer boyutu olan kişilerarası adalet, otorite figürlerinin astlarına saygı duyma derecesidir. Kişilerarası adalet algısı örgütsel adaletin, örgüt yöneticilerinin kazanımlarının belirlenmesi ve örgütsel süreçlerin uygulamasında çalışanlara gösterdikleri tutumlarda ve söylemlerde çalışanlara duyulan saygıyı ve kurallara uygun davranmayı temsil eden boyutu simgeler (Colquitt ve diğ., 2001).

Bilgisel adalet, sonuçların dağılımı ve sonuçları belirlemek için kullanılan prosedürler hakkındaki bilgilerin miktarını, doğruluğunu ve netliğini içerir. Laschinger (2004)'e göre bilgisel adalet organizasyon içerisinde çalışan her bir bireyin bilgiye erişebilmesi olarak tanımlanabilir. Bir başka ifade ile bilgisel adalet örgüt çalışanlarının kendilerini ilgilendiren kararların nasıl ve ne şartlar altında alındığı ile ilgili bilgiye sahip olma istekleri olarak açıklanabilir (Özalp, 2017: 18).

Dağıtım adaleti, teşkilat arasında ödül, ceza ve terfilerin dağılımının çalışanlar tarafınca adil bir halde algılanması ve örgütte adaletin başlangıcı olarak kabul edilmesi anlamına gelmektedir (Çakmak, 2005: 22). Dağıtım adaleti çalışanların belirli davranış ve tavırları sergilemeleri durumunda ödüllendirilmelerini garanti eden bir sistemdir (İşcan ve Naktiyok, 2004:183). Dağıtım adaletinin sağlanmasında adalet ve eşitlik kavramları önemli ve gereklidir. Çünkü yalnızca bu şartlar altında ödül dağıtımının sonuçları tutarlı ve uyumlu olacaktır (İçerli, 2010:79).

Örgütsel adaletin boyutları kuşkusuz ki birbirleri ile ilişki içerisinde (Niehoff ve Moorman, 1993: 534). Yukarıda bahsi geçen bu dört yönüyle birlikte örgütsel adalet algısının, örgütlerde iş tatmini ve çalışanların iş performansı üzerinde etkisi bulunmaktadır.

Çalışan performansı; görev ve bağlamsal performans olarak iki bölüme ayrılır. Görev performansı tanımı herhangi bir işin başarıya ulaşmış performansı anlamına gelse de bağlamsal performans direkt işle alakalı değil, astlar, üstler, meslektaşlar ve müşteriler arasındaki toplumsal birlikteliğin kalitesi ile ilgilidir (Van Scotter, 2000). Dolayısıyla performansı mühim seviyede etkiler. Fakat burada önemli olan husus çalışanların kendisini örgütle özdeşleştirmesi sonucunda bu özdeşleştirmenin çalışan performansı üzerindeki rolüdür. Bu bağlamda örgütsel özdeşleştirmenin iş performansı üzerindeki önemi de ortaya çıkmaktadır.

Bireyler, ilinti duygusunu doyuma ulaştırmak ve belirsizliği azaltmak için örgütle özdeşleşirler. Öte taraftan kuruluş, kimliğin çalışan performansı üstünde müspet bir tesiri olacağına inanılmış olduğu için, üye kimliğini güçlendirmeyi ummaktadır. Bu nedenle örgütsel kimlik, örgütsel alışkanlık araştırmalarında mühim değişkenlerin içerisinde yer almaktadır.

Örgüt ve çalışanları arasındaki ilişki, bireysel tutum ve davranışları etkiler. Örgütsel özdeşleşmenin gerçekteşmesini anlamak, örgüte sağladığı avantajlar için çok önemlidir. Örgütsel özdeşleşme, araştırmacılar ve uygulayıcılar tarafından bireyler ve örgütler arasındaki ideal bağlantı olarak kabul edilmiştir (Dutton ve diğ., 1994). Bu bağlamda gelişen ve öne çıkan önemli bir davranış ise fedakârlıktır.

Fedakârlık; teşkilat üyelerinin örgütsel karar verme önermelerini kabul etmelerine ve örgütsel işlevlerine bakarak hareket etmelerine (Tompkins ve Cheney, 1985), örgütsel huy modellerini benimsemelerine (Shamir, 1990), çalışanların benzer gaye alanlarını algılamalarına değer verir ve organizasyonu şekillendiren bir biçim yaratır.

Örgütün kimliğini etkileyen birçok unsur vardır. Bu unsurlar arasında yer alan bir etkende örgütsel iletişimdir. Etkili örgütsel yazışma kanalıyla, üyelerin örgütle olan bağlılıklarını ve özdeşleşmeyi güçlendirmek için önemli bir unsurdur. Çünkü yazışma kanalıyla örgütün değerleri, özellikleri ve amaçları çalışanlara iletilir. Kimliğin genellikle örgütsel değerlerle bütünleşme olduğu düşünüldüğünde, tartışılan aktarım etkinliğinin kişisel kimlik düzeyini artırması beklenebilir.

Öte yandan günümüz işletmelerinde çalışanların iş tatmini yöneticiler açısından önemli bir yer tutmaktadır. 1920’li yıllarda tartışılmaya başlanan iş tatmini kavramı önemini artırarak günümüze kadar yazında tartışılmaya devam etmiştir (Eroğlu, 2009). Günümüz modern işletmelerinde en önemli kaynaklardan birisi de entelektüel sermayenin önemli bir bileşeni olan insan sermayesi olarak tanımlanmaktadır (Özalp, 2017). Bu sebeple örgütlerin amaç ve hedeflerini başarmalarında ellerinde bulunan insan sermayesinin maksimum verimlilikte kullanılması zaruridir. Bu durum ise çalışanların iş tatminlerini yüksek seviyede tutmak ile mümkün olmaktadır (Söyük, 2007).



Bir örgütün performansını belirlemede en önemli unsurlardan birisi de istihdam edilen personelin performansıdır. Çalışanların performansı örgütün performansını belirler. Çünkü rekabetin arttığı ve bireyin bilgi ve becerisine dayalı iş modelinin son yüzyıldan bu yana yaygınlaşması, çalışanların verimliliği ve örgüte olan katkısının her geçen gün daha da önemli hale gelmesine neden olmaktadır (Korkmazer ve diğ., 2016). Bu bağlamda çalışan performansının farklı yönleriyle anlaşılması ve diğer örgütsel davranış değişkenleriyle ilişkisinin ortaya konması önem arz etmektedir.

Bir örgütün başarısında, onu oluşturan en temel yapı taşı olan insan yatmaktadır. İnsan davranışı ve psikolojisinin anlaşılması dolaylı olarak örgütün başarısının da anlaşılmasına yol açacaktır. Çalışanların örgütleri ile psikolojik bir bağ kurmaları ve bunun örgütün başarısına etkisi hakkında araştırmalar oldukça eskiye dayanmaktadır (Kreiner ve Ashforth, 2004:11). Turunç ve Çelik'e (2004) göre bu bağlardan en önemlilerinden bir tanesi ise örgütsel özdeşleşmedir. Yine aynı araştırmacılara göre bir çalışanın örgütsel özdeşleşme seviyesi o bireyin benliğinin içinde yer aldığı örgüte ne derecede bağlı olduğunu göstermektedir. Bu ilişkinin ise iş tatmini ve iş performansı üzerinde etkisi olduğu yazında birçok kez tartışılan bir konu olmuştur.

### **1.1. Araştırmanın Amacı**

Bu çalışmanın amacı, yiyecek ve içecek sektörü işletmelerinde çalışanların örgütsel adalet algılarının iş tatmini ve iş performansı üzerindeki etkisini ortaya koymak, bu etkide örgütsel özdeşleşmenin aracı rolünü incelemek ve bu kapsamda genelden özele gidilerek özellikle Ankara ilinde bulunan işletmeleri örnek almaktır.

### **1.2. Araştırmanın Önemi**

Yiyecek içecek işletmelerinde çalışanların örgütsel adalet algılarının iş performansları ve iş tatminleri üzerinde etkisinin olup olmadığı, böyle bir etkinin tespit edilmesi durumunda ise örgütsel özdeşleşmenin değişkenlerinin bu faktörlerde aracılık rolü üstlenip üstlenmediği test edilmiştir. Bu bağlamda çalışmanın bir diğer önemi ise yiyecek içecek işletmeleriyle ilgili yapılacak akademik çalışmalara, özellikle örgütsel davranış yazınında, katkı sağlamaktır.

Elde edilen bilgiler doğrultusunda insan kaynakları yönetimi politikasına paralel olarak uygulanabilecek diğer tedbirler konusunda departman yöneticisine önerilerde bulunulmuştur. Bu sayede çalışma kapsamında amaç edinilen durumlardan farklı birtakım amaçlar elde edilebilir. Çalışanların devir hızının düşürülmesi, çalışanların iş tatminlerinin artırılması ve performans artışı ile maksimum çıktının elde edilmesi sağlanabilir.

Bu kapsamda elde edilen bilgilerin işverenlere fayda sağlayacağı ve günümüzün en değerli kaynağı olan insan kaynağının korunmasına yardımcı olacağı, çalışan devrini azaltacağı ve bu kapsamda personel maliyetlerini azaltacağı ve iş performansını artıracığı düşünülmektedir. Ayrıca ulaşılan sonuçların yayın haline getirilmesi ile yazına ihtiyaç sahiplerinin kullanacağı ilave bir kaynak yaratılacağı değerlendirilmektedir.

### **1.3. Araştırmanın Kapsam ve Sınırlılıkları**

Çalışmada, Ankara ilinde olan yiyecek ve içecek işletmesi çalışanları üzerine değerlendirme yapılmıştır.

Tezde; öncelikle Ankara'da olan yiyecek içecek işletmelerinde çalışanların örgütsel adalet algılarının iş performansları ve iş tatminleri üzerindeki etkisinde örgütsel özdeşleşmenin aracılık rolü tartışılmış ve daha sonra bu değişkenler arasındaki ilişkiyi test etmek için anket üzerinden veri toplanmıştır. İnceleme ve araştırma sonucunda belirli bulgular elde edilmiştir. Çalışmanın önemli bir sınırlılığı analizler kapsamında kullanılan anket verilerinin COVID-19 pandemisi sebebiyle internet üzerinden toplanmasıdır.

## BÖLÜM II.

### KAVRAMSAL ÇERÇEVE

#### 2.1. Örgütsel Adalet

Çalışan adaletinin iş tatmini üzerindeki etkisinin belirlenmesi örgüt için oldukça önemlidir. Diğer bir deyişle, çalışanlar örgütteki karar alma, ücret, ödül, ceza ve davranışların adaletsiz olduğunu hissettiklerinde, yaptıkları işten mutsuzluk ve doyumсуuzluk hissedebilir, örgütle bağlantılı olmadıklarını hissedebilir ve kötü performans gösterebilirler.

“Örgütsel adalet” kavramı, adaletin çalışma ortamındaki rolünü tanımlamak için kullanılmaktadır ve çalışanları örgütte çok çalışmaya teşvik eden ve destekleyen unsurlardan biridir. "Adalet" kavramı, Türk Dil Kurumu tarafından "herkese kendine yakışanı, hakkını ve doğrusunu vermek" olarak tanımlanmaktadır. (TDK, 2021).

Adalet çalışanlarının kişisel tatmini ve iş ile ilgili hedeflerinin etkinliği bakımından temel gereksinim olduğu konusunda Sosyal bilimciler aslında fikir birliği içerisinde. (Greenberg, 1990: 399). Dolayısıyla örgütsel davranış ve insan kaynakları bakımından örgütsel adaletin kontrol edilmesi oldukça önemlidir. Bunun sebebi ise hakkaniyet ile ilgili algının örgütsel davranış üzerinde olan tesiri ile daha iyi açıklanabilmektedir. (Özmen ve diğ., 2007).

Adalet algısı, işyerlerinde çalışan kişiler için müspet davranışlar ortaya koymalarını sağlasa bile adaletsizlik hırsızlık, saldırganlık şeklinde olumsuz davranışlara sebep olarak örgütlerin asıl amaçlarına ulaşmaları konusunda zorluk oluşturabilmektedir (Beugre, 2002).

Adams'ın eşitlik teorisine dayanan örgütsel adalet kavramına bakıldığında; ayrıca çalışanların başarı ve tatminleri ile çalışma ortamında algılanmış olan eşitlik ile eşitsizlik arasındaki ilişki olarak değerlendirilmiştir (Dinç ve Ceylan, 2008). Örgütsel adalet Greenberg tarafından örgütsel adalet kavramı temel olarak, bir örgütte çalışanların dürüstlük durumunu inceleyen bir kavram şeklinde tanımlanmıştır (Greenberg, 2011).

Öte yandan Taylor, örgütsel adaleti, çalışanların kendi çıktılarının kişisel değerlendirmeleri, örgüt içinde adil dağılımı ve çıktıları paylaşırken doğru süreci takip eden karar vericiler olarak tanımlar (Gürbüz, 2008: 55).

Çalışanların dürüst (adil) iş algısını anlatan örgütsel hakkaniyet algısının, çalışan coşkusunu, memnuniyetini, performansını, tasarruf ve davranışını ve örgütle alakalı öteki neticeleri etkileyeceği görülebilir (Painter-Morland ve Ten Bos, 2011). Örgütsel hakkaniyet, çalışanların işyerinde şahıslarına karşı tutumun adil olup olmadığına karar verdiğini ve bu kararların işle alakalı öteki değişkenlere ne şekilde etki ettiğine ışık tutan bir olgu olarak da görülebilir (Moorman, 1991). Başka bir ifade ile, örgütsel hakkaniyet bir örgüt içinde yaşanan sosyal dizgelerin niteliğini tanımlamada en önemli unsur olarak görülmektedir (Doğan, 2008: 62). Bireyler ortamdaki olayların adil olup olmadığını değerlendirir ve adaletsizlikle karşılaştıklarında farklı tepkiler verirler.

Bireylerin adalete ilişkin görüşlerini en iyi değerlendirebilecekleri ortam, çalıştıkları örgüttür. Seçimin başlangıcından itibaren olan süreçte bireyler performans değerlendirme, maaş, ödül, yetkilendirme, atama, eğitim planı, iş ekipmanı tahsisi, terfi, işten ayrılma gibi çeşitli hüküm, düzenleme ve pratiklerden etkilenecektir. Çalışanların emekleri karşılığında kazandıkları ücretlerin hakkaniyetli olup olmadığı, yöneticilerin onlara adil davranıp davranmadığı veya verilen ödüllerin adil dağıtılıp dağıtılmadığı mevzusundaki algıları, muhit ile alakalı birtakım huy kalıplarının oluşmasına neden olmuştur (İyigün, 2012).

Örgütsel hakkaniyet terimini yazına ilk defa kazandıran Greenberg, örgütsel adaleti birçok yönden ele alarak, katılımına ihtiyaç duyulan mühim bir inceleme sahası olduğunu belirtmiştir (Greenberg, 1990). Bunun nedeni örgütsel hakkaniyet algısının örgütsel huy üstündeki tesiri ile açıklanabilir. Adalet algısı müspet davranışlara yol açabilse de adaletsizlik hırsızlık ve saldırganlık şeklinde negatif davranışlara yol açarak örgütlerin amaçlarına ulaşmasını zorlaştırabilir (Beugre, 2002). Beugre (2002), örgütsel hakkaniyet araştırmalarının birtakım nedenlerden ötürü mühim olduğuna inanmaktadır (Taşkiran, 2010: 23): Adalet toplumsal bir olgudur, muhtelif toplumlarda, örgütlerde ve günlük hayatta karşımıza çıkabilen bir faktördür.

Bir organizasyonun en mühim deposu çalışanlarıdır. Çalışanlara nasıl davranılacağı, sadakat, güven, performans, işten ayrılma ve saldırganlık şeklinde, tasarruf ve davranışlarını etkiler. Çalışanlar, becerilerinin ve eğitimlerinin iyileştirilmesi ile ancak iyi işler ve sonuçlar istemekle kalmaz, ayrıca işyerinde hürmet ve samimiyet beklerler. Yazında birtakım kişiler adaletin bireyler için öneminin minimum iki nedenle bağlantılı olduğuna inanmaktadır:

1) Adalet önemlidir, çünkü kişisel kazanımları maksimize edebilir. Bu sebeple, kişiler uzun dönemli kazanımları genişletmek için kısa dönemli kazanımlardan vazgeçerler. Bu model, hakkaniyet yazınında “öz-çıkar modeli” ya da “araç modeli” şeklinde adlandırılmaktadır.

2) Adalet önemlidir, çünkü bireysel haysiyete saygı gösterilmesinde ve grup içindeki statülerinin onaylanmasında sembolik bir anlama sahiptir, böylece bir öz-değer duygusuna katkıda bulunur. Bu görüşün daha çok psikolojik açıklaması vardır ve "grup değer modeli" ya da "ilişki modeli" şeklinde adlandırılır (Çolak ve diğ., 2004: 54). Örgütsel hakkaniyetin yararları şu şekilde sıralanabilir (Kaneshiro, 2008):

- Çalışan memnuniyetini artırmak,
- Çalışan performansını artırmaya yönelik çalışmak,
- Çalışanların güvenini, sadakatini ve bağlılığını arttırmak,
- Ekipler arası iş birliğini ve problem çözmeyi geliştirmek,
- İstifayı önlemek,
- İş yaşamının kalitesini artırmak,
- Örgütsel vatandaşlığı veya gönüllü hizmetleri yükümlülük ve sorumlulukların ötesinde geliştirmek,
- Örgütsel verimliliği artırmak,

- Sosyal ilişkileri güçlendirmek,
- Stratejik karar verme konseptlerini formüle etmek,
- Yöneticiler ve çalışanlar arasındaki iş birliğini sağlamaya yardımcı olmak.

Önceleri sadece çalışanlar tarafından elde edilen sonuçların değerlendirilmesi örgütsel adalet olarak ifade edilirken, daha sonraki süreçlerde kişilerarası ilişki ve kullanılan yöntemin adil olup olmadığının denetlenmesi de dahil edilmiştir.

Beugre' (2002)'ye göre örgütsel adalet, örgüt içinde meydana gelen tüm sosyal veya ekonomik karşılıklı değişimlerin algılanan adaletini ve çalışanlar ile yöneticilerin, meslektaşları ve örgüt arasındaki ilişkilerini içerir (Beugre, 1998).

Moorman (1991) örgütsel adaleti, insanların çalışma yaşamını sürdürdükleri organizasyonda yöneticilerin kendilerine adaletli davranıp davranmadıklarını ve adaletin işle ilgili diğer değişkenleri nasıl etkilediğini anlamak için seçtikleri yöntemeye dayalı bir olgu şeklinde ifade eder.

Greenberg (1990) ise örgütsel adaleti şu şekilde tanımlar; bir örgüt içerisinde çalışanlara nasıl adaletli davranıldığına ve bu durumun diğer örgütsel çıktıları (örgütsel bağlılık, iş tatmini vb.) nasıl etkilediğine ilişkin algıları içeren kavram olarak ifade eder.

James (1993) ise örgütsel adaleti, bireylerin ve grupların, örgütün bireylere yönelik tutumunun adilliğine ilişkin algıları ve bu görüşleri dikkate alarak verdikleri tepkiler olarak tanımlamıştır (Moorman, 1991). Folger ve Cronpanzano (1998) bunun, yönetim kuralları ve sosyal normlar içerisinde ödül ve cezaların yönetilmesi ile ilgili olduğunu ifade etmiştir. Bu kurallar ve sosyal normlar, ticaret ve kişilerarası iletişim pratiğine dayanan, ödül ve cezaların nasıl paylaşılacağını ve bu paylaşımın nasıl gerçekleştirileceğini gösteren kural ve normlardır (Taşçıoğlu, 2010).

Tüm bu tanımlarına baktığımızda örgütsel adaletin daha anlaşılır bir ifadesinden bahsedeceğiz. Bunun nedeni, çalışanların bu davranışlara karşı adil olmasının, onlara adil davranılmasından daha önemli olmasıdır (Kazancı, 2010: 9).

Adalet kavramı ortaya çıktığında psikolojik içerikli bir kavram olarak değerlendirilmektedir. Psikolojik bir bakış açısından adalet, kişisel bilinçli görüşlere veya kabul edilen nesnelliğe dayanır. Adams'ın adalet teorisi ise bu duruma farklı bir boyut kazandırmıştır. Adams'ın teorisinden sonra adalet kavramının ekonomik ve sosyal boyutlarının birlikte değerlendirilmesi gerektiği ortaya çıkmıştır. Adalet teorisine göre adalet, üretim sürecinde veya işleminde kullanılan kaynakların ve süreç sonucunda çıktı değerinin her bir kişinin katkısının oranına göre paylaşılması anlamına gelir. Aslında adalet kavramı anlatılması en zor kavramlardan biridir. İnsanlık tarihi bununla uğraşmıştır ve bu temelde birçok teori üretilmiştir. Ayrıca insanlığın ahlak açısından ulaşacağı ideal durumu da anlatmaktadır. Felsefe tarihinin önemli kavramlarından biridir ve yazına pek çok katkı sunulan bir tarihsel süreçten geçmiştir.

Son zamanlarda işyerlerinde örgütsel adaletin rolüne ilişkin yazın giderek artan bir ilgi görmektedir. Zaman içerisinde adalet kavramının kapsamı sadece toplumsal değil, aynı zamanda idari ve örgütsel açılardan da tartışmalar başlamış ve gözle görüşür biçime gelmiştir. Adalet sisteminin temel ilkesi, değer ve inançlardır ve sistem içindeki bireylere olumsuz ayrımcılığa uğramadan uygulanır.

Adalet bakış açısı kişiden kişiye değişebilir. Etik ve ahlaki değerler, insanların davranışlarını ölçmek için kullandıkları standartlardır. Genel olarak, adalet kavramı, adaletle yönelik bir tutumun ve kişisel dürüstlüğü uygunluğunu tanımlamak için kullanılırken, örgütsel bir ortamda, yöneticilerin örgüte olan hakkaniyetini veya adaletini tanımlamak için “örgütsel adalet” kavramı kullanılmaktadır. Örgütsel adalet, çalışanları ve üstlerini, işyerindeki meslektaşları ve sosyal bir bütün olarak örgüt arasındaki ilişkiyi tanımlayan bir kavramdır. Kısaca örgütsel adalet kavramı, çalışanların ücretleri, ödülleri, cezaları ve terfileri nasıl algıladıkları, bu hükümlerin nasıl belirlendiği veya bu hükümlerin çalışanlara nasıl iletildiği olarak tanımlanabilir. Örgütsel adalet, şirket ve çalışanlar için güçlü faydalar yaratma potansiyeline sahiptir. Çalışanlar mevcut duruma ilişkin algılarına göre davranışlarını şekillendirirken, çalışanların örgütün adaletine ilişkin algıları, örgütsel adaletin önemini artırmaktadır.

Örgütsel adalet, sosyal sistemin birincil erdemidir. İnsanlar adalet meselelerini önemser ve işyeri adaleti meseleleri, kuruluşun büyüklüğü ve yeri ne olursa olsun neredeyse her zaman

işçilerin çıkarınadır. Algılanan adaletsizlik genellikle çalışanların görevlerini yerine getirme motivasyonunu azaltır. Çok sayıda çalışma, örgütsel adaletin, çeşitli ortamlarda örgütsel bağlılık, iş tatmini ve çalışanların işten ayrılma niyetlerinin tutarlı ve önemli bir belirleyicisi olduğunu göstermektedir.

Bir organizasyonun etkinliği büyük ölçüde insan ve insan dışı kaynaklarına bağlıdır. Nitelikli insan kaynakları, kuruluşların son derece rekabetçi küresel pazarda başarılı olmalarına ve hayatta kalmalarına yardımcı olur. Ancak, işyerinde adil uygulamanın çok az olduğu veya hiç olmadığı durumlarda, yetenekli insan kaynaklarının verimliliği her zaman maksimum düzeye ulaşmayabilir.

### 2.1.1. Örgütsel Adalet Algısı Boyutları

Adams'ın (1963) beşerî bilimler teorisi, "Adalet Teorisi" ve Crosby'nin (1976) "Göreceli Yoksunluk Teorisi"ni kullanarak örgütsel adaleti açıklamaya çalışırlar. Ancak zamanla adaletin yeni boyutları ortaya çıkmıştır, çünkü bu teoriler örgütsel adalet algısını açıklamakta yetersiz kalmaktadır.

Örgütsel adalet kavramının ilişkili olduğu ve tanımlamakta kullanılan üç kavram bulunmaktadır. Bu kavramlar ise, dağıtım adaleti, prosedür adaleti ve etkileşim adalettir. Adaletle uğraşan teorisyenler, çalışanların adalet algısında üç kilit nokta ile ilgilendiğine dikkat çekerler. Ana noktalar; dağıtım sonuçları, dağıtım kararlarının alınması, dağıtım sürecinde kullanılan yöntemler ve kişilerarası ilişkilerdir. Asıl olarak bu üç bileşen örgütsel adaleti açıklamak için kullanılır ve boyutlarını ortaya çıkartmaktadır.

