



T.C. BURSA ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
ÇALIŞMA EKONOMİSİ VE ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ ANABİLİM DALI
ÇALIŞMA PSİKOLOJİSİ VE İNSAN KAYNAKLARI BİLİM DALI

ÇABA-ÖDÜL DENGESİZLİĞİ İLE ÖRGÜTSEL ADALET
ARASINDAKİ İLİŞKİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Nazlı Can GÖKBAYRAK

BURSA-2020



T.C. BURSA ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
ÇALIŞMA EKONOMİSİ VE ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ ANABİLİM DALI
ÇALIŞMA PSİKOLOJİSİ VE İNSAN KAYNAKLARI BİLİM DALI

ÇABA-ÖDÜL DENGESİZLİĞİ İLE ÖRGÜTSEL ADALET
ARASINDAKİ İLİŞKİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Nazlı Can GÖKBAYRAK

Danışman:

Prof. Dr. Aşkın KESER

Bursa-2020

YEMİN METNİ

Yüksek Lisans tezi olarak sunduğum “Çaba-Ödül Dengesizliği ile Örgütsel Adalet Arasındaki İlişki ” başlıklı çalışmamın bilimsel araştırma, yazma ve etik kurallarına uygun olarak tarafımdan yazıldığına ve tezde yapılan bütün alıntıların kaynaklarının usulüne uygun olarak gösterildiğine, tezimde intihal ürünü cümle veya paragraflar bulunmadığına şerefim üzerine yemin ederim.

22.10/2020

İmza



Adı Soyadı : Nazlı Can GÖKBAYRAK
Öğrenci No : 701550003
Anabilim Dalı : Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri
Programı : Yüksek Lisans
Statüsü : Yüksek Lisans Doktora



SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
YÜKSEK LİSANS/DOKTORA İNTİHAL YAZILIM RAPORU

BURSA ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ ANABİLİM DALI BAŞKANLIĞI'NA

Tarih 22.06/2020

Tez Başlığı / Konusu: Çaba-Ödül Dengesizliği ile Örgütsel Adalet Arasındaki ilişki
Yukarıda başlığı gösterilen tez çalışmamın a) Kapak sayfası, b) Giriş, c) Ana bölümler ve d) Sonuç kısımlarından oluşan toplam 64 sayfalık kısmına ilişkin, 30/03/2020 tarihinde şahsım tarafından *Turnitin* adlı intihal tespit programından (*Turnitin*)* aşağıda belirtilen filtrelemeler uygulanarak alınmış olan özgünlük raporuna göre, tezimin benzerlik oranı % 12'dir.

Uygulanan filtrelemeler:

- 1- Kaynakça hariç
- 2- Alıntılar hariç/dahil
- 3- 5 kelimedenden daha az örtüşme içeren metin kısımları hariç

Bursa Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez Çalışması Özgünlük Raporu Alınması ve Kullanılması Uygulama Esasları'nı inceledim ve bu Uygulama Esasları'nda belirtilen azami benzerlik oranlarına göre 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.

Gereğini saygılarımla arz ederim.

Tarih ve İmza

22.06.2020

Adı Soyadı: Nazlı Can GÖKBAYRAK
Öğrenci No: 701550003
Anabilim Dalı: Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri
Programı: Çalışma Psikolojisi ve İnsan Kaynakları
Statüsü: Y.Lisans Doktora

Danışman
Prof. Dr. Aşkın KESER

ÖZET

Yazar Adı ve Soyadı	: Nazlı Can GÖKBAYRAK
Üniversite	: Bursa Uludağ Üniversitesi
Enstitü	: Sosyal Bilimler Enstitüsü
Anabilim Dalı	: Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri
Bilim Dalı	: Çalışma Psikolojisi ve İnsan Kaynakları
Tezin Niteliği	: Yüksek Lisans Tezi
Sayfa Sayısı	: vii+69
Mezuniyet Tarihi	: 03/07/2020
Tez Danışmanı	: Prof. Dr. Aşkın KESER

ÇABA-ÖDÜL DENGESİZLİĞİ VE ÖRGÜTSEL ADALET ARASINDAKİ İLİŞKİ

Çalışma yaşamında yeni ve önemli bir kavram olan çaba-ödül dengesizliği, çalışanların gösterdiği çabalara karşılık yeterli ödül elde edemediği durumlarda yaşanmaktadır. Çaba-ödül dengesizliği yaşayan bireylerin stres seviyeleri yükselir ve bu durum hem bireysel hem de örgütsel açıdan olumsuz sonuçlara neden olur.

Araştırma kapsamında incelenen bir diğer kavram olan örgütsel adaletin de çalışma yaşamında önemi çok büyüktür. Örgütsel adaletin düşük olduğu örgütlerde olumlu bir ikliminden söz etmek mümkün olmamaktadır. Örgütsel adalet algısı düşük olan çalışanlar örgüte karşı olumsuz duygular hisseder ve bu durum hem çalışanın hem de örgütün performansını etkiler.

Araştırmada, çalışanların çaba-ödül dengesizliği düzeyleri ve örgütsel adalet algılarının birbiriyle ilişkisi incelenmiştir. Çaba-ödül dengesizliği düzeyleri ile örgütsel adaletin alt boyutları da analiz edilmiştir. Araştırma toplamda dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde çaba-ödül dengesizliği kavramı ve Çaba-Ödül Dengesizliği Modeli açıklanmıştır. İkinci bölümde örgütsel adaletin tanımı ve alt boyutları tanımlanarak örgütsel adalet kuramları açıklanmıştır. Üçüncü bölümde, incelenen kavramlarla ilgili yapılmış olan çalışmalar incelenerek özetlenmiştir. Dördüncü bölümde ise araştırma kapsamında elde edilen tüm veriler analiz edilip yorumlanmıştır.

Araştırma kapsamında nicel veri toplama araçlarından anket kullanılmıştır. Anket aracılığıyla elde edilen veriler SPSS 20.0 programıyla analiz edilmiştir. Yapılan analizler sonucunda çalışanların çaba-ödül dengesizliği düzeyleri ile örgütsel adalet algıları ve örgütsel adaletin alt boyutları arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

Anahtar Kelimeler: Çaba-Ödül Dengesizliği, Örgütsel Adalet

ABSTRACT

Name and Surname : Nazlı Can GÖKBAYRAK
University : Bursa Uludağ University
Institution : Institute of Social Science
Department : Labour Economics and Industrial Relations
Branch : Psychology of Work and Human resources
Type of Thesis : Master's Thesis
Number of Pages : vii+69
Degree Awarded : 03/07/2020
Thesis Advisor : Prof. Dr. Aşkın KESER

THE RELATIONSHIP BETWEEN EFFORT-REWARD IMBALANCE AND ORGANIZATIONAL JUSTICE

Effort-reward imbalance is an important concept in work life where employees can not obtain enough rewards for their efforts. Employee stress levels may increase for those employees who experience an imbalance in reward and which may cause negative results both for the individual and for the organization.

Organizational justice is another concept considered within the scope of the research and is also very important in working life. It is not possible to have positive organizational climate in organizations where organizational justice is low. Employees with low perception of organizational justice feel negative feelings towards the organization and this affects the performance of both the employee and the organization.

The main objective of this study is to research the relationship between the levels of effort-reward imbalance and the organizational justice perception. Effort-reward imbalance levels and sub-dimensions of organizational justice were also analyzed. The research consists of four sections in total. In the first section, effort-reward concept and effort-reward imbalance model are explained. In the second section, organizational justice, its sub-dimensions and theories are explained. In the third section, the researches regarding the concepts are examined and summarized. In the fourth section, all data obtained within the scope of the research are analyzed and interpreted.

Questionnaire method was used to receive data and analyzed by SPSS 20.0 programme. As a result of the analysis, a significant relation was found between the effort-reward imbalance levels of employees and their perceptions of organizational justice and sub-dimensions of organizational justice.

Keywords: Effort-Reward Imbalance, Organizational Justice

ÖNSÖZ

Yüksek lisans öğrenimimde ve tez sürecimde beni her daim motive eden ve cesaretlendiren, yardımlarını ve desteğini esirgemeyen, her zaman çözüm yolu üreten değerli danışman hocam Prof. Dr. Aşkın KESER'e teşekkür ederim.

Öğrenimimde ve bugünlere gelmemde katkısı olan, bilgi ve birikimleriyle ışık tutan tüm değerli hocalarıma teşekkürü bir borç bilirim.

Hayatım boyunca hiçbir desteğini esirgemeyen, tüm süreçlerimde sabır ve sevgiyle yaklaşan, en büyük destekçim olan aileme, dostlarıma ve Erkil ÖCAL'a çok teşekkür ederim.

Bursa, 2020

Nazlı Can GÖKBAYRAK

ÖZET.....	iv
ABSTRACT.....	v
ÖNSÖZ.....	vi
İÇİNDEKİLER.....	vii
TABLOLAR LİSTESİ.....	x
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM **ÇABA-ÖDÜL DENGESİZLİĞİ**

1. ÇABA-ÖDÜL DENGESİZLİĞİ'NE KAVRAMSAL BAKIŞ.....	3
1.1. Çaba Kavramının Tanımı.....	3
1.2. Ödül Kavramının Tanımı.....	4
1.3. Çaba ve Ödül Arasındaki İlişki.....	5
1.4. Çaba-Ödül Dengesizliği Modeli.....	7
1.5. Çaba-Ödül Dengesizliği Sonuçları.....	11

İKİNCİ BÖLÜM **ÖRGÜTSEL ADALET**

1. ÖRGÜTSEL ADALETE KAVRAMSAL BAKIŞ.....	12
1.1. Örgütsel Adaletin Tanımı.....	12
1.2. Örgütsel Adalet Türleri.....	13
1.2.1. Dağıtım Adaleti.....	13
1.2.2. Prosedürel Adalet.....	14
1.2.3. Etkileşim Adaleti.....	16
1.3. Örgütsel Adalet Kuramları.....	16
1.3.1. Dağıtım Adaleti/Sosyal Mübadele Kuramı.....	17
1.3.2. Eşitlik Kuramı.....	17
1.3.3. Prosedür Adaleti Kuramı.....	18
1.3.4. Görelî Yoksunluk Kuramı.....	18
1.3.5. Adalet Yargı Kuramı.....	19
1.3.6. Adalet Kararı Kuramı.....	19
1.3.7. Dağıtım Tercihi Kuramı.....	19
1.4. Örgütsel Adaletsizliğin Sonuçları.....	20

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÇABA-ÖDÜL DENGESİZLİĞİ VE ÖRGÜTSEL ADALET ARAŞTIRMALARI

1. ÇABA-ÖDÜL DENGESİZLİĞİ VE ÖRGÜTSEL ADALET İLE İLGİLİ YAPILMIŞ ARAŞTIRMALARIN İNCELENMESİ	22
1.1. Çaba-Ödül Dengesizliği Üzerine Yapılan Araştırmalar	22
1.2. Örgütsel Adalet Üzerine Yapılan Araştırmalar	25

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

ÇABA-ÖDÜL DENGESİZLİĞİ İLE ÖRGÜTSEL ADALET ARASINDAKİ İLİŞKİNİN ANALİZİ

1. ARAŞTIRMANIN AMACI.....	29
2. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI.....	29
3. ARAŞTIRMA MODELİ VE HİPOTEZLERİ.....	30
4. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ.....	30
5. EVREN VE ÖRNEKLEM.....	31
6. VERİ TOPLAMA ARACI.....	33
7. VERİ ANALİZ TEKNİKLERİ.....	33
8. ANALİZLERE YÖNELİK BULGULAR	34
8.1. Güvenirlilik Analizi.....	34
8.2. Araştırma Hipotezlerinin Tezt Edilmesine Yönelik Analiz Sonuçları.....	35
8.2.1. Çaba-Ödül Dengesizliği ile Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkinin İncelenmesi	36
8.2.2. Çaba-Ödül Dengesizliği ile Örgütsel Adalet'in Alt Boyutları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi	36
8.2.2.1. Çaba-ödül dengesizliği ile dağıtım adaleti arasındaki ilişkinin incelenmesi.....	37
8.2.2.2. Çaba-ödül dengesizliği ile prosedürel adalet arasındaki ilişkinin incelenmesi.....	37
8.2.2.3. Çaba-ödül dengesizliği ile etkileşim adaleti arasındaki ilişkinin incelenmesi.....	38
8.3. Çaba-Ödül Dengesizliği ve Örgütsel Adalet'in Demografik Değişkenler Açısından İncelenmesine Yönelik Analiz Sonuçları.....	39
8.3.1. Katılımcıların Çaba-Ödül Dengesizliği Düzeyleri ile Demografik Değişkenler Arasındaki İlişki.....	40
8.3.1.1. Cinsiyet ile çaba-ödül dengesizliği arasındaki ilişki.....	40
8.3.1.2. Yaş ile çaba-ödül dengesizliği arasındaki ilişki.....	41
8.3.1.3. Medeni durum ile çaba-ödül dengesizliği arasındaki ilişki.....	42
8.3.1.4. Öğrenim durumu ile çaba-ödül dengesizliği arasındaki ilişki	43
8.3.1.5. Toplam çalışma yılı ile çaba-ödül dengesizliği arasındaki ilişki	44
8.3.1.6. Çalıştıkları pozisyon ile çaba-ödül dengesizliği arasındaki ilişki.....	44

8.3.2. Katılımcıların Örgütsel Adalet Algısı ile Demografik Değişkenler Arasındaki İlişki	45
8.3.2.1. Cinsiyet ile örgütsel adalet algısı arasındaki ilişki.....	45
8.3.2.2. Yaş ile örgütsel adalet algısı arasındaki ilişki	46
8.3.2.3. Medeni durum ile örgütsel adalet algısı arasındaki ilişki.....	47
8.3.2.4. Öğrenim durumu ile örgütsel adalet algısı arasındaki ilişki	48
8.3.2.5. Toplam çalışma yılı ile örgütsel adalet algısı arasındaki ilişki	49
8.3.2.6. Çalıştıkları pozisyon ile örgütsel adalet algısı arasındaki ilişki	50
SONUÇ VE DEĞERLENDİRME	52
KAYNAKÇA	59
EK-1: ANKET FORMU	66