- **Dağıtım Adaleti:** Adil dağıtım, çalışanların gözünde mesai saatleri, ücret, terfi, ödül ve ceza ve benzeri durumların adil olması anlamına gelir. Dağıtıcı adalet, çalışanların belirli davranışları sergilemeleri koşuluyla belirli ödüller almasını sağlar. Dağıtıcı adalet, sonuçlardaki adalet görüşünü temsil eder. Bu açıdan bakıldığında adil dağılımın çalışanların ücret ve terfi sonuçlarına ilişkin görüşlerini belirlediği söylenebilir. Kuruluştaki performanslarını ve niteliklerini işyerinde elde ettikleri faydalarla karşılaştırarak kendilerine adil davranılıp davranılmadığını anlayabilirler. Bu algı kişisel davranışı etkiler. Çalışanlar aldıkları sonuçların (ikramiyeler, gelirler, sosyal haklar, terfiler gibi) adil veya haksız olduğunu düşünebilirler. Dağıtıcı adalet,



insanların tahsis edilen kaynaklardan adil bir paya sahip oldukları algısına dayanır. Kısaca dağıtım adaleti, örgütsel kaynakların dağıtımında çalışanlar tarafından algılanan adalet derecesi olarak tanımlanmaktadır. Dailey ve Kirk (1992)'e göre dağıtım adaleti çalışanların ücret ve terfi gibi kazanımların dağıtımına ilişkin uygulanan yönetim kararlarının adilliği ile ilgili bir kavramdır. Öte yandan Robinson (2004) dağıtım adaletini organizasyonlar içerisinde verilen kazanımların ve kararların personel tarafından adil olarak algılanmasını tanımlayan bir kavram olarak tanımlamaktadır.

- **Prosedür Adaleti:** Finansal fırsatlar, performans, görevde yükselme, mesai saatleri ve çalışma koşulları gibi faktörleri değerlendirirken kullanılan yöntem, operasyon ve politikaların adilliğini ifade eder. Örneğin performansa dayalı ödül dağıtımının adilliği dağıtım adaleti boyutunun konusu olurken, aynı performans ödülünün belirlenmesinde kullanılan yöntemin adaleti ise prosedür adaleti boyutuyla ilgilidir. Prosedürel adalet, örgütsel düzeyde geniş bir öneme sahip olsa da dağıtım adaleti, ücretler gibi bireysel düzeydeki sonuçlarla ilgilidir. Prosedürel adalet, iş yerinde meydana gelen durumların sonuçlarını değerlendirirken kullanılan adalettir. Hukuki ve siyasi arka planda yapılan araştırma sonuçlarına göre; dağıtım adaleti daha çok belirli başarıların değerlendirilmesi ile ilgiliyken, prosedür adaleti sistem veya sistemin özellikleri ile yakından ilgilidir. Bu nedenle, prosedür adaleti karar verme sürecine odaklanır. Temelde prosedür adaleti bir örgüt içerisinde karar alma sürecinde en önemli araçlardan birisidir ve dağıtım adaletine nazaran kararların adilliğini değil, bu kararların alınmasına neden olan süreçlerin adilliğini incelemektedir (Poyraz ve Kara, 2009). En basit tabiriyle Thibaut ve Walker (1975) prosedür adaletini örgütte yöneticiler tarafından alınan kararların sonucundan bağımsız bir şekilde kontrollü bir süreç sonucunda alınması durumunda adil olacağı algısı olarak tanımlamıştır.
- **Etkileşim Adaleti:** Başarıların belirlenmesinde ve işlemlerin yürütülmesinde yer alan yöneticilerin iyi niyeti, dikkati ve saygısının algılanmasını barındıran bir adalet boyutudur. Aynı zamanda da örgütsel adaletin sosyal boyutunu ele alır ve organizasyonun iç ilişkilerine verilen önemi ve bundan kaynaklanan sonuçları vurgular. Kişilerarası ilişkilere yatırımı ve bu ilişkilerin çıktısını da ortaya koyar. Maddi unsurların yanı sıra, çalışanlar ve yöneticiler arasındaki ilişkinin adil olmasını

sağlamak için örgütsel adaletin sosyal ve psikolojik yönlerine de dikkat eder. Bu durumda interaktif adaletin işleyişinde bilgi paylaşımının çok önemli olduğu unutulmamalıdır. Etkileşim adaleti bir örgütte yöneticilerin çalışanlara davranışlarında saygılı olmasını, personeline değer vermesini ve sosyal olarak onlara karşı duyarlı bir tutum sergilemesi tanımlanmaktadır (Poyraz ve Kara, 2009). Yazında etkileşim adaletinin esasen iki farklı boyutu olduğuna yönelik görüşler de mevcuttur. Greenberg (1993)'e göre etkileşim adaleti iki boyutludur. Yazara göre etkileşim adaleti iki türsel bireylerarası davranış türünden oluşmaktadır ve bunlar bireylerarası adalet ve bilgisel adalet olarak iki grupta tanımlanmaktadır. Yine aynı yazar tarafından etkileşim adaletinin bireylerarası adalet boyutu karar alıcı otoritelerin çalışanlara ne ölçüde duyarlı, saygılı davrandığı ve değer göstererek davrandığını yansıtmaktadır. Greenberg (1993)'ün tanımladığı bir diğer etkileşim adaleti boyutu olan bilgisel adalet ise örgütte işlemlerin yapılışı ve kazanımların bölüşümü sürecine ilişkin çalışanlara bilgi aktarımı olarak tanımlanmaktadır (Colquitt ve diğ., 2001).

Bies ve Moag (1986)'ın yaptığı bir araştırmada, yöneticiler çalışanlarını önemsemediğinde, olumsuz faydaların bile adil kabul edilebileceği belirlenmiştir. Dolayısıyla çalışanın onaylamadığı davranışa negatif yönde tepki sergilemesi kişilerarası adalet ile ilgilidir. Bu durumda, çalışanların uygunsuz menfaatlere yönelik negatif tepki vermesi, bundan ötürü etkilenme biçimlerinin boyutu ve yöneticinin verdiği kararda, davranışlarına bağlıdır.

İnsan kaynaklarının yöneticisine, liderine olan güvenin belirlenmesinde önemli olan prosedür adaletidir. Bu adalet eğer çalışanlar tarafından onaylanıyorsa veya prosedür adaletinin uygulanmasına güveniliyor ise olumlu yönde etkilenir. Bu noktada prosedür adaleti belirleyici role sahiptir. İnsan kaynakları liderleri kendilerine karşı adil olduklarına inanırlar, bu da onların tanımlanmış iş tanımlarında, liderlere güvende ve örgütsel vatandaşlık davranışında ek bir rol oynamalarına izin verir.

Örgütsel adalet alanında, bazı insanlar çalışanların dağıtım adaleti ve prosedür adaleti algılarının örgütsel vatandaşlık davranışını etkileyeceğine inanmakta; adil bir süreç olarak bakıldığında ise, bununla başa çıkmak için beklenen rol davranışlarının, örgütsel faydalarını aşan davranışları benimsemektedir.

Örgütsel vatandaşlık davranışı temel olarak adalet algısına dayanmaktadır. Dolayısıyla örgütteki kişiler toplumsal değişim ilişkisini beklemekte ve adaletsizliğin ortaya çıkmasıyla birlikte bu beklentiler toplumsal değişimden çok ekonomik ilişkilere dönüşmektedir. Ayrıca, bir çalışanın örgütle olan ilişkisini tanımlamak için yalnızca ekonomik değişiklikleri kullanması durumunda, ekonomik değişimlerdeki karşılıklılığın resmi rol davranışlarıyla sınırlı olması nedeniyle, dağıtım hakkaniyetinin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisinin çok küçük olacağını belirtmiştir.

Örgütle ilişkisini sosyal değişim olarak tanımlayan ve örgütle olumlu bir ilişkisi olan çalışanlar için karşılıklılık, belirli bir anlaşmanın ötesinde ek rol davranışı gerektirir. Bir çalışanın örgütsel vatandaşlık davranışı, örgüte bakış açısıyla da ilgilidir. Çalışan, örgütle özdeşleşebiliyorsa, yani örgütün üyeleriyle özdeşleşiyorsa, örgütün diğer üyeleri kişisel kendini tanımlamada önemli bir rol oynayacaktır. Vatandaşlık davranışı sergilemesi başkasına yardım ederken kendine yardım etmesi anlamına gelir. Bundan dolayı bireyler gönüllü olarak örgüt için ekstra çaba göstermeye ve meslektaşlarına yardım etmeye istekli olacaktır. Aksi halde bırakın inisiyatif almak bir yana, gerekli işlemleri gerektiği gibi yapamayacaktır.

Örgütün özdeşleşmesi, örgüt içi ve dışı, grup üyeleriyle kişisel olarak özdeşleşen grup üyelerinin yanında yer alma ve grup üyeleri arasında sadakat ayrımının oluşmasına neden olabilir. Bu durumda örgütsel vatandaşlık davranışı, grubu destekleme davranışı olarak ortaya çıkabilir. Bu bağlılık, diğer örgüt üyelerini bireysel olarak destekleme davranışa yol açar.

Örgüt ile güçlü bir kimlik duygusuna sahip olan herkes, örgütün yararına olan davranışın aynı zamanda kendi yararına olduğunu bilir, bir başka deyişle davranış yoluyla örgütsel kimliğin geliştirilmesi kendi benlik kavramını da geliştirecektir. Ayrıca resmi rol performansı, bireyin doğrudan kontrolü dışında birçok faktör tarafından belirlendiğinden, örgütsel kimliğin performans üzerindeki olumlu etkisi, ek roller veya sivil davranışlarda kendini gösterecektir.

Örgütsel adaleti bazı araştırmacılar; örgütsel kimliğin üzerinde etkili olan mühim bir değişken olarak ele alırlar. Zira hakkaniyet algısı kişinin düşünme biçimini, duygularını ve faaliyetlerini etkilemektedir. Mesela adaleti sağlama süreci ile adaletin dağıtımı ve örgütsel kimlik arasında pozitif bir bağlantı olduğu tespit edilmiştir.

Diğer taraftan Kreiner ve Asforth (2004) yaptıkları çalışmada örgütsel kimliğin çalışan performansı ve örgütsel vatandaşlık davranışı ile pozitif yönde bağlantılı olduğunu belirlemişlerdir.

270 çalışan üzerinde yapılan çalışmada dağıtım ve prosedür adaleti ile örgütsel kimlik arasında anlamlı ilişki, olumlu yönde bir ilişki olduğu dağıtım ve prosedür adaletinin örgütsel kimlik üzerinde olumlu bir etkisi olduğunu ve önemli bir etkisinin olduğunu belirlemiştir (Olkkonen ve Lipponen, 2006).

Rousseau ve diğ. (1998), kimlik ve örgütsel vatandaşlık davranışı üzerine yaptığı araştırmasında, kimliğin bireyin bir örgüte ilişkin bilişi (algısı), vatandaşlığın ise bir davranış olduğuna dikkat çekmiştir. Örgütsel kimliğe ilişkin bu bilgi, örgütün yararına ekstra çaba gösteren çalışanların neden bu davranışını sergilediklerini anlamamızı sağlar.

Örgüt için fazladan gayret gösterilmediği takdirde, çalışanlar ödüllendirilerek ya da cezalandırılarak, örgüte ilişkin tutum ve algılarına dayalı olarak örgütün kararını destekleyecek eylemlerde bulunurlar. Bu durum aynı zamanda örgütle özdeşleşme sürecinin temelini inşa eder. Bu nedenle örgütsel kimliğin, çalışan vatandaşlık kavramı üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğu görülebilir.

Örgüt içinde çalışan bireylerin, çalışma şartları, kuralları ve bu kuralları uygulayan kişilerin davranışları, adaletli davranma durumu ile ilgili düşünceler çalışan davranışlarını büyük ölçüde etkilemektedir. İnsanlar çalışma ortamında kendilerini adaletsiz hissettiklerinde, üretim hızını ve kalitesini düşürmekten ziyade gönüllü olarak gösterdikleri örgütsel vatandaşlık davranışını etkiler. Bu duruma maruz kalan çalışanlarda örgütsel vatandaşlık davranışında olumsuz yönde değişimler olur, davranışı az göstermeye veya göstermemeye başlarlar. İlaveten insanlar kendilerini haksız hissettiklerinde, resmi iş tanımındaki görevlerini yerine getirmedikleri takdirde ödüllendirilmeyeceklerini bildikleri için gönüllülükten vazgeçeceklerdir. Dolayısıyla örgütsel kimliğin sağlanması yoluyla örgütsel adalet algısının bireysel örgütsel vatandaşlık davranışını daha etkin bir şekilde ifade edebileceği söylenebilir. Adil dağılımı algılamak, kararları adil bir şekilde almak ve uygulamak, diğer iş arkadaşlarına yardım etmek, rol yükümlülüklerini aşmak, örgüt içerisinde anlaşmazlığa yol açabileceği gibi

gerginlik yaratacak davranışlardan kaçınmak, örgüt içerisinde bulunan üyeler ile çatışmalardan kaçınmak, sorumlu olmak anlamında gönüllü davranıştır.

Çalışanların adil bir organizasyonda çalışma algısı, bireyler ile organizasyon arasında bağların kurulmasını etkileyerek organizasyona karşı olumlu davranış sergilemektedir. Kısacası bireyin örgütteki rolünün adil olması, kaynakların dağılımı ve yöneticilerin davranışları bireyleri ve örgütleri bütünleştirecek, birey örgütte kendiliğinden fazla mesai yapacak, arkadaşlarına yardım edecek ve olası tüm olumsuz etkileri ortadan kaldıracaktır. Örgütte bireylerin çalışmaya daha istekli davranışları gözlemlenir.

Örgütle özdeşleşme açısından; ödül, kariyer gelişimi, terfi ve mükafatlandırma gibi süreçlerin yeterli, hakkaniyetli ve eşitlikçi bir biçimde uygulanmasının, çalışanlara nazik ve doğru bir biçimde anlatılmasının, örgütle özdeşleşme duygusunun oluşmasında önemli etkisi bulunacaktır.

Yüksek kimlik duygusuna sahip kişiler de örgüte karşı güçlü kişisel duygulara sahiptirler ve örgütün hayatta kalmasının aynı zamanda hayatta kalmaları anlamına geldiğine inanırlar. Bu nedenle, çalışanlar yalnızca kendi faydalarını maksimize etmek yerine bir bütün olarak organizasyonun faydasına olan görevlere odaklanırlar. Bu açıdan bakıldığında örgütsel kimlik, çalışanlar ile örgüt arasındaki psikolojik bağın önemini vurgulayan çok güçlü bir kavramdır.

## **2.2. İş Tatmini**

Yaşam tatmini kavramının ilk olarak 1961 yılında Neugarten ve arkadaşları tarafından "The Measurement of Life Satisfaction" isimli çalışmasında ortaya atıldığı ve sonraki süreçte birçok araştırmacıya yol gösterdiği söylenmektedir. Memnuniyet; ihtiyaçların, beklentilerin ve arzuların tatmin edilmesi olarak yorumlanır. "Yaşam doyumu", bireyin beklentileriyle (ne istediğini) sahip olduklarıyla karşılaştırarak ortaya çıkan durum veya netice olarak tanımlanmaktadır.

Yaşam doyumu, bireyin bütün yaşam sürecini ve yaşamın tüm yönlerini içine alır. Yaşam doyumu bahis mevzusu olduğunda, bazı insanlar belirli bir durumdaki tatminden

ziyade hayatın tüm alanının tatminini anlamak gerektiğini söylerler. Motivasyon, mutluluk, moral vb. durumlar ele alınabilir.

Örneğin mutluluğun farklı yönlerini temsil ettiği şeklinde de yorumlanabilir (Vara, 1999). Türk Dil Kurumu kavram olarak "tatmin"i "istediğini gerçekleştirmek, tatmin etmek, tatmin etmek ve doyurmak" olarak tanımlamaktadır (<http://tdkterim.gov.tr/bts/>). Başka bir ifadeye göre iş tatmini, "insanların yaptıkları işe karşı bilgi, inanç, duygu, davranış ve değerlendirmelerini içeren tutumlarıdır" şeklinde tanımlanabilir.

İş tatmini sağlayabilen, yüksek düzeyde iş tatmini olan çalışanlar olumlu, iş tatmini düşük olan çalışanlar ise olumsuz bir tutuma sahiptirler (Yüksel, 1990: 3). Çalışanların işte elde ettikleri manevi haz olarak iş tatmini tanımlanır. (Yelboğa, 2007).

Bingöl, iş tatmininin çalışanların beden ve ruh sağlığının, bireysel beden ve ruhi duygularının bir tezahürü olduğunu söylemiştir. Çalışanların iş yaşamından tatmin veya tatminsizlik, iş tatminidir. (Bingöl, 1990: 201).

İlaveten bu kavram, çalışanların işleri hakkında neler hissettikleridir (Yüksel, 1990). Miner'e göre iş tatmini, soyut bir olgudur, duygusal, bilişsel süreç içerisinde tutuma dönüşebilir ve değişimi, kurumsal ve fiziksel ortamın işin beklentilerini karşılayıp karşılamadığına bağlıdır (Gülmez ve Dörtyol, 2009: 28).

Locke, iş tatmininin bir bireyin yaptığı işi veya mesleğini değerlendirirken duyduğu zevk veya olumlu duygusal tatmin olduğuna inanmaktadır (Luthans, 1989: 176). Esasen iş tatmini, çalışanların işleriyle ilgili belirli davranışlarıdır şeklinde tanımlanabilir (Schultz ve Schultz, 1990: 334).

Hackman ve Oldham bu kavramını "iş tatmini, çalışanın işten elde ettiği mutluluk", Vroom ise "iş veya iş deneyiminin değerlendirilmesinden kaynaklanan hoş veya olumlu bir duygusal durum" olarak ifade eder (Bozkurt ve Bozkurt, 2011).

Cranny, Smith ve Stone, iş tatminini bireyin işine karşı verdiği duygusal tepki olarak tanımlayarak, iş tatmininin tanımı konusunda açık bir fikir birliğine sahip olduklarını iddia etmişlerdir (Sönmezer ve Eryaman, 2008).

Barutçugil, iş tatminini “çalışanın yaptığı iş ve başarıların kendi ihtiyaçları ve kişisel değer yargıları ile uyumlu olduğunu fark ettiğinde veya örtüşmesine izin verdiğinde yaşadığı duygu” olarak tanımlamaktadır (Barutçugil, 2004: 389).

Bu tanımlardan, iş tatmininin basit bir ifadeyle, insanların işten ve işle ilgili faktörlerden aldıkları sevinç ve mutluluk olduğu görülebilir. Başka bir deyişle, iş tatmini, çalışanların işe karşı duygusal tepkilerinin toplamıdır. İş tatmini tanımının temelde üç ortak noktası vardır (Eğimli, 2009: 36):

- Çalışanların işle ilgili genel olarak gözlemlenemeyen ancak çalışanların davranışlarından anlaşılabilen öznel ve içsel duygularını ifade eder.
- İş tatmini, çalışanın elde etmek istediği veya hak ettiğini düşündüğü ödülleri aldığında veya beklentileri aşan ödüller aldığında ortaya çıkar.
- İş tatmini, birkaç bağımsız ancak ilişkili tutum nesnesini içerir.

İş tatmini esasen içsel iş tatmini ile dışsal iş tatmini olarak ikiye ayrılabilir. İçsel iş tatmini, çalışanların iş sorumluluklarının kalitesine ilişkin nasıl hissettiklerini ifade eder. Öte yandan, dışsal iş tatmini, işin kendisinin dışındaki iş sorumlulukları veya iş statüsü açısından kişisel tatmini ifade eder (Tsourela ve diğ., 2008: 251). Temel olarak, içsel iş tatmini, çalışanın iş üzerindeyken duyduğu tatmini ifade eder. Başarı, bilinirlik, işin kendisi, iş sorumlulukları ve terfi nedeniyle yeniden tahsis gibi işin içsel doğasıyla ilgili memnuniyetle ilgili unsurlardan oluşur. Öte yandan dışsal iş tatmini; iş karşılığında elde edilen faydalara (maaş, özlük hakları vb.) dayalı tatmindir. İş politikaları ve idaresi, denetim modelleri, yöneticiler, iş ve astlar ile olan ilişkiler ve etkileşimler, çalışma şartları ve ücretler gibi çalışma ortamının unsurlarını içerir (Açıklalın, 2011).

İş tatmininin önemi bireyler ve örgütler açısından değerlendirilebilir. Kişisel açıdan bakıldığında, iş, ekonomik ve psikolojik olarak kişisel yaşamda önemli bir rol oynadığından, çalışma ortamında keyifli ve tatmin edici zaman geçirmek, kişisel iş doyumunu olumlu yönde etkiler ve kişinin psikolojik uyumunu sağlar.

Kişisel açıdan tatmininin bir başka boyutu da iş tatmininin yetersiz olması durumunda kişisel yaşam doyumunun çok düşük olacağıdır. İş tatmininin bireyler için önemli olmasının bir diğer nedeni de fiziksel sağlıktır. İşinden memnun olanların daha uzun yaşadığı belirlenmiştir (Altınok, 2011).

İşinden memnun olmayan kişilerin stres altında olduğu ve bu stresin kişide kalp hastalığından mide hastalığına kadar birçok hastalığa yol açabildiği bilinmektedir (Yüksel, 1990). Örgüt açısından bakıldığında, iş tatmini çok önemlidir. Şirketin belirlediği hedeflere ulaşmada çalışanların iş tatminini sağlamak ve iş tatminini her zaman üst düzeyde tutmak, bir şirketin başarısı için belirleyici bir faktör haline gelmiştir ve aynı zamanda en temel kurumsal hedeflerden biridir.

İş tatmini dinamik bir yapıya sahiptir ve bir kez sağlandığında göz ardı edilebilecek hiçbir özelliği yoktur. Bunun için yöneticiler iş doyum düzeyini sürekli olarak izlemeli ve iş doyumunu çalışmalarını yapmalıdır (Öztürk ve Özdemir, 2010).

İş tatmininin varlığının örgütsel açıdan birçok avantajı vardır. Bunlar örgütsel bağlılığın artması, çalışan baskısının azaltılması ve genel iş kalitesinin iyileştirilmesine kadar birçok olumlu katkı yaratmaktadır. Öte yandan iş tatminsizliği, işe gitmeme, geç kalma ve işten kendi isteğiyle ayrılma gibi örgüte maliyetli sonuçlar da getirebilmektedir (Çarıkçı, 2000).

İş tatmini konusu nedeniyle yazının insan kaynakları ve örgütsel davranış alanlarında her zaman önem verilen bir araştırma alanı olmuştur. İş ortamındaki tutum iş tatmini üzerinde kayda değer bir yer tuttuğundan hepimizin bildiği gibi çalışanların örgüte karşı davranışları ile yakından ilgilidir. Dolayısıyla iş tatmini, çalışanların kendi değer yargıları çerçevesinde birey boyutunda değerlendirilmesidir (Özkalp ve Kirel, 2010: 114).

Son zamanlarda, organizasyon ve yönetim sürecinde insan faktörlerinin neden olduğu artan sorunlar nedeniyle iş tatmini sorunu gün geçtikçe artan bir öneme sahip olmuştur. Bu sebeple bahsi geçen sorunları ortadan kaldırmak için araştırmalar yapılmıştır.

İş tatmini ile ilgili araştırmalara bakıldığında iş tatmini tanımının ortak bir zeminde örtüştüğü söylenebilir (Ayar, 2017). Locke (1976) iş tatminini, bireyin görevleri ve bu görevde edindiği deneyimlerin yarattığı olumlu duyguların toplamı olarak tanımlamıştır. İş



tatmini, organizasyon ile iş arasındaki karşılıklı ilişkiyi, belirli bir duygu, deneyim ve davranışı ortaya koymaktadır. Bu nedenle çalışanın örgüt içindeki uygulamada karşılaştığı adil ve haksız davranışın, işine ve örgütüne olumlu ya da olumsuz bir bakış açısı kazandırdığı söylenebilir. İş tatmininin, bireysel ve organizasyonel sonuçlar için elzem bir kavram olduğu da söylenebilir.

Yöneticilere ve işletme sahiplerine işletme içinde iş tatmininin sağlanması ve geliştirilmesinde önemli sorumluluklar düşmektedir. Bunun için öncelikle yöneticiler ve işletme sahipleri, çalışanlarla iyi ve sağlıklı bir iletişim ortamı yaratır, sorunlarını göz önünde bulundurmaya ve çözmelerine yardımcı olmaya odaklanır, çalışanlar arasında uyumu sağlar, çalışmalarını hakkında geri bildirimde bulunur ve çalışanlarını sürece dahil ederler. İş doyumunu artırabilecek faaliyetlere katılma ve süreç yapma durumları da ele alınabilir (Kim ve Moon, 2009).

İş tatminini etkileyen faktörler iki ana başlık altında değerlendirilebilir. İlk unsur, çalışanların kişisel niteliklerini, önemsedikleri gerçekleri, isteklerini, iş deneyimlerini ve sosyal çevreyi içerir. İkinci faktör, çalışma ortamı/çevre ve işle ilgili faktörlerdir. Bu faktörler; çalışanlara nasıl davranılması gerektiği, çalışanlara verilen sorumlulukların özellikleri, çalışma koşulları, iş ortamında iş arkadaşları ve yöneticilerle olan ilişkiler ve ödül kavramıdır. Bu faktörlerin iki grupta toplandığı ve karşılıklı etki yoluyla iş tatminini olumlu ya da olumsuz etkileyebileceği vurgulanmıştır (Görgülür, 2013). Sonuç olarak iş tatmininin önemini daha belirgin bir şekilde ortaya koyabilmek için bireysel ve örgütsel faktörlerin incelenmesinin gerekli olduğu ve bu faktörlerin iş tatmininin çıktısını etkilediği sonucuna varılmıştır. İş tatmini ile ilgili çeşitli kavramlar üzerine yazında birçok çalışmanın yer aldığı söylenmektedir.