TABLolar LİSTESİ

Tablo 1: Demografik Değişkenlerin Frekans ve Yüzde Dağılımı	31
Tablo 2: Ölçeklerin Güvenirlik Katsayıları.....	34
Tablo 3: Çaba-Ödül Dengesizliği ile Örgütsel Adalet Korelasyon Analizi.....	36
Tablo 4: Çaba-Ödül Dengesizliği ile Dağıtım Adaleti Korelasyon Analizi	37
Tablo 5: Çaba-Ödül Dengesizliği ile Prosedürel Adalet Korelasyon Analizi.....	37
Tablo 6: Çaba-Ödül Dengesizliği ile Etkileşim Adaleti Korelasyon Analizi	38
Tablo 7: Araştırma Hipotezlerinin Kabul-Red Durumları	39
Tablo 8: Cinsiyet Değişkeni ile Çaba-Ödül Dengesizliği T-Testi	40
Tablo 9: Cinsiyet ile Çaba-Ödül Dengesizliği Grup İstatistikleri.....	41
Tablo 10: Yaş Değişkeni ile Çaba-Ödül Dengesizliği ANOVA Testi.....	41
Tablo 11: Yaş Değişkeni ile Çaba-Ödül Dengesizliği Grup İstatistikleri.....	42
Tablo 12: Medeni Durum Değişkeni ile Çaba-Ödül Dengesizliği T-Testi	42
Tablo 13: Medeni Durum Değişkeni ile Çaba-Ödül Dengesizliği Grup İstatistikleri	43
Tablo 14: Öğrenim Durumu Değişkeni ile Çaba-Ödül Dengesizliği ANOVA Testi	43
Tablo 15: Öğrenim Durumu Değişkeni ile Çaba-Ödül Dengesizliği Grup İstatistikleri	43
Tablo 16: Toplam Çalışma Yılı Değişkeni ile Çaba-Ödül Dengesizliği ANOVA Testi	44
Tablo 17: Toplam Çalışma Yılı Değişkeni ile Çaba-Ödül Dengesizliği Grup İstatistikleri	44
Tablo 18: Çalışılan Pozisyon Değişkeni ile Çaba-Ödül Dengesizliği T-Testi.....	45
Tablo 19: Çalışılan Pozisyon ile Çaba-Ödül Dengesizliği Grup İstatistikleri	45
Tablo 20: Cinsiyet Değişkeni ile Örgütsel Adalet Algısı T-Testi.....	46
Tablo 21: Cinsiyet Değişkeni ile Örgütsel Adalet Algısı Grup İstatistikleri	46
Tablo 22: Yaş Değişkeni ile Örgütsel Adalet Algısı ANOVA Testi	47
Tablo 23: Yaş Değişkeni ile Örgütsel Adalet Algısı Grup İstatistikleri	47
Tablo 24: Medeni Durum Değişkeni ile Örgütsel Adalet Algısı T-Testi.....	48
Tablo 25: Medeni Durum Değişkeni ile Örgütsel Adalet Algısı Grup İstatistikleri	48
Tablo 26: Öğrenim Durumu Değişkeni ile Örgütsel Adalet Algısı ANOVA Testi.....	48
Tablo 27: Öğrenim Durumu Değişkeni ile Örgütsel Adalet Algısı Grup İstatistikleri	49
Tablo 28: Toplam Çalışma Yılı Değişkeni ile Örgütsel Adalet Algısı ANOVA Testi... ..	49
Tablo 29: Toplam Çalışma Yılı Değişkeni ile Örgütsel Adalet Algısı Grup İstatistikleri	50
Tablo 30: Çalışılan Pozisyon Değişkeni ile Çaba-Ödül Dengesizliği T-Testi.....	50
Tablo 31: Çalışılan Pozisyon ile Çaba-Ödül Dengesizliği Grup İstatistikleri	51
Tablo 32: Çaba-Ödül Dengesizliği Düzeyi ve Örgütsel Adalet Algısı ile Demografik Değişkenler	51

GİRİŞ

Çalışma yaşamında örgütlerin verimli bir şekilde varlığını sürdürmeleri için önemli olan bazı faktörler bulunmaktadır. Bu faktörlerden iki tanesi olan çaba-ödül dengesizliği ve örgütsel adalet konuları araştırma kapsamında incelenmiştir. İki kavram da hem bireysel hem de örgütsel düzlemde önemlidir. Çaba-ödül dengesizliği, çalışma yaşamında gösterilen çabanın karşılığında yeterli derecede ödül alınmadığı durumlarda ortaya çıkmaktadır. İlk olarak Siegrist tarafından ele alınan bu kavram başlangıçta kardiyovasküler sağlık sorunlarını açıklamak için kullanılmıştır. İlerleyen dönemlerde örgütlerde yaşanan çaba-ödül dengesizliğinin, çalışanlar üzerinde çeşitli psikolojik sorunlara da yol açtığı tespit edilmiştir. Çaba-ödül dengesizliği yaşayan bireylerin hem fiziksel hem de psikolojik açıdan olumsuz etkilendiği çeşitli araştırmalar ile kanıtlanmıştır. Araştırma kapsamında incelenen bir diğer kavram olan örgütsel adalet ise örgüt içerisinde elde edilen kazanımların dağıtımındaki adalete odaklanır.

Çalışanların çaba-ödül dengesizliği düzeylerinin azalması ve örgütsel adalet algılarının artış göstermesinin örgütler açısından önemi çok büyüktür. Çaba-ödül dengesizliği düzeyi düşük olan çalışanların işe bağlılığı ve motivasyonları yükselir stres seviyeleri azalır. Aynı durum örgütsel adalet algısının yüksek olduğu örgütler için de sağlanmış olur. Her iki kavram için de olumlu algıya sahip olan çalışanlar hem bireysel hem de iş yaşamlarında mutluluk ve doyum seviyesine ulaşır.

Çaba-ödül dengesizliği ve örgütsel adalet kavramlarının daha önce birlikte araştırılmamış olması ve çaba-ödül dengesizliği kavramının Türkçe literatürde yeni yeni yer almaya başlaması bu araştırmanın yapılmasında etkili olmuştur. Yapılan araştırmanın, ileride çaba-ödül dengesizliği konusu ile ilgili yapılacak çalışmalara yol gösterici nitelikte olması beklenmektedir.

Yapılan araştırma dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde çaba ve ödülün tanımı, iki kavram arasındaki ilişki, Çaba-Ödül Dengesizliği Modeli ve çaba-ödül dengesizliğinin sonuçları üzerinde durulmuştur. İkinci bölümde örgütsel adaletin tanımı, örgütsel adalet türleri ve örgütsel adalet kuramları açıklanmıştır. Üçüncü bölümde çaba-

ödül dengesizliği ve örgütsel adalet üzerine yapılan çalışmalar incelenmiştir. Son bölüm olan dördüncü bölümde ise araştırma verileri incelenmiş ve araştırmanın sonuç bölümüne yer verilmiştir.

Araştırma, Bursa ilinde otomotiv sektöründe faaliyet gösteren bir firmada gerçekleştirilmiştir. Araştırma verileri anket ile toplanmıştır. Toplanan veriler SPSS 20.0 programı ile analiz edilmiştir. Analizlerde korelasyon, T-Testi ve ANOVA testi kullanılmıştır. Analizler sonrasında araştırmanın son kısmını oluşturan sonuç ve değerlendirme kısmında tüm analizler özetlenip yorumlanmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

ÇABA-ÖDÜL DENGESİZLİĞİ

1. ÇABA-ÖDÜL DENGESİZLİĞİ'NE KAVRAMSAL BAKIŞ

Literatüde çaba-ödül dengesizliği ile ilgili ilk araştırma Siegrist tarafından yapılmıştır. Siegrist tarafından geliştirilen Çaba-Ödül Dengesizliği Modeli'ne göre örgüt içerisinde çalışan bireyler gösterdikleri çabaların karşılığında yeterli ödül alamadıkları durumlarda olumsuz duygular hissederler. Çaba-ödül dengesizliği yaşayan çalışanların stres düzeyi yükseldiği için hem fizyolojik hem de psikolojik tehdit altındadır. Çaba-ödül dengesizliğin hem bireysel hem de örgütsel düzlemde bir çok sonuçları bulunmaktadır. Bireysel düzlemde kardiyovasküler ve psikolojik rahatsızlıklar görülmekte olup, örgütsel düzlemde de iş doyumunda, örgütsel adalet algısında, örgütsel bağlılıkta azalma gibi sonuçlar görülmektedir.

1.1. Çaba Kavramının Tanımı

Çaba, “*Herhangi bir işi yapmak için ortaya konan güç, zorlu, sürekli çalışma, gayret, ceht, efor*” (TDK Sözlüğü, 2020) olarak tanımlanmıştır. Çalışma yaşamında çaba kavramından bahsedildiğinde akla ilk olarak kas gücü ve zihin emeği gelmektedir. Fakat yeni kapitalizmin şekillendirmiş olduğu emek pratikleri ile birlikte çalışma yaşamında gösterilen çabanın niteliği ve anlamı da değişmiştir. Hızlı teknolojik gelişmeler, çalışma şekillerinde değişme ve çalışma saatlerindeki düşüş sayesinde çalışmanın anlamının değişmesi gibi faktörler, gösterilen çabanın da anlamını farklılaştırmıştır. Çalışmanın anlamının bireyler için farklılaşması ve çalışma yaşamını etkileyen gelişmeler sayesinde gösterilen çabanın niteliği, maddi olmayan emek pratikleri olarak şekillenmiştir. Maddi olmayan emek, bilgi, iletişim, hizmet gibi maddi olmayan ürünler üreten emektir. Bu durumda, bilgisayar yazılımcısının, ürün tanıtım ve pazarlamacılarının, muhasebe uzmanının, insan kaynakları uzmanının gösterdiği çaba, maddi olmayan emek sınıfına dahil edilebilir. Bilgisayar teknolojilerinin gelişmesi ile birlikte, bedensel çaba ve düşük vasıf gerektiren işler azalmaktadır. Bununla birlikte yüksek vasıf ve zihinsel çaba gerektiren işlerin sayısı artmaktadır (Emirgil, 2010: 228).

Bireylerin çalışma yaşamında gösterdikleri çaba, yaşamlarını devam ettirebilmeleri için ekonomik bir kaynaktır. Bireylere iş yaşamlarında statü ve toplumsal yönden itibar, aidiyet ve kimlik, paylaşma, dayanışma gibi sosyal yetkinlikler sağlar ve bireylerin yaratıcılığı, becerileri ve yeteneklerinin gelişimi artar. Bireylerin psikolojik doyuma ve kişisel hedeflere ulaşmalarını sağlar.

1.2. Ödül Kavramının Tanımı

Ödül, bireyin kendisine verilen sorumlulukları ve görevleri tamamlaması sonucunda elde edeceği kazanımlar olarak tanımlanabilir. Bir diğer tanıma göre ödül, verimli ve aynı zamanda başarılı bir iş sonucunda verilen armağanları kapsamaktadır. Ödül, çağdaş ve demokratik sistemler kullanılan örgütlerde, güdüleme ve motivasyon artırıcı bir araç olarak görülür. Özendirici ve motivasyon artırıcı işlevi bulunan ödüller, bilimsel yöntemler ile düzenlenir ve planlaması yapılırsa çalışanların etkili ve başarılı olmasını sağlayan araçlar olarak kabul edilir.

Literatürde, ödül ve ödülün çalışanlar üzerindeki etkileri tartışılmış ve farklı araştırmacılar ödül ile ilgili farklı noktalara değinmiştir. İyi ve adaletli yönetim düzenine sahip örgütlerde, başarı düzeyinin artmasına yardımcı olan araçların en önemlilerinden birisi ödüllendirme sistemidir. Ödül sistemi, örgüt ve çalışanlar arasındaki en önemli sözleşme konularından birisi olmakla birlikte bireyin yapmış olduğu işe ve göstermiş olduğu başarıya karşılık kendisine verilen ödüllerin yönetimidir. Ödüllendirme sisteminin genel olarak iki hedefi bulunmaktadır. Hedeflerden birincisi; örgütler için değer taşıyan maddi ya da manevi hizmetlerin değerlendirilmesi yani bu hizmetlerin ve gösterilen çabanın karşılığının ödenmesidir. İkincisi ise ödüllendirme sistemleriyle çalışanların motive edilmesidir.

Yetenekli çalışanların işe alınması ve yüksek performans gösteren çalışanların örgütte devamlılığının sağlanması için ödül sistemi önemlidir. Bu sebepten dolayı bazı örgütler, yetenekli çalışanları bünyelerine almak ya da performansı yüksek olan çalışanların örgütsel bağlılıklarını arttırmak için piyasanın oldukça üzerinde ücret, prim, hisse senedi hatta kâr ortaklığı gibi uygulamaları hayata geçirmektedirler.

Çalışanlar, görevlerini yerine getirdiklerinde ve bir işi başardıklarında takdir görmeye ve yaptıkları işin karşılığında maddi ödüller almaya önem gösterirler. Fakat maddi ödüller her zaman yeterli olmamaktadır (Kara, 2015: 18). Çalışanlara verilecek olan ödülleri, onları en iyi şekilde motive edecek ve ihtiyaçlarını karşılayacak şekilde belirlemek gerekmektedir. Bundan dolayı verilecek olan ödüllerin, çalışanların performanslarına ve iş doyumuna etkisi iyi analiz edilmeli ve ödülün zamanlaması, niteliği, miktarı iyi planlanmalıdır. Ödül sistemi içerisindeki kriterler sadece kıdem gibi belirli faktörlere dayandırılmamalıdır ayrıca performans ölçütleri de sisteme dahil edilmelidir ki çalışanların performansı arttığında elde edeceği ödüller de artmalıdır. Böylece iyi performans gösteren çalışanların motivasyonları ve işe bağlılık düzeyleri artacak daha hevesli ve verimli olacak şekilde çalışmaya devam edeceklerdir.

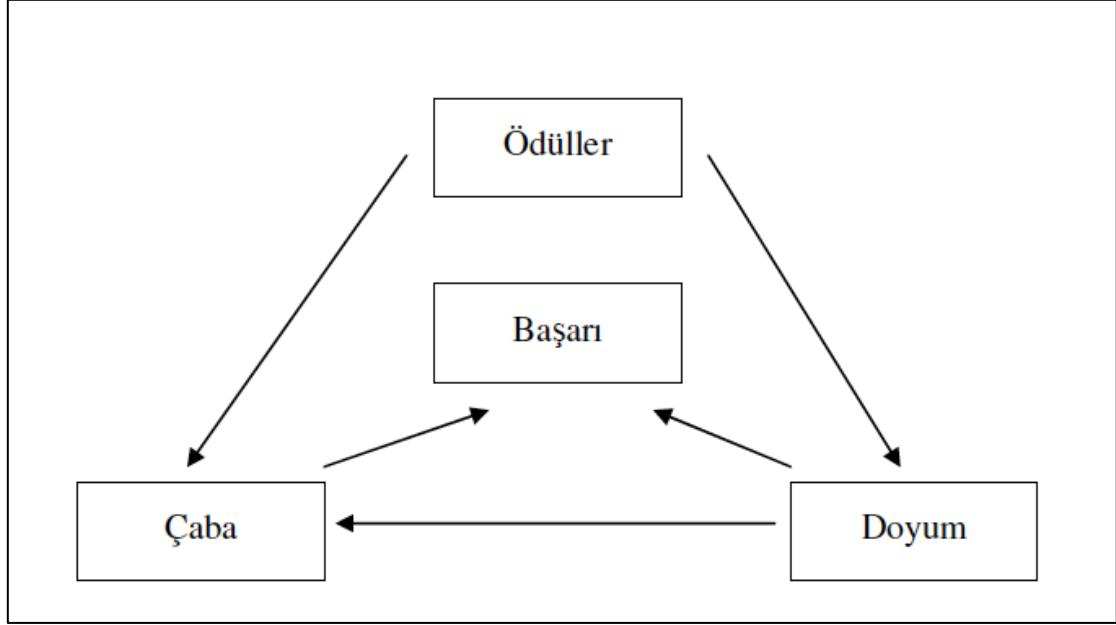
Ödül sistemi uygulamalarında dikkat edilmesi gereken bir diğer unsur ise ödülün bekletilmeden verilmesidir (Sevinç, 2015: 958). Ödüllendirme sistemi, örgüt içerisindeki bağlılığı sağlayıp güçlendirmeli, grupları dağıtmadan bir araya getirmeli, örgütsel hedeflere ulaşmak için çalışanların katılımlarını sağlamalıdır. Ödüller, benzer işlerle kıyaslandığında eşit, adil ve güdüleyici özelliğe sahip olup bütün çalışanlara eşit şekilde uygulanmalıdır (Çiçeklioğlu, 2016: 77).

1.3. Çaba ve Ödül Arasındaki İlişki

Çaba gösteren çalışanlarda ödül beklentisi oluşur ve örgüt içerisinde yeteri kadar ödüllendirilmiş çalışanlar da diğerlerine göre daha fazla çaba gösterirler. Örgütlerde uygulanan ödül sistemlerinin amacı da çalışanların örgütün hedefleri doğrultusunda motivasyonlarını arttırıp gösterdikleri çabanın artmasını sağlamaktır. Vroom'a göre çalışanların örgüt içerisinde gösterdiği başarı, ödüllendirilmiş bir çabanın sonucudur. Tolman'a göre ise davranışın kökeninde ödül beklentisi mevcuttur. Çalışan birey, davranışı sergilerken o çabanın sonucunda ödüle ulaşacağına inancı, isteği ve beklentisi olmalıdır (Bayrakdar, 2016: 23).

Eisenberger vd. (1996)'ne göre örgütsel desteğin ve ödül sisteminin yüksek düzeyde olması çalışanların beklentilerini arttırır. Beklentileri karşılanan çalışan

örgütten aldığı desteğin karşılığını verebilmek adına daha fazla çaba gösterir. Bunun sonucunda da daha fazla çaba gösteren çalışan işveren tarafından ödüllendirilir.



Şekil 1: Cronny ve Smith'in Süreç Modeli (Özdemir, 2007: 29)

Şekil 1'e göre ödül, doyum ve çaba arasında bir ilişki vardır ve bu üç değişkenin birbirleri üzerinde karşılıklı etkileşim ve etkileri bulunur. Modelde vurgulanan asıl konu, ödüller yalnızca başarıyı etkilemez. Başarıya ulaşmak için gösterilen çabanın, ödüle ve o ödül sonucunda sahip olacağı doyuma bağlı olduğu konusudur. Çalışan, ulaşacağı ödülü arzulamalı ve çabasının kendisini başarıya götüreceğine ve bu başarı sonucunda ödül elde edeceğine, elde edilen ödülün diğer ödüller için yeni bir adım olacağına inanmalıdır (Özdemir, 2007: 29).

Bireyler, örgütsel amaçlar doğrultusunda sergiledikleri bedensel ve zihinsel çabaların sonucunda ödüllendirilmeyi umarlar. Örgütler de çalışanlardan kurallara uygun davranış ve yüksek performans göstermelerini beklerler. Skinner'a göre çalışanlar ödül ile eylemde bulunur. Bu durumda çalışanlar, kendisine verilecek ödülü arzulamalı ve ödüle ulaştıklarında doyuma sahip olmalıdırlar. Yani, verilen ödüller gerçekten ekstra çaba harcamaya değer olmalıdır. Fakat çalışanların ödüle duydukları arzu derecesi her zaman aynı kalmaz. Arzu derecesi artarsa çaba artar, azaldığında ise gösterilecek olan çaba da azalacaktır. Ödüle olan arzu bittiğinde ise o ödül çalışan için

önemini kaybedecektir. Her çalışanın ödüle duyduğu arzu derecesi de farklı olmaktadır. Örneğin ücret artışı bazı çalışanlar için çok arzulanır ve o çalışana doyuma ulaştırırken bazıları ise hiç önemsemeyebilir.

Çalışanlar, üstün çaba gösterdikleri ve başarıyla tamamladıkları işlerin sonucunda ödüllendirilirse örgütsel bağlılık düzeyleri her zamankinin üzerinde olmaya başlayacaktır. Bundan dolayı örgütler çalışanlarının motivasyonunu arttırıp davranışın devamını sağlamak için ödüllendirme sistemine ihtiyaç duyarlar. Ödüllendirme sistemindeki temel amaç, çalışanın davranışı etkilemek ve çabanın pekiştirilmesini sağlamaktır. Pavlov ve Skinner'a göre istenilen davranışların ödüllendirilerek tekrarı sağlanabilir. İşletme açısından olumlu olarak görülen davranışlar takdir edilip ödüllendirilirse bu davranışın tekrar edilme olasılığı ve gösterilen çaba oranı artmış olur. Bu durumda verilen ödüller olumlu pekişme aracı olarak kullanılır ve çalışanın daha çok çaba göstermesine yardımcı olur. Böylece örgütler hedef ve stratejilerine daha çabuk ulaşmış olurlar (Özdemir, 2007: 33).

Verilecek olan ödüllerin çalışan açısından değeri ve çalışana etkileme düzeyi, kişinin bireysel özelliklerine, örgütün değerlerine ve genel sosyo-ekonomik koşullar gibi birçok değişkene göre farklılık göstermektedir. Önemli olan, çalışanların hangi konularda gösterdiği çabaların ödüllendirileceğinin önceden belirlenmesi ve gösterdiği çabaların sonucunda ödüllerin dağıtımının adil bir şekilde yapılmasıdır.

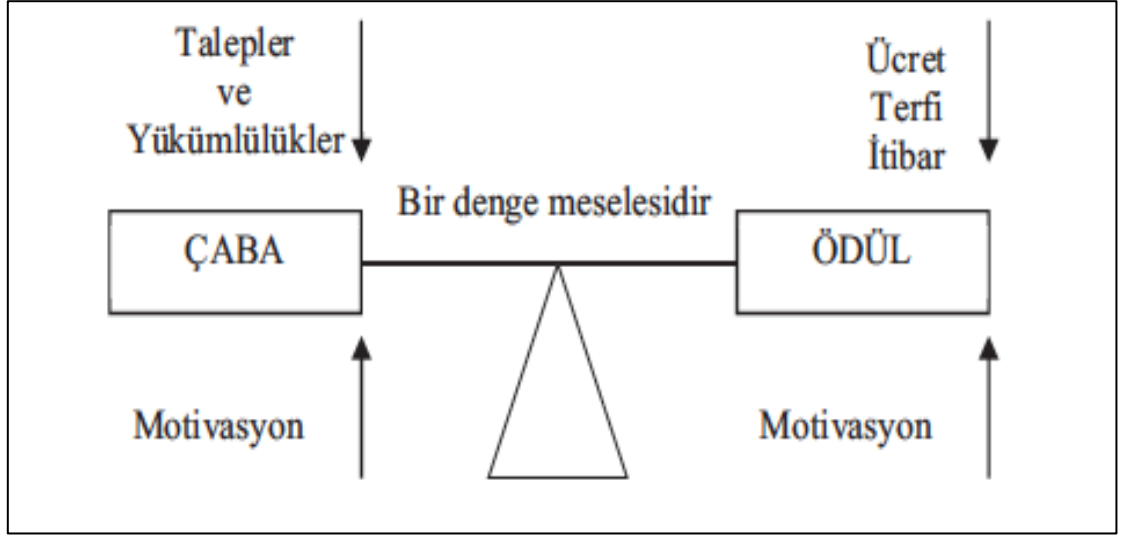
1.4. Çaba-Ödül Dengesizliği Modeli

Psikososyal iş boyutlarını incelerken önde gelen modellerden birisi Çaba-Ödül Dengesizliği Modelidir. İş sağlığı araştırmalarına da rehberlik eden Çaba-Ödül Dengesizliği Modeli, sosyal değişim, maliyet ve kazanç kuramlarından ortaya çıkmıştır. Model, harcanan çaba ile çabanın karşılığında alınan ödüle ve arasındaki ilişkiye odaklanır. Daha spesifik olarak çaba ve düşük kazanç arasındaki açığı temsil eder (Li, Loerbroks, Siegrist, 2017: 78).

Çaba-Ödül Dengesizliği Modeli'nde çalışanların beklediği karşılıkların eksik olduğu durumlarda yani yüksek çaba ve maliyet sonucunda düşük kazanç elde ettiklerinde uzun vadeli olarak olumsuz duygular baş gösterir (Siegrist, 2008: 164).

Çaba-Ödül Dengesizliği Modeli 1986 yılında sosyoloji alanında Siegrist ve arkadaşları tarafından oluşturulmuştur. Bu model, başlangıçta stres ve kardiyovasküler sorunlar arasındaki ilişkiyi tahmin etmek ve açıklamak için kullanılır. Ancak bu kullanım alanı, zihinsel ve sağlık sorunlarını da içerecek şekilde genişletilmiştir (Li, Rosemberg, 2018: 518-519). Çaba-Ödül Dengesizliği Modeli, iş rolünün çok önemli olduğunu iddia eder. Çalışan, sosyal değişim ilkesine dayanarak çaba harcamakta ve karşılığında ödül beklemektedir. Çaba ile alınan ödül arasında dengesizlik olması durumunda sıkıntı meydana gelmektedir (Vegchel, Jonge, Bosma, Wilmar, 2004: 1118). Siegrist'in Çaba-Ödül Dengesizliği Modeli'ne göre, yüksek iş yükü ve ödüller üzerinde düşük seviyede kontrol olduğunda tehdit edici iş koşulları oluşmaktadır. Tehdit edici iş koşulları zorunlu mesleki değişim, aşağı doğru hareketlilik, terfi olanaklarının eksikliği gibi düşük ödül ve düşük güvenlik koşulları olarak da tanımlanabilir. Siegrist'in araştırmasındaki iş yükünün bileşenleri vardiyalı çalışma, iş baskısı ve iş yükündeki artışı içerir (Siegrist, Starke, Chandola, Godin, Marmot, Niedhammer, Peter, 2004: 1484). Çaba-Ödül Dengesizliği ölçekleri de yüksek maliyet-düşük kazanç şeklindeki orana göre oluşturulur (Li, Loerbroks, Siegrist, 2017: 79).

Çaba-Ödül Dengesizliği Modeli'nde vurgu daha çok ödül üzerine yapılmakta olup bunun yanında kişisel özelliklere de vurgu yapılmıştır. Çağdaş yönetim anlayışına göre çalışanlar bütün çabalarını ortaya koyacak şekilde motive edilmelidir. Çalışan, yapmış olduğu işten en yüksek derecede maddi ve manevi doyum sağlayabilmeli ve çalışanın başarısının örgüte olan katkısının değerlendirilmesi gerekmektedir. Model, kendini adama gibi özellikleri, iş yükü ve gelir gibi dışsal faktörlerle birlikte değerlendirir. İş yükü ve gelir gibi dışsal etkenler, çaba ve ödülün dengede kalmasını sağlayan kaynaklardır (Demiral, 2004: 25).



Şekil 2: Siegrist'in Çaba Ödül Uyumsuzluğu Modeli (Kahraman, 2013: 18)

Şekil 2'ye göre, yüksek talep ve yükümlülüklerin karşılığında ücret, terfi, itibar gibi ödüllerin kısıtlı olması durumunda denge bozulur ve çalışanın motivasyonu düşer. Çaba ve ödül arasındaki dengenin bozulduğu durumlarda, çalışanlarda duygusal huzursuzluk görülmektedir. Başka bir deyişle, çalışanların sarf ettiği çabaya karşılık ödüllendirilmemesi ya da yeterli ödüllendirilmeme ile karşılığını alamaması durumunda çeşitli olumsuz sonuçların ortaya çıkacağı bilinmektedir (Siegrist, 1996, 29-30).

Fazla sorumluluk alma durumunda gözlenen temel durum, örgütte gösterilen çaba ve elde edilen ödüller arasında tekrarlayan uyumsuzluğun olmasıdır. Fazla sorumluluk alan kişiler, tükenmeye karşı daha da hassas hale gelirler. Çok fazla sorumluluk almak, içsel bir çaba kaynağını tanımlasa da modelin bu bileşeni geleneksel bir kişilik özelliği olarak kavramsallaştırılmamış olup dışarıdan bir baskı ile ortaya çıkmıştır. Artı olarak bu modele göre çalışanlar, olumsuz sağlık koşullarına maruz kalırlar. Olumsuz sağlık koşullarından biri olan stres, çabaya rağmen uygun ödüllerin alınmaması ile ortaya çıkmaktadır (Siegrist, 2008: 165).