Locke (1976), iş tatminini değerlendirmek için kullanılan faktörleri önermiştir. Çalışanların kişisel faktörleri arasında cinsiyeti, yaşı, medeni durumu, kişiliği, sosyal ve kültürel ortamı, mesleki düzeyi, hizmet süresi, zekâsı ve yeteneği sayılabilir. Örgütsel faktörler; iş sorumlulukları, maaş, bir üst düzeye yükselme, işyeri koşulları, işin sağladığı olanaklar, çalışma arkadaşları, kişisel değerler, çalışan-yönetici ilişkisidir (Görgülür, 2013).

Yazında yer alan çalışmalarda birçok farklı araştırmacı iş tatminine farklı yaklaşımlarla açıklama getirmişlerdir (Aziri, 2011). Yapılan en eski tanımlamalardan birisine göre iş tatmini bir çalışanın işinden tatmin olduğunu belirteceği; fiziksel, psikolojik ve çevresel durumların toplamıdır (Hoppock, 1935). Bu tanımlamayı gerçekleştiren araştırmacıya göre iş tatmini her ne kadar dışsal faktörlerden etkileniyormuş gibi görünse de esasen çalışanın iten içe işiyle ilgili nasıl hissettiğini de kapsamaktadır. Daha ileri tarihlerde Vroom (1964) iş tatminini çalışanların işyerindeki rolleri üzerine tanımlamıştır. Vroom (1964) iş tatmini kavramını çalışanların işyerindeki rollerine ilişkin duygusal yönelimleri olarak ifade etmiştir. Öte yandan Spector (1997) iş tatmininin çalışanların işleri ve bu işlerin çeşitli yönleri hakkında hissettikleri duygularla ilişkili olduğunu belirtmiştir. Bu araştırmacıya göre iş tatmini en temelde insanların yaptıkları işlerini sevmeleri veya sevmemeleri ile ilişkilidir. Benzer bir perspektif ile Davis (1989) iş tatminini çalışanların işyerindeki davranışlarıyla yakından ilişkili olduğunu ifade etmiştir.

### 2.3. İş Performansı

İş yerindeki başarı, kurumun başarısını daha da artıracaktır. Yöneticiler öncelikle personel istihdamı noktasında işe uygun beceri ve niteliklere sahip personeli istihdam etmelidirler. İşe alım süreci tamamlandıktan sonra yöneticiler, çalışanların çalışmalarının organizasyonun amaç ve hedefleri ile yakından bütünleşmesini sağlamak için çok çalışacaklardır.

Yöneticiler, üstün personel performansı elde edebilmek için personelin performans değerlendirmeleri yapar, eğitim ve gelişim planlarını yürütür ve çalışanları görevde yükselmeleri ve atamaları hususunda karar verirler. alışan performansını yönetmenin çeşitli yönleri; çalışan performans değerlendirmesi, eğitim ve geliştirme, terfi ve randevudan oluşur. Bunlar aşağdaki gibi özetlenebilir.

- **alışan performans değerlendirmesi:** Geçmiş veya mevcut işlerin performans değerlendirmesine katılmış olan kişiler muhakkak ki vardır. Performans değerlendirme kapsamında, belirli bir standart veya bir dizi standart temelinde çalışanların çalışmalarının değerlendirilmelidir. Performans değerlendirmesi, genellikle, gelecek yıl için yeni planlar ve hedefler formüle etmek de dahil olmak

üzere, çalışanın geçen yıldaki performansına odaklanır. Yeni bir işi kabul ettiğinizde, ilk performans değerlendirmesi için oturduğunuzda şaşırılmamak için pozisyonunuzun performans standartlarını açıkça anladığınızdan emin olmak istersiniz. Kendi iş performansınızı önceden değerlendirerek performans değerlendirmesine hazırlanmak her zaman iyi bir fikirdir. Performans değerlendirme genellikle yöneticiler ve çalışanlar arasında yüz yüze yapılan bir görüşmedir. Bununla birlikte, bazı şirketler değerlendirme sürecini diğer paydaşları da içerecek şekilde genişletmektedir. Örneğin 360 derece denetimler, çalışanlara amirlerden, iş arkadaşlarından, astlardan ve hatta dış taraflardan (müşteriler ve tedarikçiler gibi) geri bildirim sağlar. Daha geniş bir çalışan inceleme süreci, yöneticilerin ve çalışanların belirlemediği iyileştirme alanlarını ortaya çıkarabilir. Adil ve doğru bir denetim süreci sağlamak için katılımcılara 360 derecelik bir denetim yapma talimatı vermek önemlidir (Mengstie, 2020)

- **Eğitim ve Geliştirme:** Nitelikli yeni çalışanlar bile performans hedeflerine ulaşmalarına yardımcı olmak için tasarlanmış oryantasyon, eğitim ve gelişim programlarından yararlanabilir. Eğitim faaliyetleri, çalışanların mevcut iş performanslarını iyileştirmelerine yardımcı olurken, geliştirme faaliyetleri daha çok çalışanları gelecekteki rol ve sorumluluklarına hazırlamaya odaklanır. Düzenlemelerdeki, teknolojideki ve tüketici tercihlerindeki hızlı değişiklikler, çoğu şirketin sürekli çalışan eğitimi ve geliştirme programları yürütmesini gerektirmektedir. Eğitim ve geliştirme çalışmaları, çalışanların kendi alanlarında güncel kalmak ve şirketin rekabet avantajını sürdürmek için ihtiyaç duydukları bilgi ve becerileri edinmelerine yardımcı olabilir. Yöneticiler, eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin çalışan becerileri ve iş sorumlulukları ile eşleşmesini sağlamak için ihtiyaç analizi yapabilir. Performans hedefleriyle ilgisi olmayan eğitimlere kimse katılmak istemez.
- **Terfi ve randevu:** Yöneticiler, çalışan performansını değerlendirirken ve eğitim ve gelişim fırsatları sunduğunda, yeni insan kaynakları zorluklarıyla karşı karşıya kalırlar. Terfi ve randevu yönetimine ilişkin aşağıdaki hususlar yönetim açısından önem arz etmektedir.
- ✓ Yöneticiler, çalışanların hizmet vermek için kuruluş içindeki diğer yerlere gidip gitmeyeceğini ve ne zaman gideceğini belirlemelidir.

- ✓ Çalışanların yeni beceriler ve yetenekler geliştirmesi yararlı olduğunda, üstün iş performansı terfiye ve hatta yeniden tahsise yol açabilir.
- ✓ Performans değerlendirmesi, çalışan performansındaki zayıflıkları ortaya çıkarırsa, çalışanların yeteneklerine daha uygun pozisyonlara transfer edilmesi mantıklı olabilir.
- ✓ Bu nedenle terfi ve yeniden dağıtım, çalışan performansını yönetmenin önemli bir parçasıdır (Mengstie, 2020).

İş performansı genel olarak değerlendirildiğinde;

- "Belirli görevleri tamamlama" (Chiu, 2005: 82);
- "İşleri yapmak ve işlemek" (Öncer, 2000: 134);
- "İşin nicelik, nitelik, zaman ve maliyet etkinliği" (Smith ve Goddard, 2002: 250).
- "Belirli bir işle uğraşan bireyler için ulaşılabilir, amaçlarının niceliksel ve niteliksel olarak ifade edilmesi ve işin beklenen hedefleri açısından neler başarabileceğinin ifadesidir" (Akal, 1992: 1);

Borman ve Motowidlo'ya (1993) ait olan yöntem örgütlerde iş performansı boyutunda en temel yöntemlerden birisidir. Borman ve Motowidlo (1993), iş performansı ile ilgili çalışan davranışlarını iki grupta tanımlamışlardır. Bu iş performansları, rol içi (görev) ve rol dışı (bağlam) davranışlar şeklindedir.

Borman ve Motowidlo (1993) tarafından tanımlanan rol içi ve rol dışı iş performansı, örgütsel davranışı etkileyen en temel iki etkidir. İki tür davranışın farklı şekillerde örgütsel etkinliğe katkıda bulunduğunu varsayalım. Görev performansı, çalışanların kendilerine verilen görevleri tamamlama derecesi iken durumsal performans, çalışanların gönüllülüğüne bölünebilir. Kendi sorumluluklarını, takım çalışmasını ve prosedürlerini takip etmek ve organizasyonun amaçlarının dışında diğer çalışmalarını kullanmak açıklamak durumları ele alınabilir (Akgün, 2009: 2).

## 2.4. Örgütsel Özdeşleşme

Tolman tarafından 1943 yılında gerçekleştirilen çalışma örgütsel davranış yazınında örgütsel kimlik üzerine yapılan ilk çalışma olarak değerlendirilir. Tolman (1943), , örgütsel kimliği örgütün geleceğini esasen bireyin de geleceği, örgütün amacının da kişisel amaç olduğu ve örgütün başarısı da haliyle bireyin başarısı olarak yorumlamaktadır.

Örgütsel kimlik, bir örgütte sosyal kimlik ele alınarak ortaya konan bir kavramdır. Belirli bir gruba ait olma algısı sosyal kimlik olarak tanımlanmaktadır. Ayrıca örgütsel kimliği kişisel ve örgütsel amaçların artan entegrasyonu olarak ifade etmişlerdir.

Miller ve diğ. (2000) öte yandan, örgütsel kimliği örgütle dayanışma olarak ifade eder ve örgütün tutum ve davranışlarını destekler. Kimlik, örgütün üyeleri ile örgütün temel örgütsel kimlik özellikleri arasındaki bütünleşme derecesi olarak da ifade edilebilir. Kuruluşlar, ekipler veya çalışma grupları, insanların kendilerini birey olarak tanımladıkları sosyal kategorilerdir. İnsanların örgütle özdeşlik duygusu arttıkça, örgütsel açıdan eylem ve düşünme düzeyleri de artacaktır. Belirsiz bir ortamda faaliyet gösteren ve şiddetli rekabette başarılı olmayı uman şirketler için, çalışanların çabaları belirleyicidir.

Kimlik kavramı, bireysel ve örgütsel değişimler arasındaki ilişkiyi anlamak için yararlı bir bakış açısı sağlar. Örgüt ile özdeşleşen çalışanlar, örgüt dışındaki kişilerle etkileşim kurarken genellikle kendilerini örgütün temsilcisi olarak görürler, örgütün çıkarlarını ön planda tutarlar ve karşıt görüşteki kişilerle arasına mesafe koyarlar.

Örgütsel kimliğin örgüt üyeleri ve örgütler üzerindeki pozitif etkisi uzun süredir fark edilmektedir. Günümüzde örgütsel kimlik kavramı yeniden ilgi görmeye başlamış ve örgütler, çalışan kimliğini etkilemek için faaliyete geçirilmiştir.

Örgüte sağladığı faydalar göz önüne alındığında, örgütsel kimliğin iş tatmini, motivasyon, performans, örgüte bağlılık, işbirlikçi davranış ve örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilişkili olduğunu varsayabiliriz.

Ayrıca örgütsel kimliğin, örgütsel değerlerle uyumlu davranışları artıracığından, örgütler için üyelerinin davranışlarını yönetmenin ve koordine etmenin önemli yollarından

biri olduğu gör÷lmektedir. Güçlü bir kurumsal kimlik duygusuna sahip üyeler, örgütsel hedefleri kişisel hedefler olarak kabul etmeye ve daha yüksek düzeyli hedeflere sadakat ve itaatle katılmaya daha isteklidir.

Örgütsel kimlik, kendine özgü bir örgütsel kimliğe dayalı olarak kendi durumunu tanımlamaya hazırlanmaktadır. Örgütsel kimlik düzeyinin belirleyicisi, örgütsel kimlik özelliklerinin algılanmasıdır (Haslam ve diğ., 2003).

Örgütsel kimlik, bireylerin örgütsel kimlik için bilişsel ve duygusal temelini oluşturmaktadır (Hatch ve Schultz, 2002). Duygusal olarak örgütün kimliğiyle özdeşleşen bireyler, örgütün kimliğini destekleyen veya tehdit eden konularda harekete geçmeye isteklidirler (Gioai ve Thomas, 1996).

Örgütsel kimliğin kişisel kimlik tanıma düzeyi üzerinde ne derecede etkili olduğu, örgütsel kimliğin bireylerde yarattığı çekici imaja bağlıdır (Dutton ve diğ., 1994). Bazı yazarlar örgütsel kimlik ve örgütsel özdeşleşmeyi birlikte kullansalar da bir diğ er grup ise örgütsel özdeşleşmenin teorik olarak örgütsel kimlikten farklı bir kavram olduğunu ancak ikisinin de ilişkili olduğuna dikkat çekmişlerdir (Ravasi ve Van Rekom, 2003).

Kimlik aynı zamanda bir örgütün üyelerinin kendilerini örgütün temel örgütsel kimlik özellikleriyle bütünleştirme derecesi olarak da ifade edilebilir (Dutton ve diğ., 1994). Dolayısıyla özdeşleşme ve kimliğin ilişkili fakat bağımsız kavramlar olduğu söylenebilir. Ancak, örgütsel kimlik, üyelerin örgütle özdeşleşmelerinin kaynağı olduğu için, kimlik kavramı ile birlikte özdeşleşme kavramı da tartışılmalıdır.

Başka bir ifadeyle, örgütsel kimlik, bireylerin özelliklerini ve hedeflerini ifade etmek için kullandıkları algılanan örgütsel kimlikte bulunan nitelikler ve hedefler arasındaki bilişsel bağlantının derecesini gösterir (Dutton ve diğ., 1994).

Kuruluşlar, ekipler veya çalışma grupları, insanların kendilerini birey olarak tanımladıkları sosyal kategoriler olarak tanımlanmaktadır. İnsanların örgütle özdeşleşmeleri arttıkça örgütsel açıdan eylem ve düşünme düzeyleri de artacaktır (Dutton ve diğ., 1994). Scott ve diğ., (1998: 304), araştırmalarında kimliğin örgüt üyelerinin varlığı için kurallar ve

kaynaklar olduğuna ve kimliğin (bir süreç olarak) örgütsel kaynakların kişisel kullanımının yapısı olduğuna işaret etmişlerdir.

Bu yapısal modele göre kimlik, değerlerden ve inançlardan oluşur ve "kim olduğumuzu" veya "kim olduğumuzu" tanımlamak için kullanılır. Bu açıdan özdeşleşmede bir gelişme ve ortaya çıkma sürecidir.

Örgütsel özdeşleşme süreci, insanların kendilerini benzersiz değer odaklı kimliklerle ilişkilendirmesinin bir sonucu olarak ortaya çıkar (Larson ve Pepper, 2003). Çalışanların kimliği oluşturulmuş olsa da şirket yapısının pasif bir alıcı olduğu söylenemez. Bilakis kimliğin oluşmasında ve gelişim sürecinde, kimlik kaynaklarının değerlendirilmesinde ve karşılaştırılmasında aktif olarak katılımcı oldukları bile söylenebilir (Scott, 1997).

Örgütsel kimlik, örgüt ve çalışanlar arasında psikolojik bir bağı geliştirir ve koordinasyonu mümkün kılar. Kimlik, çalışanları, kişiler arası güveni ve iş birliği duygusunu artırmak suretiyle örgütsel hedeflere ulaşmak için gerekli çabayı göstermeye motive eder (Kramer ve diğ., 1996).

Ancak Fiol (1991) örgütsel kimliğin rekabet avantajı sağlamanın temel yeteneği olduğuna işaret etmiş ve kimliğin örgütsel kimliğin yayılma derecesini etkilediğine işaret etmiştir. Üye kimliğinin güçlü paylaşımı, güçlü ve istikrarlı kurumsal kimliğe yol açar ve zayıf kimlik, kurumsal kimliğin bölünmesine ve değişmesine yol açar.

Ayrıca yapılan araştırmalar kimlik örgütlerinin yani kimlik örgütünün üyelerinin örgütsel amaçları kişisel amaçları olarak kabul ettiklerini ve örgüte daha sadık ve uyumlu olduklarını göstermiştir. Örgütsel kimlik kavramının genel kabul görmüş açıklaması, örgütsel kimliğin bilişsel, duygusal ve davranışsal unsurlardan oluştuğu şeklindedir (Cheney ve Tompkins, 1987).

Bir örgüt üyesi kendini tanımlamak için örgütü ne kadar çok kullanırsa, kimlik duygusu o kadar güçlü olur ve örgüt içindeki bilişsel, duygusal ve davranışsal çemberindeki artış o kadar artar. Bir örgüt üyesi kendini örgütte ne kadar tanımlar ve örgütsel özellikleri benimserse, düşünce, eylem ve duyguları da bu kimliği o kadar çok yansıtır (Ashforth ve Dukerich, 2001). Tablo 1 yazında örgütsel kimliğe ilişkin bazı tanımları listelemektedir.

**Tablo 1. Örgütsel Özdeşleşme Tanımları**

<b>Yazar</b>	<b>Tanım</b>
Mael ve Ashforth (1995)	"Gruba, başarı ve başarısızlık durumlarını da içeren, ait olma ya da birlik olma algılayışı"
Dutton ve Diğ., (1994)	"Kişinin kendisi ile örgütü tanımlaması arasındaki bilişsel bağ"
Dukerich, Golden ve Shortel (2002)	"Kendi benlik bağlamının içeriğinin örgüt özellikleri ile bağlanma derecesi"
Pratt (2000)	"Örgütün kişinin benliğini tanımlaması hakkındaki bireysel inancı"
Scott ve Lane (2000)	"Psikolojik olarak örgütü kendinin bir parçası olarak hissetmek"
Tajfel (1978)	"Gruba üyeliğin idrak edilmesi ve üyeliğe yönelik duygusal bağlılık oluşması"
Tajfel (1982)	"Özdeşleşme için gerekli olan iki unsur; örgüt üyeliğinin farkında olmak (bilişsel), farkındalığın belirgin değerlerle ilişkilendirilmesi (değerlendirici)"

Örgütsel özdeşleşme kavramının tanımından sonra yazındaki örgütsel özdeşleşme ve yöntemleri tartışmalarının anlaşılması, bu kavramın derinlemesine araştırılmasına yardımcı olacaktır.

Örgütsel davranış üzerine yazın taramalarında özdeşleşme, esas olarak bilişsel yapıya sahiptir çünkü yazın, bireylerin kişilerarası ilişkiler kurmadan örgütleriyle özdeşleşebileceklerini varsaymaktadır (Dutton ve diğ., 1994).

Aksine, bazı araştırmalar tanımın karmaşıklığını ve etkileşim temelli doğasını araştırmış ve bu iki konuya dikkat çekmiştir; bunlar dualite ve çoğulculuktur (Kuhn ve Nelson, 2002).

İkilik durumunda ise kimlik, tutarsız davranışların sonucu ve aracı olan “yapısaldır” ve bireylerin birlikte oluşturdukları kimlik türlerine göre (anneler, sosyal hizmet uzmanları ve avukatlar gibi) tanımlanmasından kaynaklanır. Bu açıdan kimlik, bireyin bilişsel yapısının yanı sıra sosyal yapısının da bir parçasıdır. Kimlik, kimlik yapısını açıklamanın, yaratmanın ve şekillendirmenin “söylem süreci”dir.



Bir annenin, bir finans uzmanının veyahut bir bankacının davranışlarını kimlik yapısı şekillendirir. Dolayısıyla kimlik, kimliğin hem kaynağı hem de hedefidir. Bu açıdan kimlik, sadece bireyin oluşturduğu bir yapı olarak düşünülmemelidir. Kimlik aynı zamanda bağlı olduğu örgütün kimlik yapısını şekillendirme sürecidir.

Örgütsel yaşamda birçok kimlik özelliği (cinsiyet, ait olduğu çalışma takımı, cinsiyet, ırk, meslek, manevi seçimleri) bulunmaktadır. Kimliğin yapısı durumdan duruma göre farklılık gösterdiği gibi örgüt üyelerinin kimlik yapısı tercihleri, buldukları hale göre değişmektedir (Kuhn ve Nelson, 2002).

Araştırmalar, kimliğin çeşitlenmesinin kimliğin yönü üzerinde etkisi olduğunu göstermiştir. Örneğin Russo (1998) araştırmasında gazetecilik mesleğini yürütenlerin çalıştıkları kurumdan çok yürüttükleri meslekleri ile kendilerini özdeşleştirdiklerini göstermiştir.

Organizasyon üyeleri, aralarından seçim yapabilecekleri çeşitli kimliklere sahiptir. Kimlik tanıma, organizasyonun kontrolü dışında da meydana gelebilecek, organizasyon tarafından sağlanan kimlik kaynakları arasındaki uyumluluk ve uyumsuzluğun tartışılmasıdır (Larson ve Pepper, 2003).

Yazında tanıma yöntemi için birden fazla açıklama bulunmaktadır. Lipponen ve arkadaşları (2005) araştırmalarında bireylerin örgütlerle özdeşleşme profillerinin farklı olacağına işaret etmişler ve bu profilleri dört şekilde tanımlamışlardır:

- Çoğul tanımlayıcılar (organizasyondaki tüm seviyelerde özdeşleşen kişiler),
- Alt grup tanımlayıcılar (Onlarla çalışanlar, üst düzey kimlik duygusu zayıf olan insanlarla güçlü bir şekilde özdeşleşirler),
- Üst düzey grupla özdeşleşen kişiler (üst düzeyle daha zayıf özdeşleşime sahip olanlar) çalıştıkları gruplarla ve üst düzey grupla özdeşleşmek
- Güçlü bir kimlik duygusuna sahip insanlar), tanımlayıcı olmayanlar (her düzeyde zayıf bir kimlik duygusuna sahip olanlar).

Farklı bir bakış açısıyla, örgütlerini aşırı tanımlayan bireyler, örgütsel hatalara göz yumabilirler (Kreiner ve Ashforth, 2004).

Araştırmacılar sonucunda bireylerin tanınmasında önemli faktörün grup ve bireyler arasındaki benzeşme olduğu sonucuna varılmıştır. İnsanlar ait oldukları gruba benzer gruplardaki insanlarla özdeşleşirler. Kimliğin belirleyici özelliği ise kişisel prestij, grubun niceliği, sosyal statüsü ve prestiji olarak görülmektedir.

Van Knippenberg ve Van Schie (2000) tarafından yürütülen araştırmada bireylerin kendilerini çalışma grubuyla özdeşleştirmelerinin, örgütsel özdeşleşmeden daha kuvvetli olduğu ve örgütsel davranış ile örgütsel tutumların belirlenmesinde çalışma grubuyla özdeşleşmenin örgütsel özdeşleşmeden daha açıklayıcı olduğu öne sürülmektedir. Ek olarak Simon ve Brown (1987), büyük gruplarla özdeşleşmenin, küçük gruplarla özdeşleşmeden az olduğunu bulmuşlardır. Bireylerin küçük gruplarla özdeşleşme olasılıklarının daha yüksek olduğu için, öğrenme gruplarıyla daha güçlü bir özdeşleşme duygusuna sahip olduklarını söylemişlerdir. Ayrıca, bireyler ve çalışma grupları arasında kuruluşlardan daha fazla paylaşım, geçmiş ve işle ilgili yapılar vardır. Aslında, bireyler ve gruplar arasında algılanan benzerlik, araştırma gruplarının oluşumunu etkiler.

İnsanların örgütsel yaşamlarının çoğu çalışma gruplarında geçer. Bu durum yüksek bir kimlik duygusunu beraberinde getirmektedir. Öte yandan Mael ve Ashforth (1992), yakın kişilerarası ilişkilerin kimlik düzeyleriyle pozitif yönde ilişkili olduğunu bulmuşlardır. Bir bireyin bir organizasyondaki sosyal katılım düzeyi, organizasyon kimliği ile ilişkilendirilebilir. Bir organizasyon içinde ne kadar çok sosyal etkileşim olursa, kişisel gelişim için o kadar fazla sosyal bağ olur. Grupla yüksek düzeyde aktif iletişim, bireyin kendisini bir sosyal birliğin üyeleri olarak sınıflandırma algısını artıracak ve bu da güçlü bir kimlik duygusuna yol açacaktır. Kimlik, gruplar arası rekabetle de ilişkilendirilebilir.

Bu, grupların sınırlarının daha net bir şekilde çizildiği, değerlerin ve normların farklı olduğu, "biz ve onlar" arasındaki farkın vurgulandığı bir durumdur. Kimlik rekabeti ise odak grupları ile diğer gruplar arasında yaşanan rekabetin bir sonucu olarak oluşmaktadır (Lipponen ve diğ., 2005).

Mael ve Ashforth (1992), bir örgütteki gruplar arasında algılanan rekabet ile örgütsel kimlik düzeyi arasında önemli bir negatif ilişki olduğunu bulmuşlardır. Aynı üst düzey grup altında, alt gruplar arasında algılanan rekabet, üst düzey grupla kimlik derecesini azaltacak ve alt düzey grupla kimlik duygusunu artıracaktır.

Bu sebeple, örgütsel kimlik düzeyinin olumsuz etkilenmesinde açık grup ayrımlarının var olması ve bu gruplar arasında artan bir rekabetin olmasının etkisi vardır (Lipponen ve diğ., 2005).

Bazı araştırmalar kimliğin sadece içsel faktörlerden değil, aynı zamanda dış faktörlerden de etkilendiğini vurgulamaktadır. Smidts ve diğ., (2001) dış prestij algısının örgütsel kimlik üzerinde etkisi olduğuna işaret etmişler ve dış prestij algısını, çalışanların örgütün dışındakilerin nasıl algıladıklarına ilişkin algıları olarak ifade etmişlerdir.

Algılanan dış itibar, "açıklanmış dış itibar" olarak da tanımlanabilir (Dutton ve diğ., 1994). Algılanan dış itibar, genellikle, şirket itibarının bireyler tarafından kendi organizasyon anlayışlarına dayalı olarak yorumlanması ve değerlendirilmesi ile ilgili olan bireysel düzeydeki değişkenlerle ilgilidir. Bu nedenle aynı örgütün üyelerinin farklı dış prestij algılaması normaldir.

Örgüt üyelerinin dış itibar algısı homojen bir yapıya sahipse grup düzeyinde bir değişken olarak kabul edilebilir (Smidts ve diğ., 2001). Örgütsel davranış ve örgütsel iletişim alanında çalışan araştırmacılar örgütsel kimlik kavramını tartışmışlardır. Bu alanların her ikisi de özdeşleşme sorununu farklı açılardan ele almaktadır.

Örgütsel davranış yazını, kimliği "bir örgütün çalışanlarının kendilerini örgütsel özelliklerle aynı şekilde tanıma derecesi" olarak tanımlar. (Dutton ve diğ., 1994:234). Örgüt iletişim yazını ise kimliği örgüt içinde paylaşılan dile dayalı bir süreç olarak görmektedir (Sass ve Canary, 1991). Bu iki görüş birbirini tamamlayan yöntemlerdir.

Örgütsel davranış yazını, kişisel veya mikro bir perspektiften özdeşleşmeyi incelerken, örgütsel iletişim yazını, makro bir perspektiften iletişime dayalı özdeşleşme ile ilgilenir (Chreim, 2002).

## **2.5. Araştırma Değişkenlerinin Birbiriyle İlişkisi**

Araştırmanın bu bölümünde çalışmada incelenen değişkenlerin arasındaki ilişkiler yazında yer alan çalışmalar doğrultusunda incelenmiştir.

### **2.5.1. Örgütsel Adalet ve İş Tatmini İlişkisi**

İş tatmini örgütsel araştırmalarda incelenen en önemli faktördür ve adalet kavramı ile ilişkili bir değişken olarak değerlendirilmektedir. Örgütsel adaletin iş tatmini üzerinde doğrudan etkisi olduğu yazında yer alan birçok çalışma tarafından gösterilmiştir (Hao ve diğ., 2016). İş tatmini örgütsel adalet tarafından en çok etkilenen örgütsel değişkenlerden bir tanesidir (Yelboğa, 2012).

Görev tanımının net olup olmadığı, planın etkili olup olmadığı, plan ve fikirlerin planlandığı gibi yürütülüp yürütülmediği, adil olup olmadığı, çalışanların beklentilerinin karşılanıp karşılanmadığı, maaşları açısından sosyal ve maddi imkanların olup olmadığı, çalışan memnuniyeti ve adalet kapsamında değerlendirmeler yapılmalıdır.

Bahsedilen bu faktörlerin örgütsel adalet algısı üzerinde önemli bir etkisi bulunduğundan, işverenler tarafınca bunlar, üzerinde odaklanılması gereken hususlar olarak görülmektedir (Söyük, 2007).

Bugüne kadar örgütsel adalet konusu birçok araştırmaya konu olmuştur. Tüm bu çalışmalarda örgütsel adaletin olumlu iş sonuçları; adalet eksikliğinin olumsuz iş sonuçlarına yol açtığı sonucuna varılmıştır.

Du ve diğ., (2005) tarafından yürütülen araştırmada örgütsel adaletin dağıtım adaleti boyutu ile ücret tatmini ve promosyon tatmini arasında istatistiksel olarak anlamlı ve yüksek düzeyde korelasyon olduğu görülmüştür.

Duffy ve diğ., (2006) ile Card ve diğ. (2012) ise yaptıkları çalışmada örgütsel adaletin dağıtım adaleti boyutunun örgütlerde önemli bir yere sahip olduğu, iş tatmini üzerinde önemli bir etkisi bulunduğu ve çalışanların iş seçiminde önemli bir yere sahip olduğunu göstermiştir.

Guo ve Wang (2008) tarafından gerçekleştirilen çalışmada prosedür ve dağıtım adaletinin iş tatmini üzerindeki etkisini incelemişlerdir. Çalışmada örgütsel adaletin prosedür ve dağıtım adaleti boyutlarının çalışanların iş tatmini üzerinde doğrudan etkisi olduğu görülmüştür.

Öte yandan Cedwyn ve Awamleh (2006) da yaptıkları çalışmada örgütsel adalet ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Araştırmacılar yaptıkları çalışmada örgütsel adaletin dağıtım adaleti ve etkileşimsel adalet boyutlarının iş tatmini ile anlamlı ilişkisini tespit etmişlerdir. Fakat prosedür adaletinin iş tatmini üzerinde anlamlı bir etkisine rastlanmamıştır.

Tang ve Sarsfield-Baldwin (1996), sağlık ocağı çalışanları üzerine yaptıkları çalışmada, üstleriyle aynı ortamda bulunan çalışanların dağıtım ve işlem adaleti algılarını kontrol etme biçimlerinin çalışan memnuniyetini ve işyeri algılarını etkileyebileceğine inanmaktadır.

Herzberg, (1968) araştırmasında, örgütsel politikalar, yönetim tarzları, kontrol türleri, ücret politikaları ve işyeri koşulları gibi bireylerin işlerine yönelik olumsuz davranışlarını etkileyen faktörleri ortaya koymuştur (Söyük, 2007).

Yukarıda yer verilen çalışmalara ek olarak yazında yer alan farklı araştırmacılar tarafından yürütülmüş birçok çalışmada örgütsel adalet algısında yaşanan artışın çalışanların iş tatminini artırdığı görülmüştür (Dailey ve Kirk, 1992; Folger ve Konovsky, 1989; Martin ve Bennett, 1996; Yürür, 2008; Şeşen ve Basım, 2010; Yelboğa, 2012).

Adalet duygusu çalışanlar için önemli bir motivasyondur. Çalışanların kendilerine adil davranılmadığına inanmaları çalıştıkları kuruma karşı olumsuz duygu ve davranışlar geliştirmelerine ya da işten ayrılmalarına neden olabilir. Adil uygulamalar, çalışanların kuruluşlarıyla özdeşleşmesini sağlar.

Öte yandan Başar (2011), örgütsel adalet algısı boyutları ile örgütsel kimlik ve iş tatmini boyutları arasında bir ilişki olabileceğini ve örgütsel kimliğin örgütsel adalet algısının iş üzerindeki etkisinin aracı değişkeni olabileceğini göstermektedir.

## 2.5.2. Örgütsel Adalet ve İş Performansı İlişkisi

Yazında yer alan ve örgütsel adalet kavramını inceleyen çalışmalarda, bu kavramın; iş tatmini ve motivasyonu, örgütsel vatandaşlık, örgütsel bağlılık ve örgütsel güven ile olan ilişkisi incelenmektedir. İlaveten çalışmalara ek olarak verimlilik değerlendirme sonuçları ile iş verimliliği ve örgütsel adalet arasındaki ilişkiyi konu alan araştırmalarda bulunmaktadır.

Colquitt ve diğ., (2001), örgütsel adaletin iş performansını iyileştirebileceğine inanmaktadır. Cohen ve diğ., (2001) tarafından yapılan araştırmada iş performansı üzerinde prosedürel adaletin önemli etkisi olduğu belirtilmiştir.

Ancak Greenberg (1990), çalışanların kendilerine haksız davranıldığına inandıklarında tutum ve davranışlarını değiştireceklerini ve daha az üretken olduklarına veya hiç üretken olmadıklarına inanarak birleşmeye başlayacaklarına dikkat çekmiştir. Yukarıdaki çalışmayla aynı doğrultuda, Williams (1999) ile Moon ve diğ. (2008) dağıtıcı adalet duygusunda yaşanan yükselişin iş performansını da artırdığını belirlemiştir.

Konovsky ve Pugh (1994), Uen ve Chien (2004), Aryee ve diğ., (2004) gibi araştırmacılar, etkileşim adaleti ve iş performansı arasında pozitif yönlü ilişkinin varlığını saptamışlardır. Yukarıda belirtilen çalışmalara ek olarak, Lam ve diğ., (2002) ve Suliman (2007) görev performansı üzerinde prosedürel adaletin olumlu bir etki yarattığını bulmuşlardır.

Çakmak (2005) yaptığı araştırmada performans değerlendirme sistemi ve örgütsel adalet algısı arasındaki ilişkiyi ve ilişkinin boyutunu incelemiştir. Çalışmanın sonuçları, çalışanların performans değerlendirme sisteminin dağılımına, etkileşimine ve prosedür adaletine ilişkin algılarının eğitim düzeyleri ile mavi veya beyaz yakalı çalışanlara göre önemli farklılıklar olduğunu göstermektedir. Öte yandan performans değerlendirme sistemindeki dağılım, etkileşim ve prosedür adaleti algısının kurumdaki yaş ve kıdeme göre anlamlı farklılıklar göstermediği tespit edilmiştir.

Robinson (2004), yaptığı araştırmada iş performansını etkileyen faktörler arasında örgütsel adalet algısı bulunup bulunmadığına bakmıştır. Bunun sonucunda iş performansının örgütsel adalet algısından etkilendiği sonucuna ulaşmıştır. Ek olarak görev performansı ve

durumsal performans ile prosedürel adalet arasında pozitif yönlü etkileşim olduğunu bulmuşlardır.

Yukarıdaki çalışmaya aynı doğrultuda, Wang ve diğ., (2010) örgütsel adalet ve çalışan performansı arasındaki etkileşimi incelemiştir. Araştırma, Çinli şirketlerde çalışan 793 çalışan üzerinde uygulanmıştır. Çalışmanın sonuçları, görev performansı üzerinde örgütsel adaletin pozitif yönlü bir etkisi olduğunu göstermektedir.

Nasurdin ve Khuan (2007), dağıtım ve prosedür adaletinin çalışan görevleri ve çevresel performans üzerindeki etkisini araştırmıştır. Çalışma, Malezya'da telekomünikasyon sektöründe çalışan 136 personel üzerinde yürütülmüştür. Regresyon analizi ve ilgili yöntemlerin kullanıldığı araştırmalar sonucunda, dağıtım adaleti ile görev performansı arasında pozitif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunurken, görev performansı ile prosedür adaleti arasındaki ilişkinin önemsiz olduğu belirtilmiştir. Ancak, durumsal performans için prosedür adaletinin etkili olduğu, dağıtım adaleti için ise herhangi bir etkisinin bulunmadığını aktarmışlardır.

Erdinç (2009) tarafından yapılan çalışmada Antalya ilinde yer alan 4 ve 5 yıldızlı otellerde çalışanların örgütsel adalet ile performansları arasındaki etkileşim araştırılmıştır. Bu çalışmada örneklem olarak 288 kişi dahil edilmiştir. Çalışmada korelasyon analizi bulgularına göre örgütsel adalet ile performans arasında istatistiksel olarak anlamlı bir korelasyon görülmüştür.

Ek olarak daha yüksek adalet duygusuna sahip olduğu belirlenen çalışanların bağlamsal performansı da daha yüksektir. Wu ve Wang (2008) yaptığı çalışmada benzer sonuçlara ulaşmıştır. Naderi ve diğ. (2010), İran'da faaliyet gösteren İsfahan rafinerisinde çalışanların örgütsel adaleti ile performans değerlendirme sistemi arasındaki ilişkiyi araştırmışlardır. Bunları sonucunda ise performans değerlendirmenin faktörleri ve örgütsel adalet arasında anlamlı ilişki olduğu tespit edilmiştir. Bu ilişkinin pozitif yönde olduğu araştırmalar sonucu ortaya konmuştur.

Yukarıdaki çalışmayla benzer bir şekilde, Haghighi ve diğ., (2010), bir organizasyondaki dağıtım ve prosedür adaleti algılarının çalışan performansını etkilediğini

bulmuşlardır. Ancak dağıtım algısı ile prosedürel adalet ve performans arasında anlamlı bir ilişki görülmemiştir.

Elamin ve Alomaim (2011) örgütsel adalet ve çalışan performansı arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Kendi performansları ölçek isteyen çalışanlar yalnızca (öz değerlendirme) yoluyla ölçülebilirler. Araştırma Suudi Arabistan'da yer alan farklı işletmelerde istihdam edilen 793 kişiye uygulanmıştır. Çalışmada korelasyon ve regresyon yöntemleri kullanılmıştır.

Çalışmanın sonuçları, dağıtım ve etkileşim adaleti algısı ile iş performansı arasında pozitif bir ilişki olduğunu, ancak iş performansı ile prosedür adaleti arasında negatif bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur. Benzer şekilde Sökmen ve diğ., (2013) örgütsel adaletin performans üzerindeki etkisini araştırmışlardır. Araştırmalarında Ankara'da bir bankanın genel merkezinde 130 çalışandan oluşan bir örneklem oluşturarak regresyon analizi yapmışlardır. Analiz sonucunda örgütsel adaletin iş performansı üzerinde olumlu bir etkisi olduğu tespit edilmiştir.

Kaleem ve diğ., (2013) örgütsel adaletin Pakistan'da faaliyet gösteren 13 şirketin çalışanlarının iş performansı üzerindeki etkisini araştırmıştır. Analizlerinde korelasyon ve regresyon yöntemlerini kullanmışlardır. Analiz sonucunda dağıtım, prosedürel ve interaktif adalet algıları ile iş performansı arasında pozitif bir ilişki bulmuşlardır.

Benzer şekilde, Al Rawashdeh (2013), örgütsel adaletin Ürdün gümrük departmanının performansı üzerindeki etkisini incelemiştir. Bu amaçla 536 kişi arasında anket çalışması yapılmıştır. Geliştirilen modelin sonuçları, örgütsel adaletin tüm boyutları ile iş performansı arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki olduğunu göstermektedir.

Moazzezi ve diğ., (2014) tarafından yapılan çalışmada İran'da yer alan üniversitelerde çalışan 147 kişi üzerinde yapılan çalışmada örgütsel adalet ve iş performansı arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Araştırma sonuçları dağıtım, prosedürel ve örgütsel adalet ile iş performansı arasında olumlu ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkinin olduğunu, iş performansı ile etkileşim ve bilgi adaleti arasındaki ilişkinin ise anlamlı olmadığını göstermektedir.



Manouchehri ve diğ., (2014), İranlı banka çalışanlarının örgütsel adalet ve iş performansı arasındaki ilişkiyi araştırmıştır. Çalışmada 242 banka personeli üzerinden veri toplanmıştır. Yazar, Nieohoff ve Moorman (1993) tarafından geliştirilen 20 sorudan oluşan örgütsel adalet ölçeğinden ve Sai Nick tarafından geliştirilen 24 maddelik iş performansı ölçeğinden yararlanmıştır. Öğrenmede iş performansı; nicelik, iş kalitesi, bilgi ve yetenekler, yaratıcılık ve yenilikçilik ve esneklik olmak üzere beş boyuta ayrılmaktadır. Araştırma sonucunda, örgütsel adalet ile iş performansı arasında anlamlı bir pozitif ilişki elde etmişlerdir. Ayrıca yaratıcılık ile yenilikçilik, iş kalitesi, esneklik, performans boyutları ve örgütsel adalet arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunurken, bilgi ve yeteneği keşfetme, nicel performans boyutu ve örgütsel adalet algısı ele alınmaktadır.

### **2.5.3. Örgütsel Özdeşleşme ile İş Tatmini İlişkisi**

Örgütsel özdeşleşme ile iş tatmini arasındaki ilişki yazında çokça kez tartışılmıştır. Her ne kadar kuramsal olarak çok farklı anlamlara gelen ifadeler olsalar da örgütsel özdeşleşme ile iş tatmini arasında yakın ilişkili kavramlardır. İş tatmini çalışanın işin niteliğine göre gösterdiği tutumu ifade etmektedir (Van Dick ve diğ., 2004). Van Dick ve arkadaşlarına (2004) göre örgütsel özdeşleşme çalışanın benlik kavramı ile grup ve örgüt değerlerinin içselleştirildiği, bireyi tanımlayan bir kavramdır. Eğer çalışan parçası olduğu örgüt ile özdeşleşmiş ise yaptığı işle ilgili birçok unsurdan olumsuzluklara rağmen daha kolay tatmin olacaktır (Başar, 2011). Bunun en önemli sebebi ise özdeşleşmenin olumsuz şartların varlığında dahi çalışanın örgütüyle bağlanmasına ve çalışanın içinde yer aldığı örgütü kendi benliğinin bir parçası haline getirmesine olanak sağlamasıdır. Böylece iş görenlerin yaptıkları işin farklı yönlerinden tatmin olmaları mümkündür.

Van Dick ve diğ. (2004) tarafından gerçekleştirilen çalışmada örgütsel özdeşleşmenin iş tatmini ve işten ayrılma niyeti üzerinde etkisi olduğu hipotezini öne sürülmüş ve bu doğrultuda Almanya’da yer alan iki farklı banka, bir çağrı merkezi ve bir hastanede çalışanlar üzerinde yapılan çalışma sonucunda örgütsel özdeşleşme ile iş tatmini arasında orta düzeyde bir ilişkinin olduğu görülmüştür. Benzer şekilde Beyth-Marom ve diğ. (2006) tarafından yapılan araştırmada örgütsel özdeşleşme ve iş tatmini ilişkisi incelenmiş ve orta seviyede bir ilişkinin var olduğu gözlemlenmiştir.

Tüzün (2009) yürüttüğü örgütsel adanmışlığın ve örgütsel özdeşleşmenin iş tatmini üzerindeki etkisini incelemiştir. Bu çalışmada 578 banka personeli örneklem olarak belirlenmiştir. Çalışmadan elde edilen bulgulara göre yüksek seviyede örgütsel adanmışlığın ve örgütsel özdeşleşmenin çalışanların iş tatminini artırdığı görülmektedir. Buna ek olarak ise örgütsel adanmışlığın iş tatmini üzerindeki etkisinin örgütsel özdeşleşmeden daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Akbaş ve Çetin (2015) tarafından yürütülen araştırmada örgütsel özdeşleşme üzerinde çalışanların iş tatmini ve birey-örgüt uyumu düzeylerinin etkisi araştırılmıştır. Araştırmada Kayseri ilinde mobilya sanayi sektöründe faaliyet gösteren işletmelerde çalışan 401 personel örneklem olarak belirlenmiştir. Çalışmadan elde edilen bulgular ışığında örgütsel özdeşleşme üzerinde çalışanların iş tatmininin ve birey-örgüt uyumunun pozitif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı etkisi mevcuttur.

Karanika-Murray ve diğ. (2015) yürüttükleri çalışmada örgütsel özdeşleşmenin iş tatmini ile nasıl ilişkili olduğunu araştırmışlardır. İngiltere’de özel sektörde çalışan 177 çalışan üzerinden gerçekleştirilen araştırmada örgütsel özdeşleşme ile iş tatmini arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki görülmüştür. Bu araştırmada ulaşılan önemli bir bulgu ise örgütsel özdeşleşmenin iş tatmini üzerindeki etkisinde işe bağlılığın aracılık rolü olduğudur.

Bailey ve diğ. (2016) tarafından gerçekleştirilen araştırmada 235 banka personeli üzerinden toplanan örneklem ile iş tatmini ve örgütsel özdeşleşme ilişkisi incelenmiştir. Araştırma bulgularına göre iki değişken arasında pozitif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir.

Benzer çalışmalar yazında oldukça sık yer almaktadır. Örneğin Sökmen ve Bıyık (2016) bir kamu kuruluşunda 147 çalışan üzerinde gerçekleştirilen çalışma örgütsel özdeşleşme ile iş tatmini arasındaki pozitif yönlü ilişkinin varlığına işaret etmektedir. Sökmen (2020) tarafından 316 otel işletmesi personeli üzerinde yapılan araştırma, Arıkoğlu ve diğ. (2019) tarafından finans sektöründe çalışan 304 personel üzerinden gerçekleştirilen çalışma, Başar ve Basım (2015) tarafından beyaz eşya sektöründe istihdam edilen 363 çalışan üzerinden yapılan araştırma yukarıda belirtilen çalışmalarla benzer sonuçlar elde etmiştir. Yukarıda değinilen çalışmalarda örgütsel özdeşleşme ile iş tatmini arasında pozitif yönlü ve istatistiksel olarak

anlamli sonuqlarin elde edildiği görülmüstür. Yazında hakim görüş örgütsel zdeşleşmenin düzeyindeki artışın çalışanların iş tatmini üzerinde artışa neden olacağı yönündedir.

#### **2.5.4. Örgütsel zdeşleşme ile İş Performansı İlişkisi**

Yazında rgtsel özdeşleşme ile çalışanların iş performansı arasındaki ilişkiye dikkat çeken birçok çalışma mevcuttur. Örgütsel zdeşleşmenin düzeyi bağlılık sürecinin bölümlerinden birisidir ve çalışanın rgt ile bütünleşmiş olmasına işaret etmektedir (Demirci, 2010:73). Örgütsel zdeşleşme sonucunda çalışanlar içinde yer aldıkları örgütün kişiliği ile uyumlu hale gelir ve bunun sonucu olarak da bireyin kişiliğinde şekillenme gerçekteşir (Dutton ve diğ., 1994:242). Bu etkileşimin bir sonucu olarak ise çalışan üzerinde örgütsel zdeşleşmenin hem pozitif hem de negatif etkileri oluşmaktadır. Bu bağlamda örgütsel zdeşleşmenin iş performansı üzerinde etkisi olması beklenmektedir. Örgütsel zdeşleşme düzeyi yüksek olan çalışanların örgütleri için daha fazla çaba harcayacaklar ve çalışacakları, dolayısıyla da iş performanslarını artıracakları ve bunun bir meyvesi olarak da örgütün başarısını artıracakları fikri yazında hakim bir görüştür (Kreiner ve Ashforth, 2004:2; Miller ve diğ., 2000).

Kreiner ve Ashforth (2004) tarafından gerçekteşirilen çalışmada bir örgütsel özdeşleşme ve iş tatmini ilişkisi kamu niversitesinden mezun olmuş 338 çalışan üzerinden araştırılmıştır. Araştırmanın bulguları örgütsel özdeşleşme ile iş performansı arasında pozitif ve anlamlı bir ilişkinin varlığına işaret etmektedir.

şantaş ve diğ. (2016) yaptıkları araştırmada Kırıkkale ilinde bir hastanede istihdam edilen 492 sağlık personeli üzerinde araştırmada bulunmuşlardır. Bu araştırmada örgütsel özdeşleşme, örgütsel sinizm ve iş performansı ilişkisi araştırılmıştır. Çalışma sonucunda iş performansı ile örgütsel özdeşleşme arasında orta düzeyde ve pozitif yönlü ilişki olduğu görülmüstür.

Kesen (2016) tarafından yürütülen araştırmada devlet üniversitelerinde çalışan 179 idari personel üzerinde araştırmalarda bulunmuştur. Çalışmada çalışan katılımı ve yönetim aıklılığının personelin örgütsel özdeşleşme ve iş performansına etkisi üzerindeki etkisi incelenmiştir. Araştırma bulguları örgütsel zdeşleşmenin çalışanların iş performansı üzerindeki olumlu etkisinin bulunduğunu göstermiştir. Öte yandan çalışanların katılımının

örgütsel özdeşleşme ve performansa herhangi bir etkisi bulunmadığı görülürken yönetim açıklığının yalnızca örgütsel özdeşleşmeyi artıran fakat iş tatminine herhangi bir etkisi bulunmayan bir değişken olduğu raporlanmıştır.

Yazında benzer birçok çalışma mevcuttur. Mael ve Ashforth (1992) tarafından 297 üniversite mezunu üzerine yürütülen araştırma, Tyler (1999) tarafından gerçekleştirilen çalışma ve Cicero ve Pierro (2007) tarafından sağlık, telekomünikasyon ve savunma sektörlerinde çalışan 329 çalışan üzerinde gerçekleştirilen araştırma sonuçları da örgütsel özdeşleşmede artışın iş performansını artırdığı yönünde bulgulara ulaşmıştır. Yazında genel olarak kabul görmüş bir görüş olarak çalışanların örgütsel özdeşleşmelerindeki artışın iş performanslarını da artıracığı hakimdir.

## BÖLÜM III.

### Yiyecek İçecek İşletmesi Çalışanlarının Örgütsel Adalet Algılarının, İş Tatminlerine ve İş Performanslarına Etkisinde Örgütsel Özdeşleşmenin Aracılık Rolü: Ankara İli Örneği

#### 3.1. Araştırmanın Yöntemi

Belirli hedeflere ulaşmak için bir araya gelen insanlardan oluşan bir organizasyonun, hedeflerine ulaşmak için en önemli kaynak olan insan faktörünü kullanması, çağın getirdiği hızlı değişim ve gelişmelere uyum sağlaması ve rekabetin yüksek olduğu bir dünyada yer almasını sağlaması gerekir.

Kişisel hedefler ile örgütsel hedefler arasında denge kurulmasında, çalışan devir hızının azaltılmasında ve etkin çalışan verimliliğinin sağlanmasında en önemli faktörlerden biri çalışanların örgütsel bağlılık düzeyidir.

Çalışanların örgüte bağlılığı arttıkça örgütün amaçlarını kabul etme ve örgütle özdeşleşme olasılıkları artar, özveri duyguları artar, gönüllü olarak örgüt üyeliğini sürdürebilir ve görevlerini etkin bir şekilde yerine getirebilirler.

Örgütsel bağlılığın sağlanmasında en önemli faktör, çalışanların adil bir ortamda çalıştıklarına inanmalarıdır. Araştırma nesnesi kavramlarından biri olan örgütsel adalet, son yüzyılda örgütsel psikoloji, insan kaynakları yönetimi ve örgütsel davranış alanlarında geniş çapta çalışılan konulardan biridir.