Kendini işine adama davranışı, çaba-ödül dengesizliğinin tolere edilmesinde tampon görevini üstlenir. Kendini işine adama birtakım duygu, davranış ve tumumun açıklanmasında kullanılır. Bu kişiler ödül olarak onaylanma ve saygı beklerler. Bu

durum, yüksek çabaya karşı düşük ödül ile birlikte iş stresini oluşturmaktadır. Çaba-Ödül Dengesizliği Modeli, bireysel özellikleri de değerlendirir (Demiral, 2004: 25).

Kurama göre bağımlılık, stratejik tercih veya fazla sorumluluk alma durumlarında çaba-ödül dengesizliği fazla görülür. Bağımlılığa göre özellikle vasıfsız ya da yarı vasıflı, yaşlı, hareket kabiliyeti kısıtlı veya sınırlı iş kabiliyeti olan ya da kısa vadeli sözleşmeleri olan çalışanlar için gözlenen yapısal kısıtlamaları kapsamaktadır. Tüm bu durumlarda işverenler uygun ödüller vermeme eğilimindedir. Bu durum, küreselleşmiş işgücü piyasası, şirketlerin birleşmesi ve örgütsel küçülme, hızlı teknolojik değişim ve yüksek düzeyde iş istikrarsızlığı ile tanımlanan modern ekonomilerde daha fazla görülür. Stratejik seçime göre insanlar belirli bir süre için yüksek maliyet-düşük kazanç koşullarını kabul ederler çünkü bir sonraki aşamada kariyer geliştirme şanslarının olacağı ve ilgili ödüllerin gelişeceği inancına sahiptirler. Bu örüntü, profesyonel kariyerlerin erken evrelerinde ve yoğun rekabet içeren işlerde sıklıkla gözlenir (Siegrist, 2008: 166).

Net olarak tanımlanmamış iş sözleşmeleri, piyasa koşulları içerisinde çok az seçeneğe sahip olma, düşük düzeyde beceri, hareket eksikliği, güvencesiz iş gücü piyasası gibi durumlar çaba-ödül dengesizliğinin olduğu koşullara örnektir. Sosyolojik bakış açısıyla oluşturulmuş modele göre ödül-çaba dengesizliğinin daha düşük ücretle çalışan mavi yakalı çalışanlarda daha sık görülebileceği savunulur. Ayrıca mavi yakalı çalışanlar daha sınırlı kariyer fırsatlarına sahip olduklarından bu dengesizlikle karşı karşıya kalabilmektedirler. Beyaz yakalı çalışanlar, bazı stratejik nedenlerden dolayı gelecekteki kariyer olanakları için az ödüle rağmen fazla çaba göstermeye gönüllü olabilmektedirler. Bu tür bir eğilim, geçici veya kendi seçimleri olabilmektedirler ancak daha uzun sürdüğü takdirde bireyler zorlanmakta ve gösterilen çabanın karşılığı ödenmediği zaman zararlı sonuçlar ortaya çıkmaktadır.

Eşitlik Kuramı'na göre çalışanlar iş ilişkilerinde eşit tutum ve davranış görmek isterler. Aksi halde iş doyumunu olumsuz yönde etkilenir. Bu kurama göre bireyler göstermiş oldukları çabayı ve bu çabalarına karşılık elde ettikleri ödüllerini benzer işi yapan diğer çalışanların çabaları sonucunda elde ettikleri ödüller ile karşılaştırırlar.

Çalışanın gösterdiği çaba ile elde ettiği ödüller arasındaki denge, karşılaştırma yaptıkları benzer işi yapan kişilerin çaba ve ödül oranları eşitse iş doyumunu artmaktadır. Adams'a göre iş doyumunu, çalışanın sarfettiği çaba ve sonucunda elde ettiği çıktılarının dengeli olmasıdır (Korkut, 2014: 29). Özetle, Çaba-Ödül Dengesi Modeli'nin temel vurgusu eşit çabanın eşit şekilde ödüllendirilmesi gereğidir.

1.5. Çaba-Ödül Dengesizliği Sonuçları

Ekonomik küreselleşme ve teknolojik gelişmeler nedeniyle gelişmiş ve hızla gelişmekte olan ülkelerde iş stresi artmaya başlamıştır. Yapılan araştırmalara göre çalışma yaşamındaki en kritik psikolojik riskler arasında ödüllendirilmeme bulunmaktadır (Seferoğlu, Yıldız, Yücel, 2014:350).

Çaba-Ödül Dengesizliği Modeline göre çalışanların gösterdiği çaba yüksek ve bu çabaya karşılık aldığı ödüller düşük olduğunda ya da hakettiği gibi ödüllendirilmediğini düşündüklerinde otonom sinir sistemi olumsuz etkilenir. Otonom sinir sisteminin olumsuz etkilenmesiyle birlikte stres reaksiyonları, sürekli stres tepkileri, benlik saygısında azalma, tükenmişlik, hayalkırıklığı gibi duygusal iyilik halinden uzaklaşma gözlemlenir (Korkut, 2014: 25). Bu durum ayrıca fiziksel sağlık durumunu da etkilemektedir. Yüksek düzeyde çaba ve düşük düzeyde ödül durumunda, kardiyovasküler kalp rahatsızlıkları ortaya çıkar ve sigara gibi zararlı alışkanlıklara yönelebilmektedirler. Çaba-ödül dengesizliğinin sağlık şikayetlerine neden olduğu, birçok deneysel kanıtla desteklenmektedir. Kuper ve diğerlerinin 2002'de yaptığı araştırmada, örgütte çaba-ödül dengesizliğinin kronik kalp rahatsızlıkları riskini %36 oranında arttırdığı bulunmuştur (Suner, Hayat, 2017: 518). İngiltere'deki sağlık sisteminin özelleştirmeler sebebiyle küçüldüğü ve sağlık çalışanlarının işten çıkarılma stresi yaşadığı dönemde yapılmış olan araştırmalarda çaba-ödül dengesizliği ile psikiyatrik bozukluk durumları arasında ilişki bulunmuştur.

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL ADALET

1. ÖRGÜTSEL ADALETE KAVRAMSAL BAKIŞ

Çalışma Psikolojisi'nde önemli bir kavram olan örgütsel adalet, örgüt içerisindeki kazanımların adil dağıtımını, alınan ve uygulanan kararların nasıl alındığı, çalışanlarla etkileşimin ne düzeyde adaletli olduğu ile ilgilenmektedir. Örgütsel adalet kavramının dağıtım, prosedürel ve etkileşimsel adalet olmak üzere üç alt boyutu bulunmaktadır. Her bir alt boyut örgütsel adalet kavramını farklı açılardan incelemektedir. Örgütsel adaletin önemli bir kavram olmasının bir diğer nedeni ise örgütsel güven, örgütsel vatandaşlık davranışı, performans, örgütsel bağlılık, iş doyumu ve işten ayrılma niyeti gibi kavramlarla da doğrudan ilişkili olmasıdır.

1.1. Örgütsel Adaletin Tanımı

Tarih içerisinde, özellikle 19. ve 20. yüzyıllarda ideal toplum ve ideal toplum düzeni arayışlarında, özgürlüğün ve eşitliğin yanı sıra adalet temeline dayalı devlet sisteminin daha ideal olduğu, toplumların düzen ve refah içerisinde devamlılığını sürdürmesinin adalet ile mümkün olacağı görüşü yaygın hale gelmiştir.

Literatür incelendiğinde, adalet kavramının ilk olarak Aristo, Platon, Sokrates, Nozick ve Rawls gibi filozofların üzerine çalıştığı bir konu olduğu görülmektedir. John Rawls'a göre adalet, sosyal örgütlerin ilk erdemidir. Saunderson ve Thronhill'e göre adalet kavramı, çalışanların örgütsel güven ile ilgili tutumlarını açıklayan bir kavramdır (İyigün, 2012: 50). Sosyal adalet ile ilgili ilk çalışmaların daha çok sosyal yaşamdaki adalet ilkelerini açıklamaya yönelik olduğu ve bu çalışmaların spesifik olarak örgütsel adaleti incelemeye yönelik olmadığı söylenebilir. Örgütsel yaklaşımlar daha fazla incelenmeye başladığında adalet kavramının örgütlere uyarlandığı ve örgüt içerisinde elde edilen kazanımların dağıtımındaki adaleti ifade eden "örgütsel adalet" kavramı geliştirilmiştir.

Örgütsel adalet, bir bilgi birikimini ifade etmektedir ve örgütlerin varlıklarını sürdürebilmeleri için önemli bir unsurdur. Örgüt içerisinde adaletin sağlanması iş birliği içerisinde gerçekleşebilmektedir. Bu iş birliği başarılı bir şekilde oluşturulduğunda

örgütsel değerler daha da sağlamlaşmaktadır. Örgütsel adalet, modern örgüt kuramının etkisi ile 1980'li yıllardan sonra ortaya çıkmış ve ilk defa Greenberg tarafından kullanılmıştır. Örgütsel adalet terimi ilk olarak Greenberg tarafından 1987'de kullanılmış olmasına rağmen, yaygın çalışması yirminci yüzyılın ikinci yarısında başlamıştır. Greenberg'e göre örgütsel adalet, çalışanların örgüt içerisindeki adalet ve eşitlik algılarıyla yakından ilişkilidir. Örgütsel adalet kavramı, örgüt içerisinde ödüllerin adil dağıtımını ve dağıtım esnasında uygulanan prosedürler ile yöneticilerin örgüt ve çalışanlarla ilgili aldığı kararlar, uygulamalar ve düzenlemeler ile çalışanlara karşı tutum ve davranışlarının adil olarak algılanmasını ifade eder (İyigün, 2012: 51).

Colquitt, Greenberg ve Zapata-Phelan, örgütsel adalet alanının tarihsel gelişimini üç döneme ayırır: 1950'lerden 1970'lere kadar dağıtım adaleti, 1970'lerin ortalarından 1990'ların ortalarına kadar prosedürel adalet, 1980'lerin ortalarında ise etkileşimsel adalet incelenmiştir (Colquitt, Greenberg, 2005: 1912).

1.2. Örgütsel Adalet Türleri

Örgütsel adalet türlerinin sınıflandırılmasıyla ilgili literatürde etkileşim, prosedürel ve dağıtım adaleti şeklinde yapılan sınıflandırmalar daha fazladır. Fakat literatürde farklı sınıflandırmaların da yapıldığı görülmektedir. Colquit, örgütsel adaleti kişilerarası, prosedürel, dağıtım ve bilgisel adalet olmak üzere dört kategoride sınıflandırmıştır. Beugre, etkileşim, prosedürel, dağıtım ve sistemik adalet olarak kategorilendirmiştir. Örgütsel adalet türleri araştırılırken, literatürde ortak bir sınıflandırma bulunmamaktadır fakat yapılmış olan birçok çalışmada adalet türleri dağıtım, prosedürel ve etkileşimsel olmak üzere üç kategoride incelenmiştir.

1.2.1. Dağıtım Adaleti

Dağıtım adaleti, örgütten alınan çıktılarının adaletine işaret eder. Dağıtım adaletine göre sonuçların adil olup olmadığına dair üç kural vardır: Hak edilen değer, eşit dağıtım ve ihtiyaç. Örgütsel adaletin dağıtım adaleti boyutu, örgüt içerisindeki kaynakların dağıtımını ile ilgilendiği için Eşitlik Kuramı'na benzemektedir (Cropanzano, Molina, 2015: 380).

Maddi kaynaklı ödüllendirmelerin geçerliliği sınırlı olduğundan dolayı dağıtım adil ve dikkatlice olmadığı durumlarda motivasyonel işlevini kaybeder ve örgüt için zararlı bir hale dönüşür. Çalışanlar, gösterdikleri çabanın karşılığı olarak alması gerektiğini düşündüğü ödüllerini aldıkları zaman dağıtım adaletinin adil olduğunu düşünürler. Dağıtım adaletinin adil olduğunu düşünen çalışanların örgütsel adalet seviyeleri ve motivasyonları yükselip daha verimli çalışırlar.

Deutsch'a göre dağıtım adaletinin "adalet", "eşitlik" ve "ihtiyaç"tan oluşan üç kuralı bulunmaktadır. Dağıtıcının görevi, hedefe uygun dağıtım kuralını örgüt içerisinde uygulamaktır. Dağıtıcının hedefi üretkenlik ise uygulanması gereken kural "adalet" olmalıdır; dağıtıcının hedefi örgüt içerisindeki uyumu sürdürmekse uygulanması gereken kural "eşitlik"tir; dağıtıcının hedefi örgüt üyeleri içerisinde en dezavantajlı üyelerin gereksinimlerini karşılamak ise "ihtiyaç" kuralı uygulanmalıdır. Burada bahsedilen her bir kural dağıtım adaletine ulaşmayı hedeflemektedir (İçerli, 2010: 81).

1.2.2. Prosedürel Adalet

Prosedürel adalet, dağıtım kararlarının alınma süreçlerinin yani prosedürlerin örgüt çalışanları tarafından adil olarak algılanıp algılanmadığıyla ilgilenmektedir. Çalışanlar eğer kararların alınma sürecindeki prosedürlerin adil olduğunu düşünürlerse alınan kararlar daha çabuk benimsenir (Greenberg, 1987: 14). Prosedürel adalet, karar verme süreçleri içerisindeki adalet türüdür. Prosedürel adaletin olup olmadığını belirleyen kriterler içerisinde bütün taraflara tutarlı davranma ve karar verirken herkesin görüşlerini dikkate almak önemlidir (Cropanzano, Molina, 2015: 381).