Çalışanların örgütte çabalarını destekleyen ve motive eden faktörlerden biri de uygulamanın adil olduğuna inanmalarıdır (Töremen, 2001: 79). İş ortamında adaletin rolünü tanımlamak için “örgütsel adalet” adı verilen yeni bir kavram kullanılmıştır (Yıldırım, 2007: 256). İş tatmini genellikle işe karşı olumlu veya olumsuz bir tutumdur. Bu durumda işe karşı olumlu duygular iş tatminini, işe karşı olumsuz tutumlar ise işten duyulan memnuniyetsizliği gösterecektir (Erdoğan, 1996: 231).

Performans kavramı, bir organizasyonda çalışan bireylerin veya grupların amaçlarına nasıl ulaşabileceklerini tanımlayan bir kavramdır. Örgüt söz konusu olduğunda, öne çıkan şey, bireylerin işlerini nasıl yaptıklarıdır. Bu nedenle bir örgütün başarısı ancak çalışanlarının performansı ile orantılı olabilir (Benligiray, 2004: 141). Yüksek performanslı çalışanlar, örgütsel performansı iyileştirecek ve bu iyileştirme, şirketler için vazgeçilmez olan örgütün rekabet gücünü artıracaktır (Turunç ve diğ., 2010: 253-254).

Araştırma kapsamımız; Ankara'daki restoran, pastane, gıda fabrikaları, kafe, bar ve fırınlarda çalışan kişileri kapsamaktadır. İlgili ticaret odaları ile yapılan koordinasyon sonucunda araştırma popülasyonunun 30.000 civarında olup; bu evreni temsil eden örneklem ise 384 kişiden oluşmaktadır.

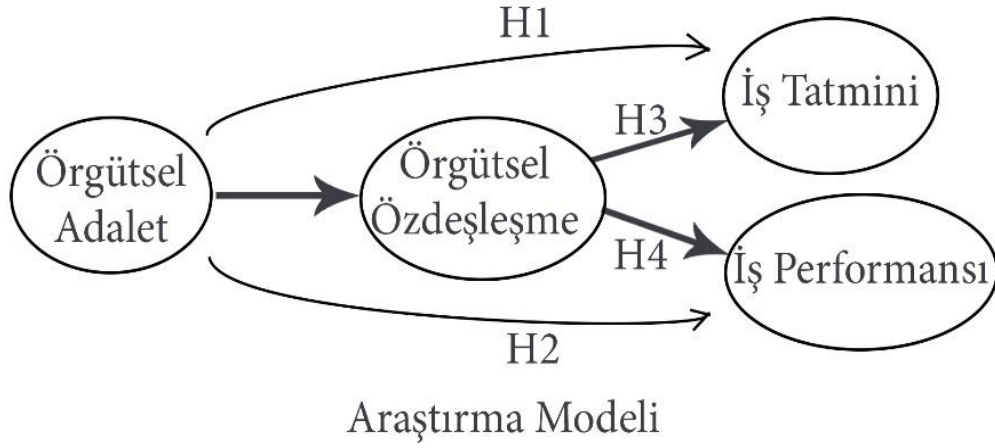
Örgütsel adalet algısı, iş tatmini, iş performansı ve örgütsel kimlik kavramları yazın taraması ile farklı açılardan test edilmiş ve farklı çalışmalarda tartışılan diğer değişkenler test edilmiş olup; daha sonra dahil edilen değişkenler arasındaki ilişki test edilmiştir.

### **3.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi**

Ankara ilinde bulunan restoran, pastane, gıda fabrikaları, kafe, bar ve fırınlarda çalışan kişiler araştırmanın evrenini oluşturmaktadır. Araştırmanın çalışma grubundaki kişileri belirlemek amacı ile ilgili odalar ile görüşme yapılmış bu görüşmeler sonucunda evrende bulunan kişi sayısının yaklaşık olarak 30.000 olarak belirlenmiştir. Evreni temsil edebilecek gerekli örneklem büyüklüğünü belirlemek için Bartlett ve diğ., (2001: 46)'in "Nicel Değişkenli Araştırmalar İçin Örneklem Hesaplama Formülü" kullanılmıştır. Örnek büyüklüğü %95 güven düzeyinde 384 kişi ulaşılması amaçlanmıştır.

### **3.3. Araştırmanın Hipotezleri**

Araştırmada kullanılacak model Şekil 1'de ifade edilmiştir. Hipotezler araştırmada kullanılan veri toplama araçları sonucunda veriler ile test edilmiştir.



**Şekil 1. Araştırma Modeli**

- H1: Çalışanların örgütsel adalet algısı, iş tatminleri üzerinde pozitif etkiye sahiptir.
- H2: Çalışanların örgütsel adalet algısı, iş performansı üzerinde pozitif etkiye sahiptir.
- H3: Örgütsel özdeşleşme, çalışanların örgütsel adalet duygusunun iş tatmini üzerindeki etkisinde aracılık rolü oynamaktadır.
- H4: Örgütsel özdeşleşme, çalışanların örgütsel adalet algılarının iş performansı üzerindeki etkisinde aracılık rolü oynamaktadır.

### 3.4. Araştırmada Kullanılan Veri Toplama Yöntemi

Araştırmada kullanılan örgütsel adalet, iş tatmini, iş performansı ve örgütsel özdeşleşme değişkenlerini ölçmek amacıyla daha önce bu alanda kullanılan geçerlik ve güvenirlik ölçekleri belirlenmiştir. Daha sonra araştırmanın yapılacağı bölümün özelliklerine göre katılımcıların demografik özelliklerini belirlemek için bu doğrultuda anket soruları oluşturulmuştur.

Son olarak, demografik değişkenler ve çalışmada kullanılan dört değişkene ilişkin ölçekler bir araya getirilerek hazırlanan anket, belirlendikten sonra bölüme dağıtılarak uygulanmıştır. Elde edilen veriler SPSS-21 yazılım paket programı yardımıyla analiz edilmiş

olup; sonuçlar buna göre raporlanmıştır. Dolayısıyla çalışma sonuçları yazındaki diğer çalışmalarla karşılaştırılarak sonuçlar elde edilmiştir.

Ölçeğin belirlenmesi ve kullanılması kapsamında "uzman" görüşleri alınmış olup, uygun olmayan maddeler silinmiş ve/veya olası uygun maddelerin görünüş ve kapsam geçerliliğini sağlamak için normlar aracılığıyla kullanılmış ve bu kapsamda "uzman değerlendirmesi" yapılmıştır.

Veri toplama tekniği olarak kolayda örnekleme yöntemi kullanılmıştır (bu, altta yatan temaların çok iyi bilinmediği, ulaşılması zor konuların örneğe dahil edilmesi açısından oldukça kullanışlıdır ve yeni konulara erişim sağlar ve organik ağların dinamiklerini anlamak için de çok kullanışlıdır), veriler e-posta yoluyla gönderilmiş ve Google Formlar uygulaması katılımcılar için yayımlanmıştır.

Kullanılan ankette 5 bölüm bulunmakta ve bölümlerde toplam 42 ifadeye vardır. Anketin birinci bölümünde veri alınan katılımcıların; yaş, eğitim, iş tanımı, sektördeki toplam çalışma süresi ile eğitim alınan bölüm/uzmanlık alanının sorulduğu 5 ifade kullanılmıştır. Örgütsel adalet değişkenini ölçmek için 22 ifade ikinci bölüme, iş tatmini değişkenini ölçmek için 5 ifade üçüncü bölüme, iş performansı değişkenini ölçmek 4 ifade dördüncü bölüme ve örgütsel özdeşleme değişkenini ölçmek 6 ifade de beşinci bölüme konulmuştur.

Araştırma için veriler toplanmadan önce; 50 kişiye pilot uygulama yapılmıştır. Pilot uygulama sonuçlarına göre ölçekte bir problem olmadığı tespit edilmiştir. Pilot uygulama sonucunda araştırmada kullanılan ölçeklerde bir sorun olmadığı tespit edilmiştir. Pilot uygulama sonuçları araştırma veri setine dahil edildi ve örneklem 400 kişiye ulaşmıştır. Araştırma verileri 20 Mart – 20 Nisan 2021 tarihleri arasında toplanmıştır.

Araştırmada kullanılan anket formu EK’te sunulmuştur.

### **3.5. Veri Toplama Araçları**

Araştırmanın bu bölümünde çalışmada kullanılan ölçekler hakkında bilgiler sunulmuştur. Bu araştırmada Örgütsel Adalet Ölçeği, İş Tahmini Ölçeği, İş Performansı Ölçeği, Örgütsel Özdeşleşme Ölçeği” kullanıldı. Kullanılan ölçeklerde araştırmaya katılan



deneklerin algıları 5'li Likert (1=Kesinlikle Katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Kararsızım, 4=Katılıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum) ölçekler ile ölçüldü.

### 3.5.1. Örgütsel Adalet Ölçeği

Çalışmada Örgütsel adalet anketi, Özdevecioğlu (2003) tarafından düzenlenmiştir. Çalışanların adalet algıları, üç adalet boyutu (dağıtım, prosedür ve etkileşim) kapsamında değerlendirilmiştir. İlk dört soru dağıtım adaletini, 5 ile 11. sorular arası toplam yedi soru prosedürel adaleti, 12 ile 22. Sorular arasındaki onbir soru etkileşimsel adalet boyutlarını ölçmektedir. Ölçek 3 boyutludur. Çalışmada tek boyut olarak kullanılmıştır. Çalışmada Cronbach Alfa Katsayısı 0.789 olarak hesaplanmıştır. Tablo 2'de ölçek için kullanılan ifadeler ile ifadelerin kodları gösterilmiştir.

**Tablo 2. Örgütsel Adalet Değişkenini Ölçmede Kullanılan İfade ve Kodlar**

İfade	Kod
Görev dağıtımının, çalışan diğer arkadaşlarımla programlarına göre adil olduğunu düşünüyorum.	OA1
Aldığım ücretin, diğer işletmelerde çalışan işçörenlere göre adil olduğunu düşünüyorum.	OA2
Haftalık çalışma saatimin ve üstlendiğim görevlerin, çalışan diğer işçören arkadaşlarıma göre adil olduğunu düşünüyorum.	OA3
Sorumluluklarımla diğer işçören arkadaşlarımla sorumluluklarına göre adil olduğunu düşünüyorum.	OA4
İşini iyi yapanların takdir edildiğini düşünüyorum.	OA5
İşletmede sistem sayesinde, alınan kararların (ödöl, ceza, terfi) ayırım yapılmaksızın kurumda çalışan tüm işçörenlere aynı şekilde uygulandığını düşünüyorum.	OA6

<b>İfade</b>	<b>Kod</b>
İşletmede sistemin, bizimle ilgili kararların önyargılardan uzak bir şekilde alınmasını sağladığını düşünüyorum.	OA7
İşletmede bizimle ilgili kararlar alınırken, gerekli olan bilgilerin doğru ve tam olarak toplandığını düşünüyorum.	OA8
İşletmede sistemin, alınan kararlara itiraz edebilmemize olanak sağladığını düşünüyorum.	OA9
İşletmede sistemin, karar alınırken kararlardan etkilenebilecek tüm işgörenlerin dikkate alınmasını sağladığını düşünüyorum.	OA10
İşletmede sistemin, herhangi bir haksızlığa maruz kalan işgöreni koruduğunu düşünüyorum.	OA11
Yöneticimizin, bizimle ilgili kararları önyargılardan uzak bir şekilde aldığını düşünüyorum.	OA12
Yöneticimizin, aldığı kararlarda tutarlı olduğunu düşünüyorum.	OA13
Yöneticimizin, bizim ihtiyaçlarımızı dikkate aldığını düşünüyorum.	OA14
Yöneticimizin, bize şefkatli ve saygılı davrandığını düşünüyorum.	OA15
Yöneticimizin, bizimle samimi olarak ilgilendiğini düşünüyorum.	OA16
Yöneticimizin bize, aldığı kararlarla ve uygulamalarıyla ilgili düzenli olarak bilgi verdiğini düşünüyorum.	OA17
Yöneticimizin, bizim haklarımıza saygı gösterdiğini düşünüyorum.	OA18

İfade	Kod
Yöneticimizin, aldığı kararların nedenlerini yeterince açık bir şekilde izah ettiğini düşünüyorum.	OA19
Yöneticimizin, kurum ve işlerle ilgili aldığı kararların nasıl uygulanacağı hakkında yeterli bilgiyi verdiğini düşünüyorum.	OA20
Yöneticimizin, ödül ve ceza sisteminin nasıl çalıştığını yeterince açıkladığını düşünüyorum.	OA21
Yöneticimizin, performanslarımızı değerlendirirken nelere dikkat ettiğini yeterince açıkladığını düşünüyorum.	OA22

### 3.5.2. İş Tatmini Ölçeği

Katılımcıların iş tatmini(İT) algıları Chen ve arkadaşları (2009) tarafından geliştirilen ve Türkçe uyarlaması Turunç ve Çelik (2012) tarafından yapılan İş Tatmini Ölçeği ile ölçülmüştür. Ölçek tek faktör altında 5 ifadeden oluşmaktadır. Ölçekteki sorular; “İşimden tatmin olduğumu hissediyorum”, “İşimde kendimi mutlu hissediyorum”, “İşimi yaparken, gün hiç bitmeyecekmiş gibi geliyor” şeklindedir. Ölçek 5’li likert şeklinde düzenlenmiştir (1=Kesinlikle Katılmıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum). Mevcut çalışmada ölçeğin tamamı için Cronbach Alpha katsayısı 0,77 olarak belirlenmiştir. Tablo 3’de ölçek için kullanılan ifadeler ile ifadelerin kodları gösterilmiştir.

**Tablo 3. İş Tatmini Değişkenini Ölçmede Kullanılan İfade ve Kodlar**

İfade	Kod
İşimden tatmin olduğumu hissediyorum	IT1
İşimden heyecan duyuyorum	IT2

İfade	Kod
İşimi yaparken, gün hiç bitmeyecekmiş gibi geliyor	IT3
Bu kurumda uzun süre çalışacağımı düşünüyorum	IT4
İşimde kendimi mutlu hissediyorum	IT5

### 3.5.3. İş Performansı Ölçeği

Kirkman ve Rosen (1999) tarafından geliştirilen ve daha sonra Sigler ve Pearson (2000) tarafından da kullanılan dört sorulu ölçeğin Türkçe geçerliliği Çöl (2008) tarafından yapılmıştır. Önceki araştırmacılar tarafından kullanılan ölçeğin Cronbach alfa güvenirlik katsayısı her iki çalışmada da 0,70'in üstünde hesaplanmıştır. Tablo 4'te ölçek için kullanılan ifadeler ile ifadelerin kodları gösterilmiştir.

**Tablo 4. İş Performansı Değişkenini Ölçmede Kullanılan İfade ve Kodlar**

İfade	Kod
Görevlerimi tam zamanında tamamlarım.	IP1
İş hedeflerime ulaşmak için fazlasıyla çabalarım.	IP2
Sunduğum hizmet kalitesine fazlasıyla eminim.	IP3
Bir problem gündeme geldiğinde en hızlı şekilde çözüm üretirim.	IP4

### 3.5.4. Örgütsel Özdeşleşme Ölçeği

Çalışmada Mael ve Ashforth (1992) tarafından geliştirilen ve Tüzün (2006) tarafından Türkçe geçerliliği yapılan 6 sorulu ölçek kullanılmıştır. Mael ve Ashforth'un (1992)'de yaptığı çalışmada Cronbach Alfa Katsayısı 0,85 ve Tüzün (2006) 'nın uyarlama çalışmasında 0,78 olarak belirtmiştir. Değişken tek bir boyuta sahiptir. Tablo 5'te ölçek için kullanılan ifadeler ile ifadelerin kodları gösterilmiştir.

**Tablo 5. Örgütsel Özdeşleşme Değişkenini Ölçmede Kullanılan İfade ve Kodlar**

İfade	Kod
Herhangi birisi çalıştığım işyerini eleştirdiğinde, bunu şahsıma yönelik bir eleştiri olarak algılarım.	OO1
Başkalarının işyerim hakkında ne düşündüklerini çok fazla önemserim.	OO2
İşyerim hakkında konuşurken her zaman “onlar” yerine “biz” ifadesini kullanırım.	OO3
İş yerimin başarısı benim başarımdır.	OO4
Herhangi birisi işyerimi övdüğünde, bunu şahsıma yönelik bir iltifat olarak algılarım.	OO5
İşyerimle ilgili medyada bir eleştiri yapılmışsa, bu durum beni utandırır.	OO6

### 3.6. Araştırmada Kullanılan Ölçeklere Ait Güvenirlik ve Geçerlik Analiz Sonuçları

Oluşturulan ölçüm modeliyle araştırmada kullanılan yapıların güvenirlik ve geçerlik sonuçları test edilmiştir. Geçerlik ve güvenirlik için doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Yapılan faktör analiziyle yapıların birleşme ve ayrışma geçerliği ile iç tutarlık güvenirligi araştırılmıştır. Birleşme geçerliği için yapıları ölçen ifadelerin faktör yükleri ve AVE

(açıklanan ortalama varyans) katsayıları hesaplanmıştır. İç tutarlık güvenilirliği içinde Cronbach's Alfa ve birleşik güvenilirlik (CR=Composite Reliability) değerleri kontrol edilmiştir. Hair ve diğ. (2006; 2017)'ne göre; ifadelerin faktör yüklerinin  $\geq 0,70$ ; değişkenlerin Cronbach's Alfa ve CR katsayılarının  $\geq 0,70$ ; AVE değerinin de  $\geq 0,50$  eşik değerlerine ulaşması gerekmektedir. Tablo 6'da değişkenler için oluşturulan ölçüm modeli sonuçlarına yer verilmiştir.

**Tablo 6. Faktör Analizi Sonuçları**

Yapı	İfadeye Verilen Kod	Faktör Yüğü	Cronbach's Alfa	Birleşik Güvenirlik	Açıklanan Ortalama Varyans
Örgütsel Adalet	OA1	0,786	0,978	0,979	0,680
	OA2	0,776			
	OA3	0,803			
	OA4	0,813			
	OA5	0,776			
	OA6	0,809			
	OA7	0,858			
	OA8	0,849			
	OA9	0,815			
	OA10	0,838			

Yapı	İfadeye Verilen Kod	Faktör Yüğü	Cronbach's Alfa	Birleşik Güvenirlik	Açıklanan Ortalama Varyans
	OA11	0,856			
	OA12	0,842			
	OA13	0,861			
	OA14	0,853			
	OA15	0,784			
	OA16	0,817			
	OA17	0,847			
	OA18	0,833			
	OA19	0,850			
	OA20	0,821			
	OA21	0,863			
	OA22	0,783			
İş Tatmini	IT1	0,865	0,877	0,912	0,680
	IT2	0,878			

Yapı	İfadeye Verilen Kod	Faktör Yüğü	Cronbach's Alfa	Birleşik Güvenirlik	Açıklanan Ortalama Varyans
	IT3	0,595			
	IT4	0,858			
	IT5	0,889			
İş Performansı	IP1	0,852	0,900	0,930	0,769
	IP2	0,877			
	IP3	0,901			
	IP4	0,877			
Örgütsel Özdeşleşme	OO1	0,802	0,900	0,923	0,668
	OO2	0,783			
	OO3	0,842			
	OO4	0,848			
	OO5	0,835			
	OO6	0,790			

Hair ve diğ. (2017)'ne göre faktör yükü  $\geq 0,70$  olmalıdır. Yazarlara göre, ölçülen yapıya ait ifadenin faktör yükü 0,40'ın altındaysa ifade ölçüm modelinden çıkarılmalıdır. İfadenin



faktör yükü 0,40 ile 0,70 arasında gerçekleşirse ifadenin ölçtüğü yapının CR ve AVE katsayıları kontrol edilmelidir. Eğer katsayılar eşik değere ulaşmışsa ifade ölçüm modelinde kalmalıdır. CR ve AVE katsayılarının eşik değere ulaşmadığı durumlarda ise ifade ölçüm modelinden çıkarılmalıdır.

İş tatmini değişkeninin 3 numaralı “İşimi yaparken, gün hiç bitmeyecekmiş gibi geliyor” ifadesinin faktör yükü 0,595 olarak hesaplanmıştır. İfadenin faktör yükü eşik değerin altında olmasına rağmen iş tatmini değişkeninin AVE ve CR katsayıları eşik değeri geçtiği için 3 numaralı ifade ölçüm modelinden çıkartılmamıştır.

Tablo 6'daki sonuçlara göre, Cronbach's Alpha katsayıları 0,877 ile 0,978; CR katsayıları da 0,912 ile 0,979 arasında hesaplanmıştır. Dolayısıyla araştırmada kullanılan değişkenlerinin iç tutarlık güvenilirliğinin sağlandığı tespit edilmiştir.

Değişkenleri ölçen ifadelerin faktör yüklerinin 0,595 ile 0,901 arasında olduğu Tablo 6'da görülmektedir. AVE katsayıları da 0,668 ile 0,769 arasında gözlemlenmiştir. Bu bulgulara ışığında araştırmada kullanılan değişkenlerinin birleşme geçerliğinin sağlandığı anlaşılmıştır.

Değişkenlerin ayrışma geçerliğinin test edilmesi için; çapraz yükler, Fornell ve Larcker (1981) kriteri ile HTMT katsayıları (Henseler ve diğ., 2015) hesaplanmıştır.

Araştırma değişkenlerini ölçen ifadelerin çapraz yükleri Tablo 7'de sunulmuştur. Tablodaki değerler kontrol edildiğinde araştırma değişkenlerini ölçen ifadeler arasında binişik madde olmadığı anlaşılmıştır.

**Tablo 7. Araştırma Değişkenlerini Ölçen İfadelerin Çapraz Yükleri**

İfade Kodu	Değişkenler			
	İş Performansı	İş Tatmini	Örgütsel Adalet	Örgütsel Özdeşleşme
	Faktör Yükleri			

İfade Kodu	Değişkenler			
	İş Performansı	İş Tatmini	Örgütsel Adalet	Örgütsel Özdeşleşme
	Faktör Yükleri			
IP1	<b>0,852</b>	0,436	0,396	0,513
IP2	<b>0,877</b>	0,496	0,490	0,611
IP3	<b>0,901</b>	0,530	0,530	0,644
IP4	<b>0,877</b>	0,548	0,548	0,590
IT1	0,468	<b>0,865</b>	0,616	0,598
IT2	0,550	<b>0,878</b>	0,659	0,626
IT3	0,325	<b>0,595</b>	0,474	0,375
IT4	0,454	<b>0,858</b>	0,641	0,565
IT5	0,548	<b>0,889</b>	0,701	0,545
OA1	0,461	0,594	<b>0,786</b>	0,549
OA2	0,371	0,564	<b>0,776</b>	0,463
OA3	0,401	0,591	<b>0,803</b>	0,456
OA4	0,475	0,593	<b>0,813</b>	0,488

İfade Kodu	Değişkenler			
	İş Performansı	İş Tatmini	Örgütsel Adalet	Örgütsel Özdeşleşme
	Faktör Yükleri			
OA5	0,462	0,564	<b>0,776</b>	0,517
OA6	0,487	0,642	<b>0,809</b>	0,539
OA7	0,434	0,656	<b>0,858</b>	0,565
OA8	0,422	0,679	<b>0,849</b>	0,542
OA9	0,427	0,666	<b>0,815</b>	0,523
OA10	0,424	0,659	<b>0,838</b>	0,545
OA11	0,451	0,680	<b>0,856</b>	0,580
OA12	0,429	0,628	<b>0,842</b>	0,593
OA13	0,432	0,642	<b>0,861</b>	0,642
OA14	0,429	0,609	<b>0,853</b>	0,596
OA15	0,564	0,540	<b>0,784</b>	0,634
OA16	0,491	0,622	<b>0,817</b>	0,651
OA17	0,488	0,608	<b>0,847</b>	0,635

İfade Kodu	Değişkenler			
	İş Performansı	İş Tatmini	Örgütsel Adalet	Örgütsel Özdeşleşme
	Faktör Yükleri			
OA18	0,504	0,601	<b>0,833</b>	0,582
OA19	0,528	0,632	<b>0,850</b>	0,629
OA20	0,539	0,633	<b>0,821</b>	0,641
OA21	0,530	0,660	<b>0,863</b>	0,603
OA22	0,466	0,624	<b>0,783</b>	0,621
OO1	0,490	0,523	0,551	<b>0,802</b>
OO2	0,466	0,493	0,598	<b>0,783</b>
OO3	0,678	0,598	0,553	<b>0,842</b>
OO4	0,634	0,605	0,595	<b>0,848</b>
OO5	0,547	0,530	0,556	<b>0,835</b>
OO6	0,471	0,495	0,573	<b>0,790</b>

Tablo 8’de Fornell ve Larcker (1981) sonuçları sunulmuştur. Yazarlara göre, araştırmada kullanılan değişkenlerin AVE katsayısının karekökü, korelasyon katsayılarından büyük olmalıdır. Tablo 8’deki köşegenlerdeki katsayılar AVE’nin karekök katsayılarıdır.

AVE katsayıları karekökünün korelasyon katsayılarından büyük olduğu tablodan görülmektedir.

**Tablo 8. Fornell-Larcker Sonuçları**

	<b>İş Performansı</b>	<b>İş Tatmini</b>	<b>Örgütsel Adalet</b>	<b>Örgütsel Özdeşleşme</b>
<b>İş Performansı</b>	<b>(0,877)</b>			
<b>İş Tatmini</b>	0,576	<b>(0,825)</b>		
<b>Örgütsel Adalet</b>	0,565	0,755	<b>(0,825)</b>	
<b>Örgütsel Özdeşleşme</b>	0,676	0,665	0,698	<b>(0,817)</b>

Tablo 9’da HTMT katsayıları gösterilmiştir. Henseler ve diğ. (2015)’ne göre HTMT katsayıları; teorik anlamda birbirine yakın yapılarda 0,90’ın, uzak yapılarda ise 0,85’in altında olmalıdır. Tablodaki bütün HTMT katsayılarının 0,85’in altında olduğu görülmektedir.

**Tablo 9. HTMT Katsayıları**

	<b>İş Performansı</b>	<b>İş Tatmini</b>	<b>Örgütsel Adalet</b>	<b>Örgütsel Özdeşleşme</b>
<b>İş Performansı</b>				
<b>İş Tatmini</b>	0,641			

	<b>İş Performansı</b>	<b>İş Tatmini</b>	<b>Örgütsel Adalet</b>	<b>Örgütsel Özdeşleşme</b>
<b>Örgütsel Adalet</b>	0,595	0,816		
<b>Örgütsel Özdeşleşme</b>	0,740	0,742	0,742	

Araştırma değişkenleri ölçen ifadeler arasında binişik madde olmaması ve Fornell-Larcker kriteri (1981) ile HTMT katsayılarına göre veri setinde ayırışma geçerliğinin elde edildiği ifade edilebilir.

## BÖLÜM IV.

### ARAŞTIRMANIN BULGULARI

Bu bölümde katılımcıların demografik bilgileri, araştırma değişkenlerinin tanımlayıcı istatistikleri ve araştırma hipotezlerine yönelik sonuçlar derlenmiştir.

#### 4.1. Demografik Bilgiler

Araştırmaya kapsamında veri elde edilen deneklerin demografik bilgileri Tablo 10’da belirtilmiştir.

**Tablo 10. Demografik Özellikler**

Özellik		Sıklık	Yüzde	Özellik		Sıklık	Yüzde
Yaş	20-30	169	42,3	İş Tanımı	Aşçıbaşı	101	25,3
	31-40	72	18,0		Aşçı Yardımcısı	84	21,0
	41-50	95	23,8		Komi	109	27,3
	51-60	56	14,0		İşletme Yöneticisi	106	26,5
	61 ve üzeri	8	2,0		Toplam	400	100,0
	Toplam	400	100,0				
Eğitim	İlköğretim	23	5,8	Toplam Çalışma	< 1 yıl	10	2,5
	Ortaokul	68	17,0		1-3 yıl	52	13,0

Özellik		Sıklık	Yüzde	Özellik		Sıklık	Yüzde
	<b>Lise</b>	<b>129</b>	<b>32,3</b>	<b>Süresi</b>	4-5 yıl	92	23,0
	Önlisans	66	16,5		<b>6-10 yıl</b>	<b>106</b>	<b>26,5</b>
	Lisans	61	15,3		<b>11-15 yıl</b>	66	16,5
	Yüksek Lisans	47	11,8		15 yıldan fazla	74	18,5
	Doktora	6	1,5		<b>Toplam</b>	<b>400</b>	<b>100,0</b>
	<b>Toplam</b>	<b>400</b>	<b>100,0</b>				
<b>Eğitim alınan bölüm/uzmanlık alanı</b>				Gıda	27	6,8	
				Beslenme	34	8,5	
				İşletme	52	13,0	
				Turizm	52	13,0	
				<b>Diğer</b>	<b>235</b>	<b>58,8</b>	
				<b>Toplam</b>	<b>400</b>	<b>100,0</b>	

Katılımcıların; %42,3'ü 20-30 yaş aralığında (N=169); %32,3'ü lise mezunu (N=129); %27,3'ü komi olarak çalışmakta (N=109); %26,5'i sektörde 6-10 yıl çalışma süresi deneyimine sahip (N=106) ve %58,8'i gıda, beslenme, işletme ve turizm dışındaki alan uzmanıdır (N=235).



## 4.2. Tanımlayıcı İstatistikler

Araştırmada kullanılan değişkenlerin tanımlayıcı istatistikleri, Tablo 11: Tablo 14 arasında sunulmuştur.

**Tablo 11. Örgütsel Adalet Değişkeni Tanımlayıcı İstatistikleri**

İfade	Ortalama	Standart Sapma
Görev dağıtımının, çalışan diğer arkadaşlarımdan programlarına göre adil olduğunu düşünüyorum.	3,54	1,08
Aldığım ücretin, diğer işletmelerde çalışan işgörelere göre adil olduğunu düşünüyorum.	3,43	1,14
Haftalık çalışma saatimin ve üstlendiğim görevlerin, çalışan diğer işgörel arkadaşlarıma göre adil olduğunu düşünüyorum.	3,41	1,08
Sorumluluklarımdan diğer işgörel arkadaşlarımdan sorumluluklarına göre adil olduğunu düşünüyorum.	3,60	1,14
İşini iyi yapanların takdir edildiğini düşünüyorum.	3,60	1,17
İşletmede sistem sayesinde, alınan kararların (ödül, ceza, terfi) ayırım yapılmaksızın kurumda çalışan tüm işgörelere aynı şekilde uygulandığını düşünüyorum.	3,51	1,05
İşletmede sistemin, bizimle ilgili kararların önyargılardan uzak bir şekilde alınmasını sağladığını düşünüyorum.	3,49	1,08
İşletmede bizimle ilgili kararlar alınırken, gerekli olan bilgilerin doğru ve tam olarak toplandığını düşünüyorum.	3,59	1,09

İfade	Ortalama	Standart Sapma
İşletmede sistemin, alınan kararlara itiraz edebilmemize olanak sağladığını düşünüyorum.	3,55	1,19
İşletmede sistemin, karar alınırken kararlardan etkilenebilecek tüm işgörenlerin dikkate alınmasını sağladığını düşünüyorum.	3,61	1,13
İşletmede sistemin, herhangi bir haksızlığa maruz kalan işgöreni koruduğunu düşünüyorum.	3,49	1,12
Yöneticimizin, bizimle ilgili kararları önyargılardan uzak bir şekilde aldığını düşünüyorum.	3,61	1,17
Yöneticimizin, aldığı kararlarda tutarlı olduğunu düşünüyorum.	3,69	1,05
Yöneticimizin, bizim ihtiyaçlarımızı dikkate aldığını düşünüyorum.	3,61	1,13
Yöneticimizin, bize şefkatli ve saygılı davrandığını düşünüyorum.	3,70	1,05
Yöneticimizin, bizimle samimi olarak ilgilendiğini düşünüyorum.	3,74	1,06
Yöneticimizin bize, aldığı kararlarla ve uygulamalarıyla ilgili düzenli olarak bilgi verdiğini düşünüyorum.	3,67	1,09
<b>Yöneticimizin, bizim haklarımıza saygı gösterdiğini düşünüyorum.</b>	<b>3,79</b>	<b>1,07</b>

İfade	Ortalama	Standart Sapma
Yöneticimizin, aldığı kararların nedenlerini yeterince açık bir şekilde izah ettiğini düşünüyorum.	3,66	1,12
Yöneticimizin, kurum ve işlerle ilgili aldığı kararların nasıl uygulanacağı hakkında yeterli bilgiyi verdiğini düşünüyorum.	3,67	1,08
Yöneticimizin, ödül ve ceza sisteminin nasıl çalıştığını yeterince açıkladığını düşünüyorum.	3,61	1,20
Yöneticimizin, performanslarımızı değerlendirirken nelere dikkat ettiğini yeterince açıkladığını düşünüyorum.	3,71	1,11
<b>Örgütsel Adalet</b>	<b>3,60</b>	<b>0,91</b>

Örgütsel adalet değişkeninin ortalaması 3,60 olarak hesaplanmıştır. En yüksek ortalama 3,79 ile “Yöneticimizin, bizim haklarımıza saygı gösterdiğini düşünüyorum.” ifadesinde gerçekleşmiştir. Örgütsel adalet değişkeni ortalama değerden yüksek bir değer almıştır.

**Tablo 12. İş Tatmini Değişkeni Tanımlayıcı İstatistikleri**

İfade	Ortalama	Standart Sapma
İşimden tatmin olduğumu hissediyorum	3,70	1,06
<b>İşimden heyecan duyuyorum</b>	<b>3,85</b>	<b>1,04</b>
İşimi yaparken, gün hiç bitmeyecekmiş gibi geliyor	3,57	1,07

İfade	Ortalama	Standart Sapma
Bu kurumda uzun süre çalışacağımı düşünüyorum	3,72	1,12
İşimde kendimi mutlu hissediyorum	3,79	1,01
<b>İş Tatmini</b>	<b>3,72</b>	<b>0,87</b>

İş tatmini değişkeninin genel ortalaması 3,72 olarak hesaplanmıştır. En yüksek ortalama 3,85 ile “İşimden heyecan duyuyorum.” ifadesinde gerçekleşmiştir. İş tatmini değişkeni ortalama değerden yüksek bir değer almıştır.

**Tablo 13. İş Performansı Değişkeni Tanımlayıcı İstatistikleri**

İfade	Ortalama	Standart Sapma
Görevlerimi tam zamanında tamamlarım.	4,02	0,88
İş hedeflerime ulaşmak için fazlasıyla çabalarım.	4,11	0,84
Sunduğum hizmet kalitesine fazlasıyla eminim.	4,03	0,80
<b>Bir problem gündeme geldiğinde en hızlı şekilde çözüm üretirim.</b>	<b>4,14</b>	<b>0,83</b>
<b>İş Performansı</b>	<b>4,07</b>	<b>0,73</b>

İş performansı değişkeninin genel ortalaması 4,07 olarak hesaplanmıştır. En yüksek ortalama 4,14 ile “Bir problem gündeme geldiğinde en hızlı şekilde çözüm üretirim.”

ifadesinde gerçekleşmiştir. İş performansı değişkeni ortalama değerden yüksek bir değer almıştır.

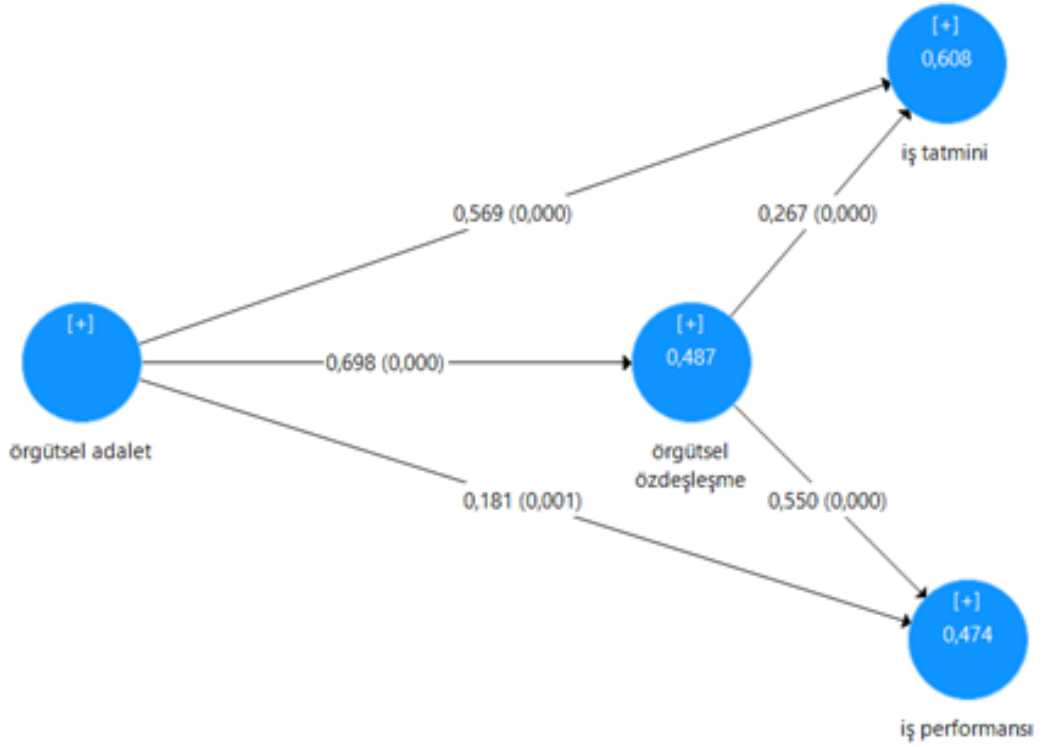
**Tablo 14. Örgütsel Özdeşleme Değişkeni Tanımlayıcı İstatistikleri**

<b>İfadeler</b>	<b>Ortalama</b>	<b>Standart Sapma</b>
Herhangi birisi çalıştığım işyerini eleştirdiğinde, bunu şahsıma yönelik bir eleştiri olarak algılarım.	3,71	1,08
Başkalarının işyerim hakkında ne düşündüklerini çok fazla önemserim.	3,89	1,01
İşyerim hakkında konuşurken her zaman “onlar” yerine “biz” ifadesini kullanırım.	3,80	0,99
<b>İş yerimin başarısı benim başarımdır.</b>	<b>3,97</b>	<b>1,02</b>
Herhangi birisi işyerimi övdüğünde, bunu şahsıma yönelik bir iltifat olarak algılarım.	3,93	0,94
İşyerimle ilgili medyada bir eleştiri yapılmışsa, bu durum beni utandırır.	3,96	1,03
<b>Örgütsel Özdeşleşme</b>	<b>3,87</b>	<b>0,82</b>

Örgütsel özdeşleşme değişkeninin genel ortalaması 3,87 olarak hesaplanmıştır. En yüksek ortalama 3,97 ile “İş yerimin başarısı benim başarımdır.” ifadesinde gerçekleşmiştir. Örgütsel özdeşleşme değişkeni ortalama değerden yüksek bir değer almıştır.

### 4.3. Hipotez Testleri

Şekil 2’de, araştırma modeli doğrultusunda geliştirilen hipotezlerin test edilmesi için oluşturulan yapısal model gösterilmiştir.



**Şekil 2. Hipotez Testi Yapılan Yapısal Model**

Hipotez testleri için kısmi en küçük kareler yol analizi yöntemi kullanılmıştır. Yapısal model testi SmartPLS programının 3.3.3 nolu versiyonu kullanılarak yapılmıştır (Ringle ve diğ., 2015). Hipotez testlerinden önce araştırma değişkenleri arasında doğrusallık problemini test etmek için VIF katsayıları hesaplanmıştır. Aynı zamanda endojen değişkenlerin  $R^2$ 'leri hesaplanmıştır. Modelin tahmin gücü ( $Q^2$ ) için Blindfolding analizi çalıştırılmıştır. Hipotez sonuçları için yeniden örnekleme yöntemiyle örneklemden 5.000 alt örneklem alınmış ve t değerleri hesaplanmıştır. Tablo 15’de hesaplanan katsayılar belirtilmiştir.

**Tablo 15. Yapısal Model Katsayıları**

Değişkenler		VIF	R <sup>2</sup>	Q <sup>2</sup>
Örgütsel Adalet	İş Tatmini	1,948	0,608	0,409
Örgütsel Özdeşleşme		1,948		
Örgütsel Adalet	İş Performansı	1,948	0,474	0,355
Örgütsel Özdeşleşme		1,948		
Örgütsel Adalet	Örgütsel Özdeşleşme	1,000	0,487	0,323

Hair ve diğ. (2017), değişkenler arasındaki VIF (Variance Inflation Factor) katsayıları 5'ten küçükse doğrusallık problemi olmadığını öne sürerler. Tablo 15'deki VIF katsayılarının 1,000 ile 1,948 arasında gerçekleştiği görülmektedir. Dolayısıyla araştırma değişkenleri arasında doğrusallık problemi olmadığı ifade edilebilir.

Tablodaki R<sup>2</sup> değerleri incelendiğinde, iş tatmini değişkeninin %61; iş performansı değişkeninin %47 ve örgütsel özdeşleşme değişkeninin de %49 oranında açıklandığı tespit edilmiştir.

Hair ve diğ. (2017)'e göre tahmin gücü katsayısı (Q<sup>2</sup>) sıfırdan büyükse araştırma modelindeki egzogen değişkenler endojen değişkenleri tahmin edebilecek güce sahiptir. Tablodaki Q<sup>2</sup> katsayıları sıfırdan büyük olduğu için örgütsel adalet ve örgütsel özdeşleşme değişkenlerinin iş tatmini ve iş performansı, örgütsel adalet değişkeninin örgütsel özdeşleşme değişkeni üzerinde tahmin gücüne sahip olduğu söylenebilir.

Yeniden örnekleme yöntemi ile hesaplanan doğrudan etki katsayıları Tablo 16'da, dolaylı etki katsayıları da Tablo 17'de sunulmuştur.

**Tablo 16. Yol Analizi Doğrudan Etki Katsayıları**

Yol		$\beta$	Standart Sapma	t-değeri	p-değeri
Örgütsel Adalet	İş Tatmini	0,569	0,067	8,532	0,000
Örgütsel Özdeşleşme		0,267	0,065	4,090	0,000
Örgütsel Adalet	İş Performansı	0,181	0,054	3,373	0,001
Örgütsel Özdeşleşme		0,550	0,055	9,943	0,000
Örgütsel Adalet	Örgütsel Özdeşleşme	0,698	0,028	25,107	0,000

Tablodaki sonuçlar incelendiğinde, örgütsel adalet ( $\beta=0,569$ ;  $p<0,01$ ) ve örgütsel özdeşleşme ( $\beta=0,267$ ;  $p<0,01$ ) değişkenlerinin iş tatmini değişkeni; örgütsel adalet ( $\beta=0,181$ ;  $p<0,01$ ) ve örgütsel özdeşleşme ( $\beta=0,550$ ;  $p<0,01$ ) değişkenlerinin iş performansı değişkeni; örgütsel adalet değişkeninin örgütsel özdeşleşme değişkeni üzerindeki ( $\beta=0,698$ ;  $p<0,01$ ) etkilerinin istatistiksel açıdan anlamlı olduğu görülmektedir.

**Tablo 17. Yol Analizi Dolaylı Etki Katsayıları**

Yol			$\beta$	Standart Sapma	t-değeri	p-değeri
Örgütsel Adalet	Örgütsel Özdeşleşme	İş Tatmini	0,186	0,047	3,973	0,000
		İş Performansı	0,384	0,043	8,933	0,000



Örgütsel adalet değişkeninin örgütsel özdeşleşme değişkeni üzerinden iş tatmini ( $\beta=0,186$ ;  $p<0,01$ ) ve iş performansı ( $\beta=0,384$ ;  $p<0,01$ ) değişkenleri üzerindeki dolaylı etkilerin istatistiksel açıdan anlamlı olduğu tablodaki değerlerden tespit edilmiştir.

Zhao ve diğ. (2010)'e göre, dolaylı etkiler anlamlı ise aracı etkinin varlığından söz edilebilir. Bu nedenle, örgütsel adalet değişkeninin örgütsel özdeşleşme değişkeni; örgütsel özdeşleşme değişkeninde iş tatmini ve iş performansı değişkenleri üzerindeki etkilerinin anlamlı olması nedeniyle aracı etkiden söz edilebilir.

Aracı etkilerin tespit edilmiş olması nedeniyle aracı etki türleri, Yıldız (2020: 132)'in aracı etki karar ağacı doğrultusunda incelenmiştir:

- **Örgütsel Adalet → Örgütsel Özdeşleşme → İş Tatmini Yolu**

Örgütsel Adalet → Örgütsel Özdeşleşme → İş Tatmini yolundaki dolaylı etkinin anlamlı olması, Örgütsel Adalet → İş Tatmini yolundaki direkt etkinin anlamlı olması, belirtilen yol katsayılarının da pozitif olması nedeniyle örgütsel özdeşleşme değişkeninin örgütsel adalet ile iş tatmini değişkenleri arasındaki ilişkide bütünleyici kısmi aracılık rolüne sahip olduğu,

- **Örgütsel Adalet → Örgütsel Özdeşleşme → İş Performansı Yolu**

Örgütsel Adalet → Örgütsel Özdeşleşme → İş Performansı yolundaki dolaylı etkinin anlamlı olması, Örgütsel Adalet → İş Performansı yolundaki direkt etkinin anlamlı olması, belirtilen yol katsayılarının da pozitif olması nedeniyle örgütsel özdeşleşme değişkeninin örgütsel adalet ile iş performansı değişkenleri arasındaki ilişkide bütünleyici kısmi aracılık rolüne sahip olduğu, belirtilebilir. Tablo 18'de test edilen hipotezlerinin sonuçları gösterilmiştir.

**Tablo 18. Hipotez Sonuçları**

<b>Hipotez</b>	<b>Sonuç</b>
<b>H<sub>1</sub>:</b> Örgütsel adalet algısının iş tatmini üzerinde pozitif etkisi vardır.	Desteklenmiştir
<b>H<sub>2</sub>:</b> Örgütsel adalet algısının iş performansı üzerinde pozitif etkisi vardır.	Desteklenmiştir
<b>H<sub>3</sub>:</b> Örgütsel adalet algısı ile iş tatmini arasındaki ilişkide örgütsel özdeşleşme algısının aracılık rolü vardır.	Desteklenmiştir
<b>H<sub>4</sub>:</b> Örgütsel adalet algısı ile iş performansı arasındaki ilişkide örgütsel özdeşleşme algısının aracılık rolü vardır.	Desteklenmiştir

## BÖLÜM V.

### SONUÇ VE TARTIŞMA

Günümüz modern dünyasında rekabet sürekli artış göstermektedir. Bu denli rekabetin yüksek olduğu bir iş dünyasında, örgütler için insan faktörü işletmelerin en önemli entelektüel sermaye bileşenlerinden birisini oluşturması ve rekabet edebilirliklerini sağlaması sebebiyle göz ardı edilmemesi gereken bir unsurdur. Bu sebeplerle üretim faktörlerinden belki de en önemlilerinden birisi olan insan faktörünün en etkin şekilde yönetimi, günümüz örgütleri için zaruridir. Örgütlerde çalışan faktörüne yapılan yatırım günümüzün hızla gelişen ve değişen rekabet ortamında örgütlerin oldukça büyük ve önemli rekabet gücünü yaratmaktadır. Çünkü çalışanın başarısı ile örgütün başarısı lineer bir ilişki içerisindedir. Bir örgütte yer alan çalışanların iş performansları ne kadar yüksek ise örgütün verimliliği de o kadar yüksek olmaktadır. Yiyecek içecek sektörü ile turizm sektörü emek yoğun sektörler olarak tanımlanmaktadır ve stratejik iş birliklerinin nasıl oluşturulup geliştirilebileceğine yönelik çalışmaların sınırlı olması bu sorunun çözülmesinin gerekliliğini göstermektedir. Hizmet sektöründe stratejik iş birliklerinin oluşmasının, maliyetlerin azaltılmasının ve daha iyi hizmet ve kalite standartlarının sağlanmasının önünü açacağı için üzerinde dikkatle durulması ve düşünülmesi gereken bir konudur. Ayrıca beslenme ihtiyacı açısından da bu sektör önemlidir. Beslenme ihtiyacı en temel insan ihtiyaçlarından birisidir. Günümüzün dinamik toplumsal yaşamında ise bu en temel insan ihtiyacının dışarıda sağlanması durumu gelişmiştir. Geçmişte göçebe toplumlarda genellikle tüccar ve gezginler dışarıda yemek yeme talebinde bulunmaktaydı ve bu talepler MÖ 2200-1000 yılları arasında genellikle ticaret yolları üzerine inşa edilmiş, konaklama tesisi işlevi de gören hanlar tarafından karşılanmaktaydı. Günümüzün modern dünyasında ise kafe, restoran, yemekhane, lokanta vb. gibi yiyecek-içecek işletmeleri bu talebi karşılamaktadır. İnsanın en temel ihtiyaçlarından birisi olan beslenme ihtiyacını karşılayan bu denli önemli bir sektörde çalışanların örgütsel adalet algılarının, iş tatmini ve iş performansı üzerinde yarattığı etkinin incelenmesi önemlidir. Bu bağlamda bu çalışmada yiyecek-içecek sektöründe yer alan işletmelerde çalışanların örgütsel adalet algılarının iş performansları ve iş tatmini üzerindeki etkisi, örgütsel özdeşleşmenin aracılık rolü üzerinden incelenmiştir.

Çalışma kapsamında yapılan analizler sonucunda yiyecek-içecek sektörü işletmelerinde örgütsel adalet ve örgütsel özdeşleşme değişkenlerinin iş tatminini ve iş performansı üzerinde, örgütsel adaletin ise örgütsel özdeşleşme üzerinde pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı etkisi olduğu görülmüştür.

Örgütlerde iş tatmininin örgütsel adalet ile yakından ilişkili olduğu fikrinin yazında hakim bir görüş olduğu bilinmektedir (Hao ve diğ., 2016). Yazında yer alan çalışmalar incelendiğinde bu çalışmalarda örgütsel adalet algısının iş tatmini üzerindeki etkisinin yazında taranan çalışmalarda pozitif ve anlamlı olarak bulunduğu belirtilmiştir (Folger ve Konovsky, 1989; Dailey ve Kirk, 1992; Martin ve Bennett, 1996; Tang ve Sarsfield-Baldwin, 1996; Du ve diğ., 2005; Cedwyn ve Awamleh, 2006; Duffy ve diğ., 2006; Guo ve Wang, 2008; Yürür, 2008; Şeşen ve Basım, 2010; Card ve diğ., 2012; Yelboğa, 2012). Bu bağlamda bu tez çalışmasında elde edilen örgütsel adaletin iş tatmini üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif etkisi olduğu bulgusu yazın ile tutarlıdır. Bu doğrultuda örgütlerde çalışanların iş tatmininin artırılmasında örgütsel adaletin optimal yönetimi önem arz eden bir husustur. Yöneticilerin çalışanların iş tatminini artırması ve artan iş tatminin örgüte getireceği kazançlar açısından örgütsel adalet algısının üzerinde durmalı ve yönetmelidirler.