Çalışanların kararlara katılımı ve fikirlerinin önemsenmesi, adalet algısını önemli düzeyde artırır ve çalışanlar kendilerini değerli hissederler. Çalışanlar, karar alma süreçlerinde seslerini duyurup ödülleri belirlemede kullanılan prosedür ya da süreçlerin oluşturulmasına katkı sağladıklarında adalet algıları yükselmiş olur (Greenberg, 1987: 14). Örgüt içerisindeki yöneticilerin aldıkları kararlar daha çok çalışanların ücretleri, projeleri ya da sosyal ortamlarıyla ilgilidir. Örgüt içerisinde alınan kararlar, çalışanların o örgütte neden çalıştığını belirleyen ekonomik ve sosyo-duygusal faktörleri etkiler. Bu sonuçlar çalışanlar için önemli olduğundan dolayı çalışanlar

kararların alınma süreçlerini eleştirel bir gözle değerlendirirler. Çalışanlar, örgüt içerisindeki kararların alım aşamasında süreç kontrolüne sahip olduklarını düşünürlerse alınan kararları adil olarak görme eğilimindedirler. Süreç kontrolü etkisi, sesini duyurma etkisi ya da adil süreç olarak adlandırılmaktadır. Süreçlerin adil algılanması için bazı kurallara sahip olması gerekmektedir. Bu altı temel kural; tutarlılık, ön yargı, düzeltilebilirlik, doğruluk, etik olma ve temsildir (Greenberg, 1987: 15). Kararların nasıl alındığıyla ilgili süreçler, insandan ve süreden bağımsız bir şekilde tutarlı olmalıdır. Yapılan araştırmalara göre çalışanların kararlara katılımı arttıkça sürecin tutarlılığına dair olan algıları artış göstermektedir. Alınan hiçbir kararda kişisel çıkarlar dikkate alınmamalı ve alınan her karar ön yargılardan uzak olmalıdır. Çalışanların alınan kararlara itiraz etme ihtimaline karşılık yanlış ya da çarpıtılmış bilgileri düzeltecek bir mekanizma olmalıdır. Karar verilirken kullanılan ve toplanan bilgilerin doğruluğundan emin olunmalıdır. Süreçler, ahlaki ve etik değerlere uygun ve dağıtımdan etkilenecek tüm grupların görüşlerinin yansıtılmasını içeren temsil kuralına sahip olmalıdır.

Prosedürel adaletin varlığının algılanması etkileyen bu altı kural dışında “karar alma sürecinin tarafsızlığı”, “üçüncü kişilerde güven”, “sosyal durumun açıklığı” gibi kurallar da mevcuttur. Çalışanlar, dağıtım kararı alan otoritenin tarafsızlığına inanır, güven duyar ve alınan kararlar herkese eşit şekilde aktarılsa süreç adaleti sorunsuz işlemiş olur (Greenberg, 1987: 15). Çalışanlar, dağıtım kararlarının alındığı prosedürleri adil olarak algıladıklarında düşük ücret aldıklarında ya da beklediği terfiyi alamama gibi kendileri için durumlarla karşılaştıklarında alınan kararların doğruluğunu daha rahat bir şekilde benimserler.

Temel olarak prosedürel adalete göre çalışanlar, kazanımları ne olursa olsun bu çıktılarının kendilerine hangi prosedürler ya da süreçler izlenerek verildiğine odaklanmaktadır. İzlenen prosedürlere göre uygulanan politikaların diğer çalışanlara nasıl dağıtıldığını gözlemleyip değerlendirerek sonuçların ne kadar adil olup olmadığına dair karara varırlar (Budak, Tolay, Sezgin, Arpacı, Aksu, 2018: 35).

1.2.3. Etkileşim Adaleti

Sadece dağıtım ya da prosedürel adalet ile örgütsel adaletin sınırlandırılmayacağını düşünen Bies ve Moag, üçünü boyut olarak etkileşimsel adalet kavramı hakkında çalışmalarda bulunmuşlardır. Bies ve Moag'a göre örgütsel adaletin iletişim yönünün adilliğine odaklanılır. Araştırmalara göre etkileşimsel adalet, dağıtımsal ve prosedürel adalet kadar önemlidir. Etkileşimsel adalet ile adalet kavramının sosyal yönü vurgulanır. Kişiler arası onur ve saygıyla ilgilidir (Cropanzano, Molina, 2015: 381). Çaba-ödül dengesizliği ve örgütsel adalet arasındaki ilişkiye motivasyon açısından bakıldığında, çalışanlar iş ilişkilerinde eşit muamele görmek isterler ve birey algılayacağı eşitsizlik ya da eşitlik durumuna göre tutum ve davranışlarını belirler. Etkileşimde adaletsizlik algılayan birey, durumu değiştirmek için gösterdiği çabayı azaltma ya da işten ayrılma yollarına gidebilir (Selen, 2016: 56). Etkileşim adaleti, yöneticilerin dağıtım kararlarını aldığı süreçlerin tüm çalışanlara eşit, açık ve dürüst bir şekilde açıklaması olarak ifade edilir. Bu faktör karar alıcıların karardan etkilenenlere karşı olan tavırlarını da içerir. Etkileşim adaleti, çalışanlara değer vermek, saygılı davranmak, gerekli bilgilerin zamanında verilmesi, dürüstlük, nezaket gibi davranışları içerir. Bu kriterler ışığında sağlanan etkileşimsel adalet sayesinde çalışanlar kendilerini daha değerli hisseder. Etkileşim adaletinin sağlanmasında dört kural belirlenmiştir. Bu kurallar; saygı, kurallara uygunluk, dürüstlük ve doğruluktur. Greenberg'e göre saygı kriteri etkileşim adaletinin içerisinde değerlendirilirken; dürüstlük ve doğruluk kriterleri bilgisel adaletin unsurları olarak değerlendirilir. Etkileşim adaletinin açıklama yönü sayesinde çalışanlar süreç hakkında daha çok bilgi sahibi olabileceklerinden dolayı prosedürel adalet de olumlu etkileri bulunmaktadır.

1.3. Örgütsel Adalet Kuramları

Literatür incelendiğinde, örgütsel adalet kuramlarının çalışanların kazanımlarının adil olması gerektiği sorunsalını temel aldığı ve bundan dolayı geliştirildiği dikkati çekmektedir. Örgütsel adalet kavramına ilişkin literatür, Homans'ın Dağıtım Adaleti Kuramı ile başlar ve Adams'ın Eşitlik Kuramı ile şekillenir. O yıllardan günümüze kadar literatür ile ilgili çalışmalar arttığından dolayı çok sayıda kuram ortaya atılmıştır. Bu kuramlar, bazı ayrıntılarda farklılaşmalarına rağmen hepsinde bulunan ortak görüş, insanların adil olmayan uygulamalara karşı tepki

gösterdiği, adaletsizlik durumunu düzeltmeye çalıştıkları ya da durumdan uzaklaştıklarıdır. Geleneksel Denge Kuramları, bireyin gösterdiği çaba ve katkılar ile kazanımlarının yani ödüllerin birbirine oranı ile bu oranın aynı çabayı gösteren diğer bireyin oranının karşılaştırmasını inceler. Adaletle ilgili araştırmalarda en dikkat çeken kuramlarından birisi, Adams'ın Eşitlik Kuramı'dır (Yürür, 2018: 252).

1.3.1. Dağıtım Adaleti/Sosyal Mübadele Kuramı

Homans'ın (1961) Dağıtım Adaleti Kuramı ya da Sosyal Mübadele Kuramı, bireylerin diğer bireylerle ya da kurumlarla olan ilişkilerinin bir tür mübadele ya da bir tür alışveriş yoluyla ilerlediği görüşüne dayanır. Bu sosyal davranış, karşılıklı değiş tokuş süreci içerisinde gerçekleşir ve bireyler bu süreci adaletli bulduklarında ilişkileri devam eder. Bireyler bu noktada kendi davranışları karşılığında belli davranışları bekler ve adil muamele görmek isterler. İş yaşamındaki ilişkiler de bir tür mübadele ilişkisidir. Bu tür bir mübadele ilişkisinde yapılan yatırım, gösterilen çaba ile elde edilen ödül birbirine denk olmalıdır. Gösterilen çaba ile elde edilen ödül birbirine denk olduğunda adalet sağlanır ve ilişkiler devam eder. Çaba ile ödül arasındaki denge, başka bir kişinin gösterdiği çaba ve elde ettiği ödül ile karşılaştırıldığında, dağıtımda denkleğin olup olmadığı anlaşılır. Homans'a göre önemli olan eşitlik değil adalettir. Eşitlik, adaletsizlik yaratmaktadır. Eşitlik yerine dağıtımda adalet sağlanmalıdır (Budak, Tolay, Sezgin, Arpacı, Aksu, 2018: 39).

1.3.2. Eşitlik Kuramı

Adams'ın (1965) Eşitlik Kuramı'na göre, çalışan bireyler sürekli kendi katkı ve kazanımlarını diğer çalışanların kazanımları karşılaştırırlar. Kazanımlarını, işlerinden ya da çalıştıkları örgütten sağladıkları şeyler olarak görürler. Adams'a göre katkı olarak değerlendirilen girdiler; zekâ, eğitim düzeyi, kişisel çaba, daha önceki iş tecrübeleri gibi örgüte katkı sağlayan unsurlardır. Kazanımlar ise, ücret, sorumluluk, tanınma, terfi, iş güvencesi, şirket arabası kullanma, geniş bir ofis hakkı olabilmektedir. Bireyin dikkate aldığı katkı ve kazanımlar kişisel seçimleridir. Kurama göre girdiler ise kazanımlar arasında denge olması gerekmektedir. Birey bu dengenin olmadığını düşündüğünde durumu eşitliğe aykırı olarak değerlendirir. Bireyler kendi katkı ve kazanım oranlarını değerlendirirken kendi durumlarını başkaları ile de karşılaştırır. Yapılan karşılaştırma

sonucunda eşitsizlik olduğunu düşünürse, bu durumu ortadan kaldırmak için çeşitli davranışsal ya da bilişsel süreçlere başvurur.

Adams'ın eşitlik formülü aşağıdaki gibidir;

$$\frac{\text{Bireyin Kazanımı}}{\text{Bireyin Katkısı}} = \frac{\text{Diğer Bireyin Kazanımı}}{\text{Diğer Bireyin Katkısı}}$$

Eşitsizlik duygusunun yoğunluğu bu iki oran arasındaki farkın büyüklüğüne bağlıdır. Oranların karşılaştırılmasında herhangi bir değer diğerinden küçük ya da büyükse denge bozulmuş demektir. Eşitlik Kuramı'na göre yapılan birçok araştırmada, çalışanlar iş ortamında eşitliği sağlamayı istemektedirler. Çaba-Ödül Dengesizliği Kuramı'nda olduğu gibi eşit çabanın eşit şekilde ödüllendirilmesini beklemektedirler (Yürür, 2018: 254).

1.3.3. Prosedür Adaleti Kuramı

Örgütsel adaletin prosesürlerle ilgili boyutunun açıklanması ve anlaşılmasını sağlayan *Thibaut ve Walker'in (1975) Prosedür Adaleti Kuramı*, hukuki prosedürlerden etkilenmiştir. Yazarlar karar sürecine ilişkin iki aşama belirtmişlerdir. Bu aşamalar, kanıtların sunulduğu süreç aşaması ve anlaşmazlıkların çözümünde kullandıkları karar aşamasıdır. Anlaşmazlıkları çözmek için öne sürülecek kanıtın seçilme sürecini ve derlenmesi aşamasını kontrol etme yeteneğine 'süreç kontrolü' demişlerdir. Anlaşmazlıkların çözümünü belirleme yeteneğine ise 'karar kontrolü' demişlerdir (Greenberg, 1987: 14). Kurama göre süreç kontrolüne sahip olan çalışanlar, daha fazla doyuma ulaşır, süreci daha adil algırlar. Anlaşmazlığa düşen kişilere söz hakkı verildiğinde, alınan kararlar daha fazla kabul edilir (Yürür, 2018: 256).

1.3.4. Göreli Yoksunluk Kuramı

Crosby'nin (1976) Göreli Yoksunluk Kuramı'na göre bireyler diğer bireylerden daha az ödül aldıklarını farkettilerinde mağduriyet ve yoksunluk yaşamaktadırlar. Göreli Yoksunluk Kuramı'nda örgüt içerisinde alt statüde çalışan bireyler kendilerini üst statüde çalışan kişilerle karşılaştırırlar. Karşılaştırmada buldukları üst kademede

çalışanlar kendilerinden her zaman için daha fazla ödül almaktadırlar. Karşılaştırmanın farklı sınıflar arasında yapılması adaletsizlik duygusuna ve çaba-ödül dengesizliği hissedilmesine neden olmaktadır. Eşitlik Kuramı'nda bireyler kendilerini benzer statüde bulunan kişilerle karşılaştırırken, Görelî Yoksunluk Kuramı'nda dezavantajlı konumda bulunan kişi kendisini üst kademede çalışan kişilerle karşılaştırır. Bu noktada iki kuram birbirinden farklılık göstermektedir (Yürür, 2018: 255).

1.3.5. Adalet Yargı Kuramı

Leventhal'ın (1976) Adalet-Yargı Kuramı'na göre çalışanların kazanımlarında elde edilen ödül ile bireyin katkısı eşit olmalıdır ve bireylerin adaletin sağlanması için mücadele edebileceği öne sürülür. Bu bakımdan Leventhal'ın dağıtım adaletine odaklandığı söylenebilir (Greenberg, 1987: 11). Kurama göre, adaletli dağıtım için çalışanların durumlarına göre farklı dağıtım kuralları uygulanabilmektedir. Fakat sosyal uyumu sürdürmenin önemli olduğu durumlarda ödüller, eşit paylaşım ilkesine dayandırılarak da dağıtılabilir. Asıl amaç sistemin adil olmasına odaklanmaktır. Sistemin adil olması için dağıtılan ödüller, gösterilen çaba ile doğru orantılı olmalıdır.

1.3.6. Adalet Kararı Kuramı

Eşitlik Kuramı ve Görelî Yoksunluk Kuramları'nda adaletsizliğe uğramış bireylerin tepkilerine odaklanılmıştır. Fakat bazı örgütsel adalet kuramları, bireylerin adaleti sağlamak için gösterdiği aktif çabanın üzerinde durmaktadır. Leventhal'ın (1980) Adalet Kararı Kuramı'nda duruma göre farklı dağıtım kuralları uygulanabilir. Örneğin sosyal uyumu sürdürmek amaçlı bireylerin gösterdikleri çabalar dikkate alınmadan kaynakları eşit olarak paylaşılabilir. Gösterilen çabanın oranına bakmaksızın eşit şekilde ödüllendirilen çalışanlarda çaba-ödül dengesizliği oluşmaktadır. Böyle bir durumda ise çalışanların örgütsel adalet algıları düşmektedir (Yürür, 2018: 255).

1.3.7. Dağıtım Tercihî Kuramı

Leventhal, Karauza, Fry (1980) Dağıtım Tercihî Kuramı, Adalet Kararı Kuramı'nın geliştirilmiş halidir. Kuram, dağıtım kararlarından çok prosedürlerle ilgili

kararlara uygulanır, dağıtım prosedürlerine ve örgütsel adaleti sağlamak için hangi prosedürlerin kullanılması gerektiğine odaklanılır.