Benzer bir durum iş performansı için de geçerlidir. Bu çalışmanın bulguları sonucunda örgütsel adaletin çalışanların iş performansı üzerinde istatistiki olarak anlamlı ve pozitif bir etkisi olduğu görülmüştür. Çalışanların iş performansının artırılması örgüt açısından hedeflere ulaşmakta en önemli adımlardan bir tanesidir. Çünkü bir örgüt içerisinde işlerin yürütmesi açısından en önemli bileşenlerden birisi insan ve insan sermayesidir. Çalışma bu bağlamda Konovsky ve Pugh (1994), Colquitt ve diğ., (2001), Cohen-Charash ve Spector (2001), Uen ve Chien (2004), Aryee ve diğ., (2004), Robinson (2004), Wang ve diğ., (2010) tarafından yürütülen çalışmaların sonuçları ile uyumludur. Yazında genel kabul gördüğü üzere örgütsel adaletin çalışanların iş performansı üzerindeki pozitif etkisi bu çalışmada da görülmüştür. Bu bağlamda işletme yönetiminin çalışanlardan yüksek düzeyde performans alması için çalışanların örgütsel adalet algısını iyi yönetmelidirler.

Öte yandan aracılık rolünün dikkate alındığı analizde, örgütsel adaletin örgütsel özdeşleşme değişkeni üzerinden iş tatminini ve iş performansı üzerinde dolaylı etkileri olduğu görülmüştür. Dolayısıyla örgütsel adalet değişkeninin iş tatmini ve iş performansı üzerindeki

etkilerinde örgütsel özdeşleşmenin önemli bir aracı değişken olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Analiz sonuçlarına göre yiyecek-içecek sektörü işletmelerinde örgütsel özdeşleşme değişkeni, örgütsel adalet ile iş tatmini değişkenini arasındaki ilişkide bütünleyici kısmi aracılık rolüne sahiptir. Benzer durum, örgütsel adalet ve iş performansı arasındaki ilişkide de görülmüştür. Çalışmanın bulgularına göre örgütsel özdeşleşme değişkeninin örgütsel adalet ile iş performansı değişkenleri arasındaki ilişkide bütünleyici kısmi aracılık rolü bulunduğu görülmüştür.

Yazında daha öncesinde yapılmış olan çalışmalar incelendiğinde örgütsel özdeşleşmenin iş tatmini üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı etkisi olduğu sonucuna ulaşan birçok çalışma mevcuttur (Van Dick ve diğ., 2004; Beyth-Marom ve diğ., 2006; Tüzün, 2009; Akbaş ve Çetin, 2015; Karanika-Murray ve diğ., 2015; Bailey ve diğ., 2016; Sökmen ve Bıyık, 2016; Sökmen, 2020; Arıkoğlu ve diğ., 2019; Başar ve Basım, 2015). Benzer bir şekilde örgütsel özdeşleşmenin iş performansı üzerinde önemli ve pozitif yönlü etkileri olduğu sonucuna ulaşan çalışmalar da azımsanamayacak sayıdadır (Kreiner ve Ashforth, 2004; Miller ve diğ., 2000; Şantaş ve diğ., 2016; Kesen, 2016; Mael ve Ashforth, 1992; Tyler, 1999; Cicero ve Pierro, 2007). Fakat bu çalışmada ise örgütsel özdeşleşme, örgütsel adaletin iş tatmini ve iş performansı üzerindeki etkisinde bir aracı olarak değerlendirilmiştir. Çalışmanın sonucunda elde edilen bulgular ışığında örgütsel özdeşleşmenin örgütsel adaletin iş tatmini ve iş performansı üzerinde önemli bir aracılık rolü üstlendiği görülmüştür. Örgütsel adaletin iş tatmini ve performansı üzerindeki olumlu etkisinin artırılmasında örgütsel özdeşleşmenin önemli bir rolü bulunmaktadır. Kendisini örgütüyle özdeşleştiren çalışanlar için örgütsel adaletin iş performanslarına ve iş tatminlerine etkisi daha kuvvetli bir şekilde vukuu bulacaktır. Bu bağlamda işletme yöneticilerinin örgütsel özdeşleşme kavramına dikkat etmeleri ve onun aracılık rolünün taşıdığı önemin örgütün hedeflerini başarması için gereken yönetilmesi gerektiği bu çalışmanın bulguları sonucunda önerilir.

Örgütsel adalet kavramı, yönetici sınıf ve iş veren sınıf için önemli bir kavramdır. Örgütsel adalet, kavramı çalışanların takım ruhu oluşturması için elverişli bir kavramdır. Adalet algısı olumlu davranışlara yol açar, çalışanlara örgütün değerli ve saygın bir üyesi olduklarını hissettirir ve diğer çalışanlar ve yöneticilerle uyumlu bir ilişki kurarak çalışan performansını artırır. Haksız tutum ve algılar, olumsuz davranışlara yol açabilir ve örgütlerin amaçlarına ulaşmasını zorlaştırabilir. Adil olmayan kararlarda çalışanların örgüte bağlılıkları

giderek azalmakta ve bunun sonucunda işlerinden ayrılmaktadırlar. Bundan dolayı yönetici sınıfın örgütsel adaletin sağlanması gerektiği gibi örgütsel adaletin iş yaşamında önemli bir faktör olduğunu unutmaması gerekir. Örgütsel adalet eğer sağlanmaz ise çalışanın örgüte bağlılığı azalır, dolayısıyla performans beklentileri düşer. Çalışanların adaletsizliğe nasıl tepki verdiğini anlamak özellikle yararlıdır. İşverenlerin bu standartları göz önünde bulundurarak çalışanlarının adalet duygusunu iyi yönetmeleri gerekmektedir. Bu çalışmadan elde edilen bulgular yiyecek-içecek sektörü başta olmak üzere işletmelere insan kaynakları yönetimi politikalarının belirlenmesinde destek olmakla birlikte işletme yöneticilerine çalışanların iş tatmini ve iş performanslarının artırılması, dolayısıyla örgütün verimliliğinin artırılması, devir hızının düşürülmesi, çalışanların iş tatmininin artırılması, çalışan performansının artırılması, maksimum çıktı/girdi oranının elde edilmesi hususunda fayda sağlayacaktır. Bu tez çalışmasında yiyecek-içecek sektöründe faaliyet gösteren işletmeler incelenmiş olsa da farklı sektörlerde bu tez çalışmasında incelenen ilişkilerin değerlendirilmesi yazına katkı sağlayacaktır.

## KAYNAKÇA

- Açıkalm, C. (2011). İçsel ve dışsal doyumun örgütsel bağlılığa etkisi: Eskişehir üretim sektörü örneği. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (31), 237-254.
- Adams, J.S. (1963). Toward an understanding of inequity. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67,422-436.
- Akal, Z. (1992). İşletmelerde performans ölçüm ve denetimi. *MPM Yayınları, Ankara*, 21, 64.
- Akbaş, T. T., Çetin, A. (2015). İş tatmini ve kişi-örgüt uyumunun örgütsel özdeşleşmeye etkisi. *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 16(1), 81-101.
- Akgün, T. (2009). *İzlenim yönetimi taktikleri ile iş performansı değerlendirme puanları arasındaki ilişki: Bir uygulama* (Doctoral dissertation, Marmara Üniversitesi (Turkey)).
- Aktaş, E. (2010). *Performans değerlendirme sistemlerinin örgütsel adalet algısı üzerine etkisi* (Doctoral dissertation, DEÜ Sosyal Bilimleri Enstitüsü).
- Altınok, V. (2011). The relationship between job satisfaction of academicians and lifetime satisfaction. *African Journal of Business Management*, 5(7), 2563-2571.
- Al Rawashdeh, E. T. (2013). Organizational justice and its impact upon job performance in the Jordanian customs department. *International Management Review*, 9(2), 29.
- Arıkoğlu, E., İyigün, N. Ö., Sağlam, M. (2019). The Mediating Role of Organizational Identification on the Relationship between Job Satisfaction and Organizational Citizenship Behavior: A Research in the Finance Industry. *International Journal of Commerce and Finance*, 5(1), 92-101.
- Aryee, S., Chen, Z. X., Budhwar, P. S. (2004). Exchange fairness and employee performance: An examination of the relationship between organizational politics and procedural justice. *Organizational behavior and human decision processes*, 94(1), 1-14.

- Ashforth, B., Dukerich, J. (2001). Role Transitions in Organizational Life: An Identity-Based. *Journal of the Academy of Management Review*, 16(4), 670.
- Ayar, T. (2017). Örgütsel Adalet Algısının İş Tatmini Ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi: Ankara İlindeki Sosyal Güvenlik Denetmenleri Üzerine Bir Araştırma. *Türk Hava Kurumu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü*.
- Aziri, B. (2011). Job satisfaction: a literature review. *Management Research & Practice*, 3(4).
- Bailey, A. A., Albassami, F., Al-Meshal, S. (2016). The roles of employee job satisfaction and organizational commitment in the internal marketing-employee bank identification relationship. *International journal of bank marketing*, 34(6), 821-840.
- Bartlett, J.E., Kotrlík, J. W., Higgins, C. C. (2001). Organizational research: Determining appropriate sample size in survey research appropriate sample size in survey research. *Information technology, learning, and performance journal*, 19(1), 43.
- Barutçugil İ., Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, Kariyer Yayıncılık, İstanbul 2004.
- Başar, U. (2011) “Örgütsel Adalet Algısı Örgütsel Özdeşleşme ve İş Tatmini Arasındaki İlişkilere Yönelik Görgül Bir Araştırma”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara: Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü.
- Başar, U., Basım, N. (2015). Effects Of Organizational Identification On Job Satisfaction: Moderating Role Of Organizational Politics (Örgütsel Özdeşleşmenin İş Tatmini Üzerindeki Etkisi: Örgütsel Politikanın Düzenleyici Rolü). *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 22(2), 663-683.
- Benligiray, S. (2004), İnsan kaynakları yönetimi, Eskişehir Anadolu Üniversitesi AÖF Yayını.
- Beugre, C. D. (1998). Implementing business process reengineering: The role of organizational justice. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 34(3), 347-360.



- 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.
- Beyth-Marom, R., Harpaz-Gorodeisky, G., Bar-Haim, A., Goder, E. (2006). Identification, job satisfaction and work motivation among tutors at the Open University of Israel. *International Review of Research in Open and Distributed Learning*, 7(2), 1-13.
- Bies, R. J. (1986). Interactional justice: Communication criteria of fairness. *Research on negotiation in organizations*, 1, 43-55.
- Bingöl, D. (1990). Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler. Erzurum: Atatürk Üniversitesi Yayını.
- Blodgett, J. G., Hill, D. J., & Tax, S. S. (1997). The effects of distributive, procedural, and interactional justice on postcomplaint behavior. *Journal of retailing*, 73(2), 185-210.
- Borman, W. C. Motowidlo, S. J. (1993). Expanding the Criterion Domain to Include Elements of Contextual Performance. *Personnel Selection in Organizations*, New York: Jossey-Bass.
- Bozkurt, Ö., Bozkurt, İ. (2011). İş tatminini etkileyen işletme içi faktörlerin eğitim sektörü açısından değerlendirilmesine yönelik bir alan araştırması. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 9(1), 1-18.
- Çakmak, Ö. K. (2005). Performans Değerlendirme Sistemlerinde Örgütsel Adalet Algısı ve Bir Örnek Olay Çalışması. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Çarıkcı İ. H. (2000). Çalışanların İş Tatminlerini Etkileyen Kişisel Özellikler – Süpermarket Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma. Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, 5(2), 155-168.

- Card, D., Mas, A., Moretti, E., Saez, E. (2012). Inequality at work: The effect of peer salaries on job satisfaction. *American Economic Review*, 102(6), 2981-3003.
- Cedwy, F., Awamleh, R. (2006). Impact of organisational justice in an expatriate work environment. *Management research news*, 29(11): 701-712.
- Chen, F.C., Ku, E.C.S., Shyr Y.H., Chen F.H. ve Chou, S.S.(2009), “JobDemand, Emotional Awareness, and Job Satisfaction In Internships:TheModerating Effect of Social Support”, *Social Behavior and Personality*, 37(10). 1429-1440 .
- Cheney, G., Tompkins, P. K. (1987). Coming to terms with organizational identification and commitment. *Communication Studies*, 38(1), 1-15.
- Chiu, S. K. (2005). *The linkage of job performance to goal setting, work motivation, team building, and organizational commitment in the high-tech industry in Taiwan*. Nova Southeastern University.
- Chreim, S. (2002). Influencing organizational identification during major change: A communication-based perspective. *Human relations*, 55(9), 1117-1137.
- Cicero, L., Pierro, A. (2007). Charismatic leadership and organizational outcomes: The mediating role of employees’ work-group identification. *International Journal of Psychology*, 42(5), 297–306.
- Cin, G. İ. (2010). *360 derece performans değerlendirme yöntemi ile işgörenlerin örgütsel adalet algısı arasındaki ilişkilerin analizi: Konaklama işletmelerinde bir uygulama* (Master's thesis, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü).
- 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.
- Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O., Ng, K. Y. (2001). Justice at the millennium: a meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of applied psychology*, 86(3), 425.

- Crosby, F. (1976). A model of egoistical relative deprivation. *Psychological Review*, 83(2), 85-113.
- Çolak, M., Erdost Çolak, H. E. (2004). Organizational Justice: A Reiew of the Literature and Some Suggestions for Future Research. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 22(2), 51-84.
- Çöl, G. (2008). Güçlendirmenin İşgören Performansı Üzerine Etkileri, Doğu Üniversitesi Dergisi, 9(1), 35-46.
- Daileyl, R. C., Kirk, D. J. (1992). Distributive and procedural justice as antecedents of job dissatisfaction and intent to turnover. *Human relations*, 45(3), 305-317.
- Davis, K. (1989). *Human behavior at work: Organizational behavior*. McGraw-Hill Inc.
- Demirci, Ü. (2010). *Örgütsel özdeşleşme ve örgütsel güvenin çalışan performansı üzerindeki etkisi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Örgütsel Davranış Bilim Dalı.
- Denizer, Dünder, Konaklama İşletmelerinde Yiyecek İçecek Yönetimi, Detay Yayıncılık, Ankara, 2005.
- Dinç, A., Ceylan, A. (2008). Kaçak elektrik kullanımıyla ilgili idare çalışanı tutumunun örgütsel adalet ve iş memnuniyeti ile ilişkisi, çalışma gruplarına göre farklılıklar. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 9(2), 13-29.
- Doğan, H. (2008). A research study for procedural justice as a factor in employee retention. *Yönetim ve Ekonomi*, 15(2), 61-71.
- Du, J., Liao, J.Q., Wang, F.S. (2005). The study of justice perception in performance management and the degree of satisfaction. *Science & Technology Progress and Policy*, 7(3):191-192.

- Duffy, J.A.M., Miller, J.M. and Bexley, J.B. (2006). Banking customers' varied reactions to service recovery strategies. *International Journal of Bank Marketing*, 24(3): 112-132.
- Dukerich, J. M., Golden, B. R., & Shortell, S. M. (2002). Beauty is in the eye of the beholder: The impact of organizational identification, identity, and image on the cooperative behaviors of physicians. *Administrative Science Quarterly*, 47(3), 507-533.
- Dutton, J. E., Dukerich, J. M., Harquail, C. V. (1994). Organizational images and member identification. *Administrative science quarterly*, 239-263.
- Eğimli, A. T. (2009). Çalışanlarda İş Doyumu: Kamu Ve Özel Sektör Çalışanlarının İş Doyumuna Yönelik Bir Araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 23(3), 35-52.
- Eker, G. (2006). *Örgütsel adalet algısı boyutları ve iş doyumunu üzerindeki etkileri* (Doctoral dissertation, DEÜ Sosyal Bilimleri Enstitüsü).
- Elamin, A. M., Alomaim, N. (2011). Does organizational justice influence job satisfaction and self-perceived performance in Saudi Arabia work environment. *International Management Review*, 7(1), 38-49.
- Erdinç, S. B. (2009). Turizm işletmelerinde çalışan muhasebe personelinin örgütsel adalet algılamaları ve adalet türlerinin performans üzerindeki etkilerinin incelenmesi. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, 21-23.
- Erdoğan, İ (1996). *İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış*. İstanbul: Avcıoğlu Basım Yayım.
- Eroğlu, G. Ş. (2009). *Örgütsel Adalet Algılaması Ve İş Tatmini Hakkında Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi. *Pamukkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Denizli*.
- Fiol, C. M. (1991). Managing culture as a competitive resource: An identity-based view of sustainable competitive advantage. *Journal of management*, 17(1), 191-211.

- Folger, R. and Konovsky, M.A. (1989) Effects Of Procedural and Distributive Justice on Reactions to Pay Raise Decisions, *Academy of Management Journal*, 32:115-130.
- Folger, R. G., Cropanzano, R. (1998). *Organizational justice and human resource management* (Vol. 7). Sage.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of marketing research*, 18(1), 39-50.
- Gioia, D. A., Thomas, J. B. (1996). Identity, image, and issue interpretation: Sensemaking during strategic change in academia. *Administrative science quarterly*, 370-403.
- Görgülüer, A. A. (2013). Örgütsel Adalet ve İş Tatmininin Örgütsel Bağlılık Etkisi Üzerine Bir Araştırma. Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi.
- Greenberg, J. (1990). Organizational justice: Yesterday, today, and tomorrow. *Journal of management*, 16(2), 399-432.
- Greenberg, J. (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. (2011). Organizational justice: The dynamics of fairness in the workplace. In S. Zedeck (Ed.), *APA handbook of industrial and organizational psychology, Vol. 3. Maintaining, expanding, and contracting the organization* (pp. 271–327).
- Guo, Q. H., Wang, D. F. (2008). The empirical study about pay fairness and employee satisfaction. *Statistics and Decision*, 13(3), 91-93.
- Gülmez, M., Dört Yol, İ. T. (2009). Perakendecilik sektöründe iş gören (çalışan) tatminini etkileyen faktörler ve bir araştırma. *Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(2), 27-44.

- Gürbüz, S. (2008). İş tatmini ve adalet algısının örgütsel vatandaşlık davranışına etkisi. *Amme İdaresi Dergisi*, 41(4), 49-77.
- Haghighi, M., Ahmadi, I., Ramin Mehr, H. (2010). The effect of organizational justice on employee's performance. *Organizational culture management*, 7(20), 79-101.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., Tatham, R. L. (2006), *Multivariate Data Analysis*, Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.
- Hair, J.F., Hult, G.T.M., Ringle, C.M., Sarstedt, M. (2017), *Primer on Partial Least Square Structural Equations Modeling (PLS-SEM)*, (2nd Ed.), Sage, Thousand Oaks.
- Hao, Y., Hao, J., Wang, X. (2016). The relationship between organizational justice and job satisfaction: Evidence from China. *Journal of Chinese Human Resource Management*, 7(2): 115-128.
- Haslam, S. A., Eggins, R. A., Reynolds, K. J. (2003). The ASPIRe model: Actualizing social and personal identity resources to enhance organizational outcomes. *Journal of occupational and organizational psychology*, 76(1), 83-113.
- Hatch, M., Schultz M. (2002). The dynamics of organizational identity. *Human Relations*, 55 (8), 989-1005.
- Henseler, J., Ringle, C. M., Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the academy of marketing science*, 43(1), 115-135.
- Herzberg, F. (1968). *One more time: How do you motivate employees* (Vol. 65). Boston, MA: Harvard Business Review.
- Hoppock, R. (1935). *Job Satisfaction*, Harper and Brothers. New York.
- İçerli, L. (2010). Örgütsel adalet: Kuramsal bir yaklaşım. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 5(1), 67-92.

- İnce, M., Gül, H. (2005). Yönetimde yeni bir paradigma: Örgütsel bağlılık. *Konya: Çizgi Kitabevi*.
- İplik, F. N. (2009). Algılanan örgütsel adaletin örgütsel vatandaşlık davranışları üzerindeki etkisinin belirlenmesine yönelik süpermarket çalışanları üzerinde bir araştırma: Adana ili örneği. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (25), 107-118.
- İşcan, Ö. F., Naktiyok, A. (2004). Çalışanların örgütsel bağdaşımalarının belirleyicileri olarak örgütsel bağlılık ve örgütsel adalet algıları. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 59(1), 182-201.
- İyigün, N. Ö. (2012). Örgütsel adalet: Kuramsal bir yaklaşım. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 11(21), 49-64.
- James, K. (1993). The social context of organizational justice: Cultural, intergroup, and structural effects on justice behaviors and perceptions. *Justice in the workplace: Approaching fairness in human resource management*, 1, 21-50.
- Kaleem, M. M., Jabeen, B., Twana, M. J. (2013). Organizational justice in performance appraisal system: Impact on employees satisfaction and work performance. *International Journal of Management & Organizational Studies*, 2(2), 28-37.
- Kaneshiro, P. (2008). Analyzing The organizational Justice, Trust and Commitment in a Public Organization. *Unpublished Doctoral Dissertations, Northcentral University Graduate Faculty of The Department of Business and Technology Management, Arizona*.
- Karanika-Murray, M., Duncan, N., Pontes, H. M., Griffiths, M. D. (2015). Organizational identification, work engagement, and job satisfaction. *Journal of Managerial Psychology*, 30(8), 1019-1033.
- Kazancı, N. (2010). *İlköğretim okullarındaki yöneticilerin liderlik stilleri ile öğretmenlerin örgütsel adalet algıları arasındaki ilişki düzeyi* (Master's thesis, Sakarya Üniversitesi).

- Kesen, M. (2016). Çalışan katılımı, yönetimin açıklığı, örgütsel özdeşleşme ve çalışan performansı arasındaki etkileşimleri belirlemeye yönelik ampirik bir çalışma. *Ekev Akademi Dergisi*, 20(66), 463-482.
- Kim, W. G., Moon, Y. J. (2009). Customers' cognitive, emotional, and actionable response to the servicescape: A test of the moderating effect of the restaurant type. *International journal of hospitality management*, 28(1), 144-156.
- Kirkman, B. L. ve Rosen B. (1999). Beyond Self-Management: Antecedents and Consequences of Team Empowerment. *Academy of Management Journal* 42(1), 58-74.
- Konovsky, M. A., Pugh, S. D. (1994). Citizenship behavior and social exchange. *Academy of management journal*, 37(3), 656-669.
- Korkmazer, F., Ekingen, E., Yıldız, A. (2016). Psikolojik sermayenin çalışan performansına etkisi: Sağlık çalışanları üzerinde bir araştırma. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 19(3), 271-281.
- Kramer, R. M., Brewer, M. B., Hanna, B. A. (1996). Collective trust and collective action. *Trust in organizations: Frontiers of theory and research*, 357-389.
- Kreiner, G. E., Ashforth, B. E. (2004). Evidence toward an expanded model of organizational identification. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 25(1), 1-27.
- Kuhn, T., Nelson, N. (2002). Reengineering identity: A case study of multiplicity and duality in organizational identification. *Management communication quarterly*, 16(1), 5-38.
- Lam, S. S., Schaubroeck, J., Aryee, S. (2002). Relationship between organizational justice and employee work outcomes: a cross-national study. *Journal of organizational behavior*, 23(1), 1-18.



- Larson, G. S., Pepper, G. L. (2003). Strategies for managing multiple organizational identifications: A case of competing identities. *Management communication quarterly*, 16(4), 528-557.
- Laschinger, H. K. S. (2004). Hospital nurses' perceptions of respect and organizational justice. *JONA: The Journal of Nursing Administration*, 34(7), 354-364.
- Lipponen, J., Helkama, K., Olkkonen, M. E., Juslin, M. (2005). Predicting the different profiles of organizational identification: A case of shipyard subcontractors. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 78(1), 97-112.
- Locke, E.A. (1976). The Nature and Causes of Job Satisfaction In M.D. Dunnette (Ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Chicago: Rand McNally.
- Luthans F., (1989). *Organizational Behavior*, 5. baskı, New York.
- Mael, F., Ashforth, B. E. (1992). Alumni and their alma mater: A partial test of the reformulated model of organizational identification. *Journal of organizational Behavior*, 13(2), 103-123.
- Mael, F. ve Ashforth, B. (1992). Alumni and Their Alma Mater: A Partial Test of The Reformulated Model of Organizational Identification, *Journal of Organizational Behavior*, 13(2), 103-123.
- Mael, F. A., & Ashforth, B. E. (1995). Loyal from day one: Biodata, organizational identification, and turnover among newcomers. *Personnel psychology*, 48(2), 309-333.
- Manouchehri, M., Razavi, H. R., Emamgholizadeh, S. (2014). Correlation Between Organizational Justice and Employees' Performance in Golestan Province Bank Melli Iran. *International Research Journal of Management Sciences*, 2(2), 29-35.
- Martin, C.L. and Bennett, N. (1996). The Role Of Justice Judgements in Explaining the Relationship Between Job Satisfaction and Organizational Commitment, *Group & Organizational Management*, 21:84-104.