Dağıtım Tercihi Kuramı'nın sekiz özelliği bulunmaktadır;

- Çalışan bireylere karar vericileri seçme hakkı verilmelidir,
- Kurallar tutarlı olmalıdır,
- Doğru ve kesin bilgiler temel alınmalıdır,
- Karar verme gücünün yapısı belirlenmelidir,
- Tarafsızlığı sağlamak adına koruyucu önlemler devreye alınmalıdır,
- Bilgi almak ve fikir sunmak isteyenlere hak tanınmalıdır,
- Prosedürlerde değişiklik yapılabilme olanağı olmalıdır,
- Ahlaki ve etik standartlara dayalı olmalıdır.

Sekiz özelliğin de bir arada olduğu örgütlerde, çabaların karşılığında verilmesi gereken ödüller daha doğru temellere dayalı olacağından çaba ve ödül arasındaki oran dengeli ve adalet algısı da daha yüksek olur (Yürür, 2018: 257).

1.4. Örgütsel Adaletsizliğin Sonuçları

Eşitlik Kuramı'na göre çalışanlar, çabaları ile elde ettiği ödüller arasındaki oranı diğer çalışanların çabaları ile elde ettikleri ödüller arasındaki oran ile karşılaştırır. Çalışanlar, adaletsizlik hissettikleri zaman ya performansını arttırarak eşitliği geri kazanmak ister ya da performanslarını düşürürler. Ayrıca çabalarına karşılık aldığı ödüller yetersiz ise çalışanlarda eşitsizlik algısı oluşur. Böyle bir durumla karşılaşan çalışanlar, gösterdikleri çabayı azaltma eğilimine gitmek gibi birtakım davranışlar sergileyerek eşitliği sağlamaya çalışırlar (Cropanzano, Molina, 2015: 380).

Çalışanlar, örgütlerinde adaletsizlik hissettikleri zaman çaba-ödül dengesizliğinde olduğu gibi stres seviyeleri yükselir ve bundan dolayı sağlık durumları da olumsuz etkilenir. Stres seviyelerinin yükselmesine bağlı olarak tükenmişlik yaşarlar ve kızgınlık, kırgınlık, saldırganlık gibi davranışlarda artış görülür (San, 2017: 15).

Adams'ın Eşitlik Kuramı'na göre çalışan, diğerlerine göre daha az kazanım elde ediyorsa adaletsizlik hisseder. İşvereniyle konuşarak kazanımlarının artmasını talep edebilir, daha az verimle çalışarak katkılarını azaltabilir, işvereniyle konuşarak diğer bireyin kazanımının azaltılmasını talep edebilir ya da çok çalışması için diğer bireye

baskı yaparak katkısını arttırabilir. Eğer ki birey diğerine göre daha fazla kazanım elde ediyorsa suçluluk duygusuna kapılabilir. Böyle bir durumda kazanımı fazla olan birey işvereni ile görüşerek kendi kazanımlarının azaltılmasını ya da diğer bireyin kazanımlarının arttırılmasını talep edebilir. Katkısını arttırma yoluna giderek kazanımın adil olmasını sağlayabilir ya da diğer bireyin katkılarını azaltmasını sağlayabilir. Eğer bireyler iki oran içerisindeki dört bileşenden birini değiştiremiyorsa farklı çözüm yolları arar. Örneğin fazla kazanımı olan birey, diğerlerinden daha fazla katkı ortaya koyduğu konusunda kendisini ikna eder. Daha az kazanımı olan bireyler de diğerlerinin katkılarının daha fazla olduğu ve kendisinden daha nitelikli olduğu durumuna ikna olur. Bir diğer seçenek ise birey karşılaştırma yaptığı kişiyi değiştirir ve farklı bir kişiyle kendisini karşılaştırma eğilimine girer. Adaletsizliğin ileri aşamalarında ise bireyler farklı iş arayışlarına girerek buldukları örgütleri terk etme yoluna gidebilirler (Yürür, 2018: 254).

Çalışanların örgüt içerisinde gösterdikleri çabalar ve bunun sonucunda elde ettikleri ödüllerin oranına bağlı olarak gelişen örgütsel adalet algıları; iş doyumunu, işten ayrılma niyeti, örgütsel bağlılık gibi önemli örgütsel sonuçları etkilemektedir. Çalışanlar, örgütsel adalet ile ilgili değerlendirmelerini yaparken elde ettikleri kazanımların dağıtımını ve prosedürlerin hayata geçmesi aşamalarında yaşanan etkileşimler önem kazanmaktadır. Yöneticilerin tarafsız bir şekilde değerlendirme yapmaması, performans değerlendirme sistemindeki eşitsizlikler, dürüst ve açık iletişimin kurulamaması, yeterli düzeyde ödüllendirmenin olmaması örgütsel adalet algısının zedelenmesine neden olur (Demiral, 2004: 25).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÇABA-ÖDÜL DENGESİZLİĞİ VE ÖRGÜTSEL ADALET ARAŞTIRMALARI

1. ÇABA-ÖDÜL DENGESİZLİĞİ VE ÖRGÜTSEL ADALET İLE İLGİLİ YAPILMIŞ ARAŞTIRMALARIN İNCELENMESİ

Bu bölümde çaba-ödül dengesizliği ve örgütsel adalet üzerine yapılmış olan araştırmalar ayrı ayrı incelenecektir. Çaba-ödül dengesizliği konusunu işleyen ulusal düzeyde yapılmış çalışma bulunmamaktadır. Örgütsel adalet ile ilgili yapılan çalışma sayısı fazla olmakla birlikte örgütsel adalet ile çaba-ödül dengesizliği arasındaki ilişkiyi araştıran araştırma da literatürde bulunmamaktadır. Araştırma, çaba-ödül dengesizliği ve örgütsel adalet arasındaki ilişkiyi inceleyen ilk tez çalışmasıdır.

1.1. Çaba-Ödül Dengesizliği Üzerine Yapılan Araştırmalar

Türkiye’de Çaba-Ödül Dengesizliği Modeli üzerine yapılan ilk çalışması Keser, Li ve Siegrist tarafından yapılmıştır.

Siegrist ve arkadaşları (2004) tarafından yapılmış araştırmada, ödülün psikometrik sonuçları araştırılmıştır. Araştırmada beş farklı Avrupa ülkesindeki veriler karşılaştırmalı olarak incelenmiştir. Avrupa Bilim Vakfı tarafından desteklenen çalışmada Belçika, Fransa, İsveç, İngiltere, Almanya’dan elde edilen verilerin iç tutarlılığı tüm örneklerde yüksektir ve ölçeklerin faktöriyel yapısı tutarlıdır. Fransa, İsveç ve Belçika’nın örnekleme mavi ve beyaz yakaları içeren farklı meslek gruplarına sahiptir. İngiltere ve Almanya’nın örnekleme daha homojen gruplardan oluşmaktadır. Belçika örneğinde erkek sayısı, kadın sayısından çok daha yüksektir. Fransa örneğinde de yaş grubu oldukça yüksektir. İsveç ve İngiltere örneğinde, üniversite altı eğitim seviyesinde olanların sayısı oldukça azdır fakat Alman ve Fransız örneğinde ise oldukça yüksektir. Cinsiyete göre eğitim farklılığı incelendiğinde ise İngiltere örneğinde fark en az olup, Belçika’da en fazladır. Beş örnek içerisinde de çaba-ödül dengesizliğine sahip olan çalışanlarda, yüksek oranlarda olumsuz sağlık durumu gözlemlenmiştir. Tekrarlanan ölçümlerden elde edilen bilgiler yüksek oranda tutarlı çıkmıştır. Fakat şunu da belirtmek gerekir ki araştırmaya dahil olan kişiler meslekleri

açısından heterojendir. Bu durum da, araştırma çıktılarının diğer meslekler üzerinde genellenebilir olmasını güçleştirmektedir (Siegrist vd., 2004: 1493-1496).

Tsutsumi (2016) tarafından yapılmış araştırmada Japonya'nın ekonomik arka planı açıklanıp, çalışanların davranış kalıpları ve tutumları incelenmiştir. Yapılan araştırmalarda tespit edilen tutum ve davranışlar Çaba-Ödül Dengesizliği Modeli'ne denk gelmektedir. Japonya'da özellikle 1990'ların sonunda ekonomik durgunluk yaşanmıştır. Ekonomik durgunluğun ardından küreselleşmenin yan etkileri ile beraber birçok Japon işçide iş güvensizliği algısı tespit edilmiş ve güvencesiz çalışma artmıştır. İlerleyen dönemlerde de batı toplumlarının aksine, Japonya'da işsizliğe karşı net bir gelişme sağlanamamıştır. Çok fazla sayıda işçi bu durumdan muzdarip olmuştur ve bu çok sayıda işçilerin farklı iş yerlerinde çalışma alternatifleri olmadıklarından dolayı çalıştıkları işlerde çok fazla çaba sarfetmek durumunda kalmışlardır. Japonya'da çaba-ödül dengesizliği çalışmaları daha çok istihdam edilen nüfusları ele alırken, serbest meslek gruplarında yapılan çalışmalar da mevcuttur. Serbest meslek gruplarında yapılan bir çalışma özel muayene hekimleri ile gerçekleşmiştir. Hekimlerin %57'si yüksek çaba göstermelerine rağmen düşük organizasyonel ödül elde ettikleri tespit edilmiş ayrıca stres belirtileri de yüksek çıkmıştır (Tsutsumi, 2016: 182-185).

Ortiz ve Garcia (2016) tarafında yapılan araştırmada çalışmalarında Orta ve Güney Amerika'da, Çaba-Ödül Dengesizliği Modeli'nin kullanıldığı 2015 yılına kadar yapılmış olan araştırmaların verileri karşılaştırılmıştır. 2008 ve 2015 yılları arasında yayınlanan 46 makale incelenmiştir. Karşılaştırılan çalışmaların tümünde Çaba-Ödül Dengesizliği Ölçeği'nin iç tutarlılığı yüksektir. Araştırmanın örneklemini çoğunlukla hemşireler, sağlık çalışanları, askeri personeller ve öğretmenler oluşturmaktadır. Yapılan tüm araştırmaların sonucunda çaba-ödül dengesizliği ve sağlık sonuçları arasında anlamlı ilişki mevcuttur. Çaba-ödül dengesizliği arttıkça zihinsel sağlık sorunları, depresyon, hastalık izinleri, menopoz belirtileri, yorgunluk, alkol ve uyuşturucu kullanımı gibi sorunlarda artma, iş yeteneği ve yaşam kalitesinde azalma olduğu tespit edilmiştir (Ortiz, Garcia, 2016: 264-266).

Li (2016) tarafından yapılan araştırmada iş ve sağlık araştırmalarındaki çaba-ödül dengesizliğini tespit etmek amaçlı 2004 ve 2015 yılları arasında yayınlanmış

bilimsel çalışmalar incelenmiştir. İncelenen araştırmalardaki bulgulara göre işyerinde yaşanan çaba-ödül dengesizliğinin yarattığı stres; depresif belirtilere, tükenmişliğe, yüksek kan basıncına, metabolik bozukluklara, kardiyovasküler ve kas iskelet sistemi hastalıklarına neden olmaktadır. Üreme sağlığı alanında yapılmış bir araştırmada, çaba ödül dengesizliği yaşayan kadınların daha çok olumsuz etkilendiği tespit edilmiştir. Öğretmenlerin incelendiği bir diğer araştırmada ise çaba ödül dengesizliği yaşayan öğretmenlerin işten ayrılma niyetlerinin daha yüksek olduğu tespit edilmiştir (Li, 2016: 230).

Owen ve arkadaşları (2016) tarafından yapılan araştırma, Avustralya’da altı farklı eyalette bulunan 119 kuruluştan 850 katılımcı ile gerçekleştirilmiştir. Katılımcılara bilgisayar destekli telefon kullanılarak ulaşılmıştır. Araştırmada duygusal tükenme, psikolojik sıkıntı, depresyon ve genel sağlık durumlarını ölçen korelasyonlar anlamlı çıkmıştır. aba-dl dengesizliği yaşayan çalışanlar sadece ekonomik olarak değil duygusal ve psikolojik olarak da olumsuz durum içerisindedir. Araştırma sonuçlarına göre daha yaşlı olan katılımcılarda ve kadınlarda, erkeklere göre tükenme ve depresyon etkileri daha yüksek çıkmış olup genel sağlık durumlarının da daha kötü olduğu tespit edilmiştir (Owen, 2016: 209).

Siegrist ve arkadaşları (2017) tarafından yapılan araştırmada in’de ebeveynlerin iş stresi ile çocuklarındaki intihar düşünceleri arasındaki ilişki incelenmiştir. in’in Kunming şehrinde bulunan bir okuldaki 907 öğrenciden ve ebeveynlerinden veriler toplanmıştır. Ebeveynlerin iş stresini ölçmek amaçlı çaba-dl Dengesizliği leği’nin ince’ye uyarlanan versiyonu kullanılmıştır. Öğrencilerin intihar düşüncelerini lme amaçlı ise Okul ağındaki ocukların Sağlıklı Davranışları leği kullanılmıştır. Algılanan ebeveyn desteği, ebeveyn empatisi ve ebeveynlerin iletişim kurma isteği ile öğrencilerin intihar düşünceleri arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Araştırma bulgularına göre çaba-ödül dengesizliğinden dolayı iş stresi yüksek olan ebeveynlerin çocuklarının, ebeveyn destek algıları düşük olarak gözlemlenmiştir. Bu durum çocuklardaki intihar düşünceleri ile ilişkilidir. Özellikle yüksek iş stresi yaşayan annelerin çocuklarında intihar düşüncesi daha baskın çıkmıştır. Sonuç olarak çaba-ödül dengesizliğinden dolayı iş stresi yaşayan ebeveynlerin (zellikle anne) ocuklarında düşük ebeveyn

desteğinden dolayı intihar düşünceleri yüksek çıkmıştır (Li, loebroks, Siegrist, 2017: 77).

Rosemberg ve Li 2018 tarafından yapılan çalışmada, otel çalışanlarının çaba-ödül dengesizliği ile iş verimliliği arasındaki ilişki araştırılmıştır. Araştırmanın örneklemini farklı otellerde çalışan 23 temizlik personeli oluşturmaktadır. Katılımcıların %40'ından fazlasının çaba-ödül dengesizliği yüksek çıkmıştır. Ayrıca %59'unun çalışma verimliliği düşüktür. Örneklemin küçüklüğüne rağmen bu çalışma, sadece çalışanın sağlığını değil aynı zamanda iş verimliliğini arttırmak için organizasyon temelli müdahalelere duyulan ihtiyaca işaret etmektedir. Araştırma sonuçlarına göre katılımcıların en az %87'sinin en az 1 tane kronik hastalığı mevcuttur. Bulgulara göre çaba-ödül dengesizliği yaşayan çalışanların sağlık durumları olumlu olmamakla birlikte iş verimlilikleri de düşüktür (Rosemberg, Li, 2018: 520).

Keser, Li ve Siegrist tarafından 2019 yılında yapılan çalışmada Türkiye'deki bir üniversitede görev yapan akademik personellerin çaba-ödül dengesizliği ve depresif belirtileri incelemişlerdir. Araştırmada katılımcıların çaba-ödül dengesizliği düzeylerinin ölçülmesi için Çaba-Ödül Dengesizliği Ölçeği'nin kısa versiyonu Türkçe'ye uyarlanmıştır. Toplamda 114 katılımcıyla yürütülen araştırmanın analizleri sonucunda katılımcıların stres seviyeleri yüksek çıkmıştır. Çaba-ödül dengesizliği ve depresif belirtiler arasında pozitif yönlü ilişki bulunmuştur (Keser, Li, Siegrist, 2019: 134-135).

1.2. Örgütsel Adalet Üzerine Yapılan Araştırmalar

Literatür taraması yapıldığında örgütsel adalet ile ilgili ulusal ve uluslararası olmak üzere birçok araştırma ile karşılaşmaktadır. Örgütsel adalet, örgüt içerisindeki bağlılığı, motivasyonu, iş doyumunu gibi birçok değişkeni etkilemesi sebebiyle önemli bir kavramdır. Örgütsel adalet algısı yüksek olan çalışanların motivasyonları, iş doyumunu, duygusal emek ve ekstra rol davranışı gibi değişkenlerdeki ölçümlerinin yüksek çıkması birçok araştırma tarafından desteklenmiştir. Birey ve örgüt açısından önemli olan örgütsel adalet ile ilgili çalışmalar günümüzde de halâ devam etmektedir.

Gümüş, Hamarat ve Yürür (2011) tarafından hizmet işletmelerinde müşteri ile yüz yüze iletişim halinde çalışan 220 kişi ile yürütülen araştırmada, çalışanların müşteriden kaynaklı adalet algısı ile duygusal emek gösterme davranışları arasındaki ilişki incelenmiştir. Araştırma bulgularına göre çalışanlar, müşterilerin adaletli ya da adaletsiz davranışlarından etkilenmekte ve bunu müşteriye yansıtmaktadırlar. Müşterinin davranışlarını adil algılayan çalışanlar daha fazla duygusal emek davranışı gösterirken, davranışları adaletsiz algılayan çalışanlar daha yüzeysel davranışlar sergilemektedir. Ayrıca kişiler arası adalet algısı ile iş performansı, sapkın davranışlar, üretkenlik karşıtı davranışlar ve iş doyumunu arasında ilişki olduğu belirlenmiştir. Araştırmada elde edilen bir diğer sonuç ise müşteri kaynaklı adaletin yüksek olması durumunda mutluluk duygusunda da artış olmaktadır. Mutluluk duygusunda artış olduğunda ise çalışanlar müşterilere karşı daha samimi hizmet sunma eğiliminde olurlar (Yürür, Gümüş, Hamarat, 2011: 3834).

Yürür (2009) tarafından Türkiye'nin batısında sektöründe lider iki firma ile gerçekleştirilen araştırmada, ödüllendirme sisteminin yapısı ve süreçleri ile çalışanların örgütsel adalet algıları arasındaki ilişki açıklanmıştır. Toplamda 569 kişi ile gerçekleştirilen araştırma sonucuna göre ödüllendirme sisteminin yapısı ve ödüllendirme süreçleri, çalışanların örgütsel adalet algısını etkilemektedir. Çalışanların örgütsel adalet algıları, ödüllendirme süreçlerinden daha fazla etkilenmektedir. Araştırma sonuçlarına göre çalışanların örgütsel adalet algıları ve ödüllendirme sistemleri arasında pozitif ve güçlü bir ilişki mevcuttur. Örgütsel adalet algıları ile örgütteki ödüllendirme sistemlerinin işleyişi ve yapısıyla ilgili algıları da aynı yönde değişiklik göstermektedir. Değişkenlik gösteren adalet algısından en çok etkilenen dağıtım adaleti algısı olup, en az etkilenen ise prosedürel adalet algısıdır (Yürür, 2009: 255).

Yürür ve Mengenci (2014) tarafından yürütülen çalışmada, öğretmenlerin örgütsel adalet algısı ile ekstra rol davranışı gösterme eğilimleri arasındaki ilişki analiz edilmiştir. Araştırma için Bursa ilinde görev yapan 835 öğretmene anket yönlendirilmiştir. 835 anketten 607 anket analiz için uygun görülerek kullanılmıştır. Araştırmanın bulgularına göre öğretmenlerin örgütsel adalet algıları ile öğrencilerine

yönelik ekstra rol davranışları arasında ilişki bulunmuştur. Örgütsel adalet türleri ile ekstra rol davranışı arasındaki ilişki de incelenmiştir. Dağıtım adaleti, prosedürel adalet ve etkileşim adaletinin üçü de ekstra rol davranışı üzerinde pozitif yönde anlamlı ilişki vardır fakat etkileşim adaletinin açıklayıcı etkisi daha fazla bulunmuştur. Araştırmaya göre prosedürel adalet ile örgütsel bağlılık, dağıtım adaleti ile ücret doyumu, etkileşim adaleti ile duygusal bağlılık arasında ilişki olduğu söylenebilir (Yürür, Mengenci, 2014: 12).

Yürür ve Nart (2016) tarafından yapılan araştırmada, kamu çalışanların örgütsel adalet algıları ile kurumlarındaki ahlaki, yasal ya da meşru olayan durumları ihbar etme eğilimi arasındaki ilişkiyi anlamak ve açıklamak amacı oluşturmaktadır. Araştırma, Yalova ve Sakarya’da görev yapan 312 kamu çalışanından toplanan veriler ile yürütülmüştür. Araştırma sonuçlarına göre çalıştıkları kurumdaki dağıtım, prosedürel ve etkileşimsel adalet algısı yüksek olan çalışanlar örgütlerine güven duyarlar ve böylelikle olumsuz durumları kurum içi yetkililere ihbar ederler. Adalet algısı yüksek olan çalışanlar kendilerini güvende hissederek ve yolunda gitmeyen durumların çözümü için kurum içi yetkililere durumu açıklama eğilimi içerisindedir. Araştırma, kamu çalışanlarının dışsal ihbar etme eğilimini açıklayamamıştır çünkü dışsal ihbar, toplumsal ve siyasal sistem gibi örgüt dışındaki bağlamları da dikkate almayı gerektiren bir kavramdır (Yürür, Nart, 2016: 137).

Köse ve Uzun (2018) tarafından yapılan araştırmada Kahramanmaraş’taki ilköğretim ve liselerde görev yapan 476 öğretmen ile yürütülmüştür. Öğretmenlerin örgütsel adalet algıları ile kendini işe verme davranışı arasındaki ilişki araştırılmıştır. Araştırma sonuçları incelendiğinde kendini işe verme davranışı ile örgütsel adalet algısı arasında anlamlı bir ilişki vardır. Kendini işe verme ile örgütsel adalet ölçeğinin alt boyutları olan dağıtımsal, prosedürel ve etkileşimsel adalet algıları arasında pozitif ve orta düzeyde bir ilişki mevcuttur. Araştırma sonuçlarına göre öğretmenlerin kendini işe verme düzeyleri ve örgütsel adalet algıları yüksek çıkmıştır. Araştırmada ortaya çıkan bir diğer önemli sonuç ise öğretmenlerin örgütsel adalet algıları medeni durum, yaş, cinsiyet, eğitim durumu gibi değişkenler açısından farklılaşmamaktadır (Köse, Uzun, 2018: 517).

Alanoğlu ve Demirtaş (2019) tarafından yürütölen çalışmada, öğretmenlerin örgötsel vatandaşlık davranışı gösterme eğilimleri ile örgötsel adalet algıları arasındaki ilişki araştırılmıştır. Araştırma, Mersin’de bulunan 65 lisede görev yapan 375 öğretmen üzerinden ilerlemiştir. Sonuçlara göre öğretmenlerin örgötsel vatandaşlık davranışı gösterme eğilimleri ile örgötsel adalet algıları yüksek çıkmıştır. Araştırma sonuçlarında kıdem, öğretmenlerin örgötsel vatandaşlık davranışlarını anlamlı bir şekilde etkilemektedir. Mesleki kıdemi 15 yıl ve üzerinde olan öğretmenler daha fazla örgötsel vatandaşlık davranışı göstermektedirler. Öğretmenlerin örgötsel vatandaşlık davranışı gösterme eğilimleri ile örgötsel adalet algıları arasında orta düzeyli bir ilişki bulunmaktadır. Araştırma sonuçlarına göre öğretmenlerin daha fazla örgötsel vatandaşlık davranışları göstermesi için örgötsel adalet algısı seviyelerinin yüksek olması gerekmektedir (Alanoğlu, Demirtaş, 2019: 11).

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

ÇABA-ÖDÜL DENGESİZLİĞİ İLE ÖRGÜTSEL ADALET ARASINDAKİ İLİŞKİNİN ANALİZİ

1. ARAŞTIRMANIN AMACI

Bireylerin yaşamının büyük bir kısmını kapsayan çalışma hayatı içerisinde, iş koşulları, yaşadıkları olaylar ve içerisinde buldukları durumlar bireyin hem kendisini hem de etkileşim içerisinde bulunduğu diğer kişileri etkilemektedir. Olumlu çalışma ortamına ve koşullarına sahip olan bireyler, yaşamlarının geri kalan kısımlarında da avantajlı konumdadır. Bireyin hayatında bu denli önemli bir yere sahip olan çalışma yaşamı içerisinde ele alınması gereken bazı önemli kavramlar bulunmaktadır. Çaba-ödül dengesizliği ve örgütsel adalet kavramları ile ilgili araştırmalar incelendiğinde, bu iki kavramın bireylerin hem çalışma yaşamını hem de özel yaşamlarını çeşitli yönlerden etkiledikleri görülmektedir. Çalışan bireyin örgütsel adalet algısı düşükse ve o örgütte çaba-ödül dengesizliği yaşıyorsa genel iyilik halinden uzaklaştığı çeşitli araştırmalarla desteklenmiştir.

Çaba-ödül dengesizliği ve örgütsel adalet kavramı arasındaki ilişkinin araştırılması, çalışmanın amacını oluşturmaktadır. Araştırmada, otomotiv sektöründe faaliyet gösteren bir firmada çalışan bireylerin örgütsel adalet algıları ve çaba-ödül dengesizliği düzeyleriyle birlikte örgütsel adaletin alt boyutları ile çaba-ödül dengesizliği düzeyleri incelenmiştir.

2. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI

Araştırma, otomotiv sektöründe faaliyet gösteren bir firma üzerinde uygulanmıştır. Araştırma verilerinin toplanacağı saha aşamasının, Toplu İş Sözleşmesi dönemine denk gelmesi nedeniyle araştırmanın yapılacağı firmadaki işverenlerin süreci erteleme talebi sebebiyle araştırmanın süreci uzamıştır.

3. ARAŞTIRMA MODELİ VE HİPOTEZLERİ

Araştırmanın modeli, sosyal bilimlerde ve en yaygın şekilde kullanılan veri toplama modeli olan tarama modelidir.

Literatür incelendiğinde çaba-ödül dengesizliği ile örgütsel adalet arasındaki ilişkiyi spesifik olarak inceleyen bir araştırma bulunmamaktadır. Literatür taramasında yapılan araştırmalar incelendiğinde, çaba-ödül dengesizliği yaşayan çalışanların örgütsel adalet algılarında olumsuz yönde etkilenebileceği söylenebilir.

Çalışma için oluşturulan hipotezler aşağıdaki gibidir:

H1: Çalışanların çaba-ödül dengesizliği düzeyleri ile örgütsel adalet algıları arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

H2: Çalışanların çaba-ödül dengesizliği ile örgütsel adalet algısı alt boyutları arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

H2a: Çalışanların çaba-ödül dengesizliği düzeyleri ile dağıtım adaleti alt boyutu arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

H2b: Çalışanların çaba-ödül dengesizliği düzeyleri ile prosedürel adalet alt boyutu arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

H2c: Çalışanların çaba-ödül dengesizliği düzeyleri ile etkileşim adaleti alt boyutu arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

4. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Araştırmada kullanılacak verilerin toplanmasında anket kullanılmıştır. Anket formları, otomotiv sektöründe faaliyet gösteren bir firma üzerinde uygulanmıştır. Firma çalışanlarına yönelik 200 anket dağıtımı yapılmış ve 190 anket geri dönüştür. Anket geri dönüş oranı %95'tir. Araştırma kapsamı içerisinde veri analizinde kullanılacak anket sayısı ise 186'dır.

5. EVREN VE ÖRNEKLEM

Bursa’da otomotiv sektöründe faaliyet gösteren firmada görev yapan 630 çalışan araştırmanın evrenini oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini, firmada görev yapan mavi ve beyaz yakalı çalışanlardan oluşan 186 kişilik grup oluşturmaktadır.

Örnekleme oluşturan katılımcıların frekans ve yüzde değerleri Tablo 1’de incelenmiştir.