- Mengstie, M. M. (2020). Perceived organizational justice and turnover intention among hospital healthcare workers. *BMC psychology*, 8(1), 1-11.
- Miller, V. D., Allen, M., Casey, M. K., Johnson, J. R. (2000). Reconsidering the organizational identification questionnaire. *Management communication quarterly*, 13(4), 626-658.
- Moazzezi, M., Sattari, S., Bablan, A. Z. (2014). Relationship between organizational justice and job performance of Payamenoor University Employees in Ardabil Province. *Singaporean Journal of Business Economics, and Management Studies*, 2(6), 57-64.
- Moon, H., Kamdar, D., Mayer, D. M., Takeuchi, R. (2008). Me or we? The role of personality and justice as other-centered antecedents to innovative citizenship behaviors within organizations. *Journal of applied psychology*, 93(1), 84.
- 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.
- Naderi, N., Hoveida, R., Siadat, A., Naderi, M. R. (2010). Relation between organizational Justice with performance evaluation items among employees at Isfahan Refinery company. *New Educational Approaches*, 5(2), 97-112.
- Nasurdin, A. M., Khuan, S. L. (2007). Organizational justice as an antecedent of job performance. *Gadjah Mada International Journal of Business*, 9(3), 325-343.
- Neugarten, B. L., Havighurst, R. J., Tobin, S. S. (1961). The measurement of life satisfaction. *Journal of Gerontology*, 16, 134-143.
- 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.

- Olkkonen, M. E., Lipponen, J. (2006). Relationships between organizational justice, identification with organization and work unit, and group-related outcomes. *Organizational behavior and human decision processes*, 100(2), 202-215.
- Öncer, M. (2000). İşyeri ortamında çalışanların performansını etkileyen fiziksel çevre koşulları. *Verimlilik Dergisi*, 3, 133-152.
- Özalp, Ş. Ş., (2017). *Hemşirelerin örgütsel adalet algılarının ve iş tatminlerinin incelenmesi* (Master's thesis, Sağlık Bilimleri Enstitüsü).
- Özdevecioğlu, M. (2003). Algılanan örgütsel adaletin bireyler arası saldırgan davranışlar üzerindeki etkilerinin belirlenmesine yönelik bir araştırma. Erciyes Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 21:77-96 .
- Özkalp, E., Kirel, Ç. (2010). Örgütsel davranış (4. baskı). *Bursa: Ekin Basım Yayın Dağıtım*.
- Özler, D.E. (2012). Örgütsel Davranışta Güncel Konular (2. Baskı), Bursa: Ekin Yayınevi.
- Özmen, O. N., Arbak, Y., Özer, P. S. (2007). Adalet verilen degerin adalet algıları üzerindeki etkisinin sorgulanmasına ilişkin bir araştırma. *Ege Academic Review*, 7(1), 19-35.
- Öztürk A. ve Özdemir F. (2010). İşletmelerde Personel Güçlendirmeye Dayalı İş Doyumunun Artırılması. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 17(1-2): 198-202.
- Painter-Morland, M., Ten Bos, R. (Eds.). (2011). *Business ethics and continental philosophy*. Cambridge University Press.
- Poyraz, K., Kara, H. (2009). Örgütsel adalet algılamalarının örgütsel vatandaşlık davranışlarına etkisine yönelik bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (9), 71-91.
- Pratt, M. G. (2000). The good, the bad, and the ambivalent: Managing identification among Amway distributors. *Administrative science quarterly*, 45(3), 456-493.

- Ravasi, D., Van Rekom, J. (2003). Key issues in organizational identity and identification theory. *Corporate Reputation Review*, 6(2), 118-132.
- Ringle, C. M., Wende, S., Becker, J. M. (2015). SmartPLS (3)[computer software]. 794 Boenningstedt: SmartPLS GmbH. *Verfügbar unter <http://www.smartpls.com>.*
- Robinson, K. L. (2004). *The impact of individual differences on the relationship between employee perceptions of organizational justice and organizational outcome variables*. Alliant International University, San Diego.
- Rousseau, D. M., Sitkin, S. B., Burt, R. S., Camerer, C. (1998). Not so different after all: A cross-discipline view of trust. *Academy of management review*, 23(3), 393-404.
- Russo, T. C. (1998). Organizational and professional identification: A case of newspaper journalists. *Management Communication Quarterly*, 12(1), 72-111.
- Sass, J. S., Canary, D. J. (1991). Organizational commitment and identification: An examination of conceptual and operational convergence. *Western Journal of Communication (includes Communication Reports)*, 55(3), 275-293.
- Schultz, D. P., Schultz, S. E. (1990). *Psychology and industry today: An introduction to industrial and organizational psychology*. New York: Macmillan Publishing Company.
- Scott, C. R. (1997). Identification with multiple targets in a geographically dispersed organization. *Management Communication Quarterly*, 10(4), 491-522.
- Scott, C. R., Corman, S. R., Cheney, G. (1998). Development of a structural model of identification in the organization. *Communication Theory*, 8(3), 298-336.
- Scott, S. G., & Lane, V. R. (2000). A stakeholder approach to organizational identity. *Academy of Management review*, 25(1), 43-62.

- Shamir, B. (1990). Calculations, values, and identities: The sources of collectivistic work motivation. *Human relations*, 43(4), 313-332.
- Sigler, T. H. ve Pearson, C. M. (2000). Creating An Empowering Culture: Examining The Relationship Between Organizational Culture and Perceptions of Empowerment. *Journal of Quality Management*, 5, 27-52.
- Simon, B., Brown, R. (1987). Perceived intragroup homogeneity in minority-majority contexts. *Journal of Personality and Social Psychology*, 53(4), 703.
- Smidts, A., Pruyn, A. T. H., Van Riel, C. B. (2001). The impact of employee communication and perceived external prestige on organizational identification. *Academy of Management journal*, 44(5), 1051-1062.
- Smith, P. C., Goddard, M. (2002). Performance management and operational research: a marriage made in heaven?. *Journal of the Operational Research Society*, 53(3), 247-255.
- Sökmen, A. (2020). Lider üye etkileşimi, iş tatmini ve örgütsel özdeşleşme ilişkisi: Ankara'daki otel. *Journal of Tourism and Gastronomy Studies*, 8(3), 2132-2143.
- Sökmen, A., Bıyık, Y. (2016). Örgütsel bağlılık, örgütsel özdeşleşme, kişi-örgüt uyumu ve iş tatmini ilişkisi: Bilişim uzmanlarına yönelik bir araştırma. *International Journal of Informatics Technologies*, 9(2), 221.
- Sökmen, A., Bilsel, M. A., Erbil, C. (2013). Örgütsel Adaletin Çalışan Motivasyonu ve Performansı Üzerindeki Etkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15(1), 41-60.
- Sönmezer, M., Eryaman, M. (2008). Kamu ve Özel Eğitim Kurumlarında Çalışan Öğretmenlerin İş Tatmin Düzeylerinin Karşılaştırılması. *Eğitimde Kuram ve Uygulama*, 4(2), 189-212.

- Söyük, S. (2007). Örgütsel adaletin iş tatmini üzerine etkisi ve İstanbul ilindeki özel hastanelerde çalışan hemşirelere yönelik bir çalışma. *İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Doktora Tezi, İstanbul*.
- Spector, P. E. (1997). *Job satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences* (Vol. 3). Sage.
- Suliman, A. M. T. (2007). Links between justice, satisfaction and performance in the workplace: A survey in the UAE and Arabic context. *Journal of Management Development*.
- Şantaş, F., Uğurluoğlu, Ö., Kandemir, A., Çelik, Y. (2016). Sağlık Çalışanlarında Örgütsel Sinizm, İş Performansı ve Örgütsel Özdeşleşme Düzeyleri Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 18(3), 867-886.
- Şeşen H. ve Basım H.N. (2010). Çalışanların Adalet Algısının Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına Etkisi: İş Tatmininin Aracılık Rolü. *ODTÜ Gelişme Dergisi*, 37:171-193.
- Tajfel, H. E. (1978). Differentiation between social groups: Studies in the social psychology of intergroup relations. Academic Press.
- Tajfel, H. (1982). Social psychology of intergroup relations. *Annual review of psychology*, 33(1), 1-39.
- Tang, T. L. P., Sarsfield-Baldwin, L. J. (1996). Distributive and procedural justice as related to satisfaction and commitment. *S.A.M. Advanced Management Journal*, 61(3): 25-31.
- Taşcıoğlu, H. (2010). Örgüt Kültürünün Örgütsel Adalet Etkisi: Bir Örnek Olay. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Sakarya Üniversitesi, Sakarya.
- Taşkıran, E. (2010). *Liderlik tarzının örgütsel sessizlik üzerindeki etkisinde örgütsel adaletin rolü ve bir araştırma* (Doctoral dissertation, Marmara Üniversitesi (Turkey)).

- Tax, S. S., Brown, S. W., Chandrashekar, M. (1998). Customer evaluations of service complaint experiences: implications for relationship marketing. *Journal of marketing*, 62(2), 60-76.
- Thibaut, J. W. ve Walker, L. (1975). *Procedural Justice: A Psychological Analysis*. Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Tolman, E. C. (1943). Identification and the postwar world. *The journal of abnormal and social psychology*, 38(2), 141.
- Tompkins, P. K., Cheney, G. (1985). Communication and unobtrusive control in contemporary organizations. *Organizational communication: Traditional themes and new directions*, 13, 179-210.
- Töremen, F. (2001). Öğrenen Okul. Ankara: Nobel Yayınevi: Ankara.
- Tsourela M., Mouza A. M., and Paschaloudis, D. (2008). Extrinsic Job Satisfaction of Employees, Regarding Their Intention to Leave Work Position: A Survey in Small and Medium Enterprises. *Management of International Business and Economics Systems*, (-): 249-261.
- Turunç, Ö., Çelik, M. (2010). Çalışanların algıladıkları örgütsel destek ve iş stresinin örgütsel özdeşleşme ve iş performansına etkisi. *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 17(2), 183-206.
- Turunç, Ö., Tabak, A., Şeşen, H., Türkyılmaz, A. (2010). Çalışma yaşamı kalitesinin prosedür adaleti, iş tatmini, iş stresi ve işten ayrılma niyetine etkisi. *ISGUC The Journal of Industrial Relations and Human Resources*, 12(3), 77-96.
- Turunç, Ö. ve Çelik, M. (2012), “İş Tatmini-Kişî-Örgüt Uyumu ve Amire Güven-Kişî Örgüt Uyumu İlişkisinde Dağıtım Adaletinin Düzenleyici Rolü”, İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, Cilt: 14, Sayı:2, s.: 57-78.

Türk Dil Kurumu. (2021, 29 Aralık).

[http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com\\_gts&arama=gts&guid=TDK.GT](http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GT)

S.50684a5d69bfc9.28523408 Erişim Tarihi: 01.11.2021.

Tüzün, İ. K. (2006), Örgütsel Güven, Örgütsel Kimlik ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisi; Uygulamalı Bir Çalışma, Yayımlanmamış Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi, Ankara .

Tüzün, I. K. (2009). The impact of identification and commitment on job satisfaction: The case of a Turkish service provider. *Management Research News*, 32(8), 728-738.

Tyler, T. R. (1999). Why people cooperate with organizations?: An identity-based perspective. R. I. Sutton, & B. M. Staw (Dü) içinde, *Research in organizational behavior* (Cilt 21, s. 201-247). Greenwich: CT:JAI Press.

Uen, J. F., Chien, S. H. (2004). Compensation structure, perceived equity and individual performance of R&D professional: The moderating effects of achievement orientation. *Journal American Academy of Business*, 4(1), 401-405.

Van Dick, R., Wagner, U., Stellmacher, J., Christ, O. (2004). The utility of a broader conceptualization of organizational identification: Which aspects really matter?. *Journal of Occupational and Organizational psychology*, 77(2), 171-191.

Van Knippenberg, D., Van Schie, E. C. (2000). Foci and correlates of organizational identification. *Journal of occupational and organizational psychology*, 73(2), 137-147.

Van Scotter, J. R. (2000). Relationships of task performance and contextual performance with turnover, job satisfaction, and affective commitment. *Human resource management review*, 10(1), 79-95.

Vara, S. (1999). An investigation of job satisfaction and life satisfaction in intensive care unit nurses. Unpublished master dissertation. Ege University, İzmir, Turkey.

Vroom, V.H. (1964). *Work and motivation*, John Wiley and Sons. New York



- Wang, X., Liao J., Xia D., Chang T. (2010). The Impact Of Organizational Justice On Work Performance-Mediating Effects Of Organizational Commitment And LeaderMember Exchange. *International Journal of Manpower*, 31(6), 660-677.
- Williams, S. (1999). The effects of distributive and procedural justice on performance. *The Journal of Psychology*, 133(2), 183-193.
- Wu, X., Wang, C. (2008). The impact of organizational justice on employees' pay satisfaction, work attitudes and performance in Chinese hotels. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 7(2), 181-195.
- Yelboğa, A. (2007). Bireysel demografik değişkenlerin iş doyumunu ile ilişkisinin finans sektöründe incelenmesi. *Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(2), 1-18.
- Yelboğa, A. (2012). Örgütsel adalet ile iş doyumunu ilişkisi: Ampirik bir çalışma. *Ege akademik bakış*, 12(2), 171-182.
- Yıldırım, F. (2007). İş doyumunu ile örgütsel adalet ilişkisi. *Ankara üniversitesi sbf dergisi*, 62(01), 253-278.
- Yıldız, E. (2020). *SmartPLS ile Yapısal Eşitlik Modellemesi Reflektif ve Formatif Yapılar*. Ankara: Seçkin Kitabevi.
- Yüksel Ö. (1990) *Personel Organizasyonu: İşgören Verimliliği ve Tatmini Açısından*, Ankara: Gazi Kitabevi.
- Yürür, S. (2008). Örgütsel Adalet ile İş Tatmini ve Çalışanların Bireysel Özellikleri Arasındaki İlişkilere Yönelik Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13(2):295-312.
- Zhao, X., Lynch Jr, J. G., Chen, Q. (2010). Reconsidering Baron and Kenny: Myths and truths about mediation analysis. *Journal of consumer research*, 37(2), 197-206.

## EKLER

### EK 1: Anket Formu



## BAŞKENT ÜNİVERSİTESİ

YİYECEK İÇECEK İŞLETMESİ ÇALIŞANLARININ ÖRGÜTSEL ADALET ALGILARININ, İŞ TATMİNLERİNE VE İŞ PERFORMANSLARINA ETKİSİNDE ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞMENİN ARACILIK ROLÜ: ANKARA İLİ ÖRNEĞİ

- Bu görüşme formu Ankara'da faaliyet gösteren yiyecek içecek işletmelerindeki mutfak personelinden; aşçıbaşı, aşçı, komi, vb. personelden veri toplayarak; örgütsel adalet algılarının, iş tatminlerine ve iş performanslarına etkisinde örgütsel özdeşleşmenin aracılık rolünü irdelemek amacıyla yapılan bilimsel bir çalışmadır.

- Görüşme formu 5 bölümden oluşmaktadır.

1. bölümde Kişisel bilgiler bölümü,
2. bölümde örgütsel adalet algısı bölümü,
3. bölümde İş tatmini bölümü,
4. bölümde İş performansı bölümü,
5. bölümde örgütsel özdeşleşme bölümü.

- Toplanan veriler tamamen akademik amaçlarla kullanılacağı için kişi isimlerine ihtiyaç duyulmamıştır.
- Araştırma bilimsel bir nitelik taşıdığından derlenen bilgiler kesinlikle başka amaçlarla kullanılmayacaktır.
- Lütfen soruları tam olarak okuduktan sonra kendinize en uygun olan cevabı veriniz ve gerekli olanları işaretleyiniz.
- Ankette hiçbir ifadenin doğru ya da yanlış yanıtı yoktur; önemli olan sizin bu konudaki görüşünüzdür. Bu nedenle, değerlendirmenin daha sağlıklı yapılabilmesi için lütfen tüm maddeleri doldurunuz.
- Sonuçlar, istatistiksel kurallara uygun olarak genelleyeceğinden, ankete kimlik bilgisi koymanız istenmemektedir.
- Ankette yer alan sorulara içtenlikle ve hiçbir soruyu atlamadan yanıt vermeniz, araştırmanın bilimsel geçerliliği ve güvenilirliği açısından büyük önem taşımaktadır.
- Katkılarınız için şimdiden teşekkür ederiz.

## 1 BÖLÜM : KİŞİSEL BİLGİLER BÖLÜMÜ

1. İş tanımınıza uygun olan seçeneği işaretleyiniz.

Aşçıbaşı  
Yöneticisi

Aşçı Yardımcısı

Komi

İşletme

2. Yaşınız.

20-30

31-40

41-50

51-60

61+

3. Eğitim durumunuz ile ilgili uygun seçeneği işaretleyiniz.

İlkokul

Ortaokul

Lise

Ön lisans

Lisans

Yüksek lisans

Doktora ve üzeri

4. Bu sektördeki toplam çalışma sürenizi yıl olarak işaretleyiniz.

1 yıldan az

1-3 yıl

3-5 yıl

5-10 yıl

10-15 yıl

15 yıldan fazla

5. Mezun olduğunuz eğitim aldığınız bölüm/uzmanlık alanını işaretleyiniz.

Gıda

Beslenme

İşletme

Turizm

Diğer

## İKİNCİ BÖLÜM: ÖRGÜTSEL ADALET ALGISI İLE İLGİLİ BÖLÜM

Kesinlikle katılmıyor	Katılmıyorum	Ne katılıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	2	3	4	5

A.	Aşağıdaki ifadeler örgütsel adalet konusu ile ilişkilidir. Düşüncelerinize en yakın kutuyu (X) işaretleyin.	1	2	3	4	5
A1	Görev dağıtımının, çalışan diğer arkadaşlarımla programlarına göre adil olduğunu düşünüyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A2	Aldığım ücretin, diğer işletmelerde çalışan işçilere göre adil olduğunu düşünüyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A3	Haftalık çalışma saatimin ve üstlendiğim görevlerin, çalışan diğer işçilere göre adil olduğunu düşünüyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A4	Sorumluluklarımla diğer işçilerin sorumluluklarına göre adil olduğunu düşünüyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A5	İşini iyi yapanların takdir edildiğini düşünüyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A6	İşletmede sistem sayesinde, alınan kararların(ödül, ceza, terfi) ayırım yapılmaksızın kurumda çalışan tüm işçilere aynı şekilde uygulandığını düşünüyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

A7	İşletmede sistemin, bizimle ilgili kararların önyargılardan uzak bir şekilde alınmasını sağladığını düşünüyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A8	İşletmede bizimle ilgili kararlar alınırken, gerekli olan bilgilerin doğru ve tam olarak toplandığını düşünüyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A9	İşletmede sistemin, alınan kararlara itiraz edebilmemize olanak sağladığını düşünüyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A10	İşletmede sistemin, karar alınırken kararlardan etkilenebilecek tüm işgörenlerin dikkate alınmasını sağladığını düşünüyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A11	İşletmede sistemin, herhangi bir haksızlığa maruz kalan işgöreni koruduğunu düşünüyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A12	Yöneticimizin, bizimle ilgili kararları önyargılardan uzak bir şekilde aldığını düşünüyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A13	Yöneticimizin, aldığı kararlarda tutarlı olduğunu düşünüyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A14	Yöneticimizin, bizim ihtiyaçlarımızı dikkate aldığını düşünüyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A15	Yöneticimizin, bize şefkatli ve saygılı davrandığını düşünüyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A16	Yöneticimizin, bizimle samimi olarak ilgilendiğini düşünüyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A17	Yöneticimizin bize, aldığı kararlarla ve uygulamalarıyla ilgili düzenli olarak bilgi verdiğini düşünüyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A18	Yöneticimizin, bizim haklarımıza saygı gösterdiğini düşünüyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A19	Yöneticimizin, aldığı kararların nedenlerini yeterince açık bir şekilde izah ettiğini düşünüyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

A20	Yöneticimizin, kurum ve işlerle ilgili aldığı kararların nasıl uygulanacağı hakkında yeterli bilgiyi verdiğini düşünüyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A21	Yöneticimizin, ödül ve ceza sisteminin nasıl çalıştığını yeterince açıkladığını düşünüyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A22	Yöneticimizin, performanslarımızı değerlendirirken nelere dikkat ettiğini yeterince açıkladığını düşünüyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### ÜÇÜNCÜ BÖLÜM: İŞ TATMİNİ İLE İLGİLİ BÖLÜM

Kesinlikle katılmıyorum		Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	
1	2	3	4	5		

A. Aşağıdaki ifadeler “İş Tatmini” ile ilişkilidir. Düşüncelerinize en yakın kutuyu (X) işaretleyin.		1	2	3	4	5
A1	İşimden tatmin olduğumu hissediyorum	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A2	İşimden heyecan duyuyorum	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



A3	İşimi yaparken, gün hiç bitmeyecekmiş gibi geliyor	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A4	Bu kurumda uzun süre çalışacağımı düşünüyorum	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A5	İşimde kendimi mutlu hissediyorum	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

#### 4. BÖLÜM: İŞGÖREN PERFORMANSI BÖLÜMÜ SORULARI

Kesinlikle Katılmıy orum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
1	2	3	4	5

Aşağıdaki önergelere ne derecede katıldığınızı 1'den 5'e kadar aralıkta bir derece ile belirleyin.	1	2	3	4	5
1. Görevlerimi tam zamanında tamamlarım.					

2. İş hedeflerime ulaşmak için fazlasıyla çabalarım.					
3. Sunduğum hizmet kalitesine fazlasıyla eminim.					
4. Bir problem gündeme geldiğinde en hızlı şekilde çözüm üretirim.					

## 5. BÖLÜM: ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME BÖLÜMÜ

Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Karasızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
1	2	3	4	5

Aşağıdaki ifadeler örgütsel özdeşleşme konusu ile ilişkilidir.		1	2	3	4	5
B	Düşüncelerinize en yakın kutuyu (X) işaretleyin.					
B1	Her hangi birisi çalıştığım işyerini eleştirdiğinde, bunu şahsıma yönelik bir eleştiri olarak algılarım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
B2	Başkalarının işyerim hakkında ne düşündüklerini çok fazla önemserim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
B3	İşyerim hakkında konuşurken her zaman “onlar” yerine “biz” ifadesini kullanırım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

B4	İş yerimin başarısı benim başarımdır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
B5	Her hangi birisi işyerimi övdüğünde, bunu şahsıma yönelik bir iltifat olarak algılarım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
B6	İşyerimle ilgili medyada bir eleştiri yapılmışsa, bu durum beni utandırır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Değerli zamanınızı ayırarak anketimize verdiğiniz katkılardan dolayı tekrar çok teşekkür ederiz.

**EK 2:**

Evrak Tarih ve Sayısı: 10.08.2021-52789



1993

**BAŞKENT ÜNİVERSİTESİ**  
Akademik Değerlendirme Koordinatörlüğü

Sayı : E-62310886-302.14.01-52789  
Konu : Mahmut Demet'In Etik Onay Başvurusu  
Hk.

10.08.2021

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

İlgi : 26.07.2021 tarih ve 47411 sayılı yazınız.

Enstitünüz Gastronomi ve Mutfak Sanatları Tezli Yüksek Lisans Programı öğrencisi Mahmut Demet'in tez çalışmasına yönelik araştırması değerlendirilmiş ve bilgilerinize ekte sunulmuştur.

Prof. Dr. M. Abdülkadir VAROĞLU  
Kurul Başkanı

Ek: Değerlendirme Formu

*Bu belge, güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.*

Belge Doğrulama Kodu: IR50402Y1Y3

Belge Doğrulama Adresi: <https://www.turkiye.gov.tr/baskent-universitesi-ebys>

Başkent Üniversitesi (Beleşik Kampüsü) Faruk Sühan Mahallesi Eskişehir Yolu 18. Km 06/90

Belge için: Güzne SONRAY

**Elektronik İmza ile imzalanmıştır.**

Koordinatör

Tel/Fax No: 0 312 246 67 40 Faks No: 0 312 246 66 05

Tel/Fax No: 246 66 66 / 2078

e-Posta: [adk@baskent.edu.tr](mailto:adk@baskent.edu.tr) İletişim Adresi: [www.baskent.edu.tr](http://www.baskent.edu.tr)

Kap. Adresi: [baskentuniv@h02.kap.tr](mailto:baskentuniv@h02.kap.tr)



Sayı : 17162298.600-172  
Konu : Tez Çalışması

3 AĞUSTOS 2021

İlgili Makama

Üniversitemiz Sosyal Bilimler Enstitüsü Gastronomi ve Mutfak Sanatları Tezli Yüksek Lisans Programı öğrencisi Mahmut Demet'in tez çalışması değerlendirilmiş ve yapılmasında bir sakınca olmadığı tespit edilmiştir.  
Bilgilerinize saygılarımızla sunarız.

Başkent Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler ve Sanat Araştırma Kurulu

Ad, Soyad	Değerlendirme	İmza
Prof. Dr. M. Abdülkadir Varoğlu	Olumlu/Olumsuz	
Prof. Dr. Kudret Güven	Olumlu/Olumsuz	
Prof. Ali Sevgi	Olumlu/Olumsuz	
Prof. Dr. İşıl Bulut	Olumlu/Olumsuz	
Prof. Dr. Sadegül Akbaba Altun	Olumlu/Olumsuz	
Prof. Dr. Can Mehmet Hersek	Olumlu/Olumsuz	
Prof. Dr. Özcan Yağcı	Olumlu/Olumsuz	

Prof. Dr. Sadegül Akbaba Altun, Sosyal Bilimler Enstitüsü Gastronomi ve Mutfak Sanatları Tezli Yüksek Lisans Programı öğrencisi Mahmut Demet'in tez çalışmasının yapılabileceği; ancak, araştırmada kullanılacak ölççeklerin sahiplerinden izin alınması gerektiği görüşündeler.

Prof. Dr. Özcan Yağcı, Gastronomi ve Mutfak Sanatları Tezli Yüksek Lisans Programı öğrencisi Mahmut Demet'in tez çalışmasına yönelik araştırmasının uygun olduğu düşüncelerini iletmışlerdir.

=