Tablo 1: Demografik Değişkenlerin Frekans ve Yüzde Dağılımı

Grup		Frekans	Yüzde
Cinsiyet	Kadın	34	18,3
	Erkek	152	81,7
Yaş	18-25	11	5,9
	26-30	71	38,2
	31-35	53	28,5
	36-40	36	19,4
	41-45	13	7
	46-50	2	1,1
Medeni Durum	Evli	131	70,4
	Bekar	55	29,6
Öğrenim Durumu	İlkokul	35	18,8
	Ortaokul	57	30,6
	Lise	32	17,2
	Ön Lisans	15	8,1
	Lisans	36	19,4
	Yüksek Lisans	11	5,9
Toplam Çalışma Yılı	1-5	43	23,1
	6-10	55	29,6
	11-15	42	22,6
	16 - 20	17	9,1
	21 ve üzeri	29	15,6
Pozisyon	Beyaz yakalı çalışan	48	25,8
	Mavi yakalı çalışan	138	74,2

Araştırmaya dahil olan çalışanların cinsiyet dağılımına bakıldığında %81,7'lik oran ile büyük bir çoğunluğu erkeklerin oluşturduğu görülmektedir. Geriye kalan %18,3'lük kesimi ise kadın çalışanlar oluşturmaktadır.

Çalışanların yaş dağılımına bakıldığında ise %38,2'lik en büyük oran 26-30 yaş aralığı oluşturmaktadır. %28,5'lik kesim 31-35 yaş aralığında olup, %19,4'ü 36-40 yaş aralığındadır. Geriye kalan %7'lik oran 41-45 yaş aralığındayken, %5,9'luk oranı 18-25 yaş aralığında olan çalışanlar oluşturmaktadır. En az sayıdaki kesimi oluşturan 46-50 yaş aralığındaki çalışanlar örneklemin %1,1'lik kısmını oluşturmaktadır.

Araştırmaya katılanların medeni durumları incelendiğinde %70,4'lük bir oranla büyük çoğunluğunun evli olduğu görülmektedir. Bekar çalışanlar ise örneklemin %29,6'sını oluşturmaktadır.

Öğrenim durumları incelendiğinde dağılımında en büyük oranı oluşturan %30,6'lık kesim ortaokul mezunudur. Ortaokul mezunlarından sonra %19,4'lük oran ile lisans mezunları gelmektedir. Lisans mezunlarını %18,8'lik oran ile ilkökul mezunları, %17,2'lik oranla lise mezunları takip etmektedir. Geriye kalan %8,1'lik kısmı ön lisans mezunları oluştururken en küçük dilimi kapsayan %5,9'luk oran da yüksek lisans mezunları yer almaktadır.

Toplam çalışma yılları incelendiğinde en yüksek oranı, %29,6 ile 6-10 arası çalışma yılına sahip olanlar oluşturmaktadır. %23,1'lik kısım 1-5 yıl arasını oluştururken benzer bir oran olan %22,6'lık kesim 11-15 yıl çalışma deneyimine sahiptir. 21 ve üzeri çalışma yılına sahip olanların oranı %15,6 iken en az çoğunluğa %9,1 ile 16-20 yıl arası çalışanlar sahiptir.

Araştırmaya katılan çalışanların %74,2'lik bir oran ile büyük çoğunluğu mavi yakalıdır. %25,8'i beyaz yakalı pozisyonlarda çalışmaktadır.

6. VERİ TOPLAMA ARACI

Veri toplama aracı olarak kullanılan anket formu toplamda üç bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde katılımcıların demografik bilgileri hakkında veri elde amaçlı cinsiyet, yaş, medeni durum, öğrenim durumu, toplam çalışma yılı ve çalıştıkları pozisyon ile ilgili sorular yönlendirilmiştir.

Anketin ikinci bölümünde çalışanların çaba-ödül dengesizliğini ölçmek için Siegrist'in geliştirmiş olduğu Çaba-Ödül Dengesizliği Ölçeği'nin kısa versiyonu kullanılmıştır. Ölçeğin orijinalinde 6 ifade çabayı, 10 ifade ödülü, 6 ifade ise aşırı bağlılığı ölçmektedir. Toplamda 22 ifadesi bulunan ölçeğin kısa versiyonu 16 ifadeden oluşmaktadır. 16 ifadenin 3'ü ödülü, 7 ifade çabayı geri kalan 6 ifade ise aşırı bağlılığı ölçmektedir. Ödülü ölçen ifadeler saygı görme/itibar, terfi/tanınma ve güvenlik gibi alt boyutları içermektedir. İfadeler 4'lü formatta olup şıklar, "Tamamen Katılıyorum", "Katılıyorum", "Katılmıyorum", "Kesinlikle Katılmıyorum" şeklindedir. Ölçekte çabayı ölçen 5, 6 ve 7. ifadeler ile aşırı bağlılığı ölçen 13. ifade analizler sırasında ters kodlama yapılması gereken ifadelerdir (Siegrist, Li, Montano, 2014: 7-8). Johannes Siegrist tarafından geliştirilen ölçeğin Türkçe'ye uyarlaması Aşkın Keser tarafından 2019 yılında yapılmıştır (Keser, Li, Siegrist, 2019: 135).

Araştırmanın üçüncü bölümünde çalışanları örgütsel adalet algılarını ölçmek için Niehoof ve Moorman'ın 1993 yılında geliştirdiği Örgütsel Adalet Ölçeği kullanılmıştır. Ölçekte dağıtım, prosedürel ve etkileşim adaleti olmak üzere örgütsel adaletin üç alt boyunu ölçen 20 ifade bulunmaktadır. Dağıtım adaletini 5, prosedürel adaleti 6, etkileşim adaletini ölçen 9 ifade bulunmaktadır (Yürür, 2018: 265). Ölçekteki ifadeler, Çaba-Ödül Dengesizliği Ölçeği'nde olduğu gibi Tamamen Katılıyorum", "Katılıyorum", "Katılmıyorum", "Kesinlikle Katılmıyorum" şeklindedir. Ölçeğin Türkçe'ye uyarlaması 2007 yılında Soner Polat tarafından yapılmıştır.

7. VERİ ANALİZ TEKNİKLERİ

Elde edilen verilerin analizi SPSS 20.0 programı ile yapılmıştır. Katılımcılardan toplanan anket formlarının verileri programa girilerek analizler gerçekleştirilmiştir. Katılımcıların demografik bilgilerini tespit etmek için frekans analizi yapılarak,

değişkenlerin sayı ve yüzde değerleri elde edilmiştir. Anket formunda kullanılan Çaba-Ödül Dengesizliği ve Örgütsel Adalet Ölçeklerinin güvenilirliğini tespit etmek için güvenilirlik analizleri yapılmıştır. Analiz türlerinin belirlenmesi amacıyla ölçeklere normallik testi yapılmıştır ve verilerin normal dağılım gösterdiği tespit edilmiştir. Çaba-ödül dengesizliği düzeyleri ile örgütsel adalet algıları ve örgütsel adaletin alt boyutları arasındaki ilişkiyi test etmek amacıyla korelasyon analizi yapılmıştır. Çaba-ödül dengesizliği ve örgütsel adaletin, demografik değişkenler açısından incelenmesi için T-Testi ve ANOVA kullanılmıştır.

8. ANALİZLERE YÖNELİK BULGULAR

8.1. Güvenirlik Analizi

Araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilirlik katsayılarının yüksek çıkması araştırma sonuçlarının değerlendirilmesi aşamasında çok önemlidir. Araştırmanın geçerli sayılabilmesi için güvenilirliğin kabul edilebilir seviyede olması beklenmektedir. Örneklemeye dahil olan kişilerin, ölçek ifadelerini yanıtlarken verdikleri cevaplar birbiriyle tutarlı ise yani ölçek ifadeleri kendi içerisinde iç tutarlılığa sahipse güvenilirlik yüksek olacaktır. Veri toplamada kullanılan Çaba-Ödül Dengesizliği Ölçeği ve Örgütsel Adalet Ölçeği'nin güvenilirlik analizini tespit ederken, en çok kullanılan yöntem olan Cronbach's Alpha katsayısı hesaplanmıştır.

Tablo 2: Ölçeklerin Güvenirlik Katsayıları

Ölçek	İfade Sayısı	Cronbach's Alpha
Çaba-Ödül Dengesizliği	16	,910
Örgütsel Adalet	20	,987
<i>Dağıtım Adaleti</i>	5	,954
<i>Prosedürel Adalet</i>	6	,975
<i>Etkileşim Adaleti</i>	9	,988

16 İfadesi bulunan Çaba-Ödül Dengesizliği Ölçeği'nin güvenilirlik analizi yapıldığında Cronbach's Alpha değeri ,910 çıkmıştır. Elde edilen değer incelendiğinde

Çaba-Ödül Dengesizliği Ölçeği'nin ifadeleri arasındaki tutarlılık yüksektir. Bu durumda kullanılan ölçeğin güvenilirlik seviyesi mükemmel olarak değerlendirilebilir.

Örgütsel Adalet Ölçeği'nin tüm alt boyutlarıyla beraber toplamda 20 ifadenin güvenilirlik analizi incelendiğinde sonuç ,987 çıkmıştır. Alt boyutların analizleri yapıldığında dağıtım adaleti boyutu ,954, prosedürel adalet alt boyutu ,975, etkileşim adaleti alt boyutu ,988 şeklindedir.

Örgütsel Adalet Ölçeği ve alt boyutlarının Cronbach's Alpha katsayılarına bakıldığında iç tutarlılığın yüksek, güvenilirlik seviyesi de mükemmel olarak değerlendirilebilir.

8.2. Araştırma Hipotezlerinin Tezt Edilmesine Yönelik Analiz Sonuçları

Yapılan araştırmada, hipotezlerde de belirtildiği gibi çalışanların çaba-ödül dengesizliği düzeyleri ile örgütsel adalet algıları arasındaki ilişkiyi tespit etmek amaçlanmıştır. İki ölçek arasındaki ilişkiyi tespit etmek için korelasyon analizi yapılmıştır. Korelasyon analizinin yapılabilmesi için her iki ölçeğin ifadeleri kendi içerisinde gruplandırılmıştır.

Korelasyon analizi, iki değişken arasındaki ilişkinin yönü ve şiddeti hakkında bilgi verir. Pearson Correlation değeri "r" ile ifade edilir ve -1 ile +1 arasında bir değere sahiptir. Pearson Correlation değeri +1'e ne kadar yakınsa iki değişken arasındaki ilişkinin gücü de o kadar fazlaşmaktadır. Değerin negatif olması iki değişken arasında negatif yönlü bir ilişki olduğunu yani bir değişken artarken diğerinin azaldığını belirtir. Değerin pozitif olması durumunda iki değişken arasında pozitif yönlü bir ilişki olup değişkenlerin aldığı değerler birlikte artış ve azalış gösterir (Eymen, 2007: 100).

8.2.1. *Çaba-Ödül Dengesizliği ile Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*

Tablo 3: Çaba-Ödül Dengesizliği ile Örgütsel Adalet Korelasyon Analizi

		Çaba-Ödül Dengesizliği	Örgütsel Adalet
Pearson Correlation	Çaba-Ödül Dengesizliği Sig. (2-tailed)	1	-,234**
			,001
	Örgütsel Adalet Sig. (2-tailed)	-,234**	1
			,001

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Yapılan korelasyon analizinde çaba-ödül dengesizliği ile örgütsel adalet arasındaki ilişki incelendiğinde r değerinin -,234** olduğu görülmektedir. İlişki katsayısı olarak değerlendirilen r değeri 0,30'dan küçük olduğu için iki değişken arasındaki ilişki düşük düzeydedir. Ede edilen r değerinin negatif bir değer olması iki değişken arasındaki ilişkinin ters yönlü olduğunu ifade eder. Korelasyon analizinde elde edilen diğer değer olan p değeri ise ,001 olduğu görülmektedir. p değeri, $p < 0,05$ koşulunu sağladığı için iki değişken arasındaki ilişki anlamlı düzeydedir. Analiz sonuçları yorumlandığında çaba-ödül dengesizliği ve örgütsel adalet değişkenleri arasında düşük düzeyde, negatif yönlü ve istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki mevcuttur. Bu durumda, H1 hipotezi olan “Çalışanların çaba-ödül dengesizliği düzeyleri ile örgütsel adalet algıları arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır” hipotezi kabul edilmektedir.

8.2.2. *Çaba-Ödül Dengesizliği ile Örgütsel Adalet'in Alt Boyutları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*

Bu bölümde, çalışanların çaba-ödül dengesizliği düzeyleri ile örgütsel adaletin alt boyutları olan dağıtım adaleti, prosedürel adalet ve etkileşim adaleti algıları ile arasındaki ilişkiyi ölçmek amaçlı korelasyon analizi yapılmıştır. Yapılan korelasyon analizleri ile birlikte çaba-ödül dengesizliği ile örgütsel adalet arasında ilişki bulunup bulunmadığı, ilişki var ise ilişkinin yönü ve şiddeti incelenmiştir.

8.2.2.1. Çaba-ödül dengesizliği ile dağıtım adaleti arasındaki ilişkinin incelenmesi

Tablo 4: Çaba-Ödül Dengesizliği ile Dağıtım Adaleti Korelasyon Analizi

		Çaba-Ödül Dengesizliği	Dağıtım Adaleti
Pearson Correlation	Çaba-Ödül Dengesizliği Sig. (2-tailed)	1	-,362**
			,000
	Dağıtım Adaleti Sig. (2-tailed)	-,362**	1
			,000

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Çaba-ödül dengesizliği ile örgütsel adaletin alt boyutu olan dağıtım adaleti arasındaki ilişkinin r değeri -,362** olarak çıkmıştır. Elde edilen ilişki katsayısı $r > 0,30$ olduğundan dolayı iki değişken arasında orta düzeyde bir ilişki mevcuttur. r değeri negatif olduğu için çaba-ödül dengesizliği ile dağıtım adaleti arasındaki ilişki negatif yönlüdür. Korelasyon analizinde elde edilen p değeri ,000 olarak $p < 0,05$ koşulunu sağladığı için iki değişken arasındaki ilişki anlamlı olarak kabul edilmektedir. Analiz sonuçları genel olarak değerlendirildiğinde iki değişken arasında orta düzeyde, negatif yönlü ve istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki vardır. Bu doğrultuda H2a hipotezi olan “Çalışanların çaba-ödül dengesizliği düzeyleri ile dağıtım adaleti alt boyutu arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır” hipotezi kabul edilmektedir.

8.2.2.2. Çaba-ödül dengesizliği ile prosedürel adalet arasındaki ilişkinin incelenmesi

Tablo 5: Çaba-Ödül Dengesizliği ile Prosedürel Adalet Korelasyon Analizi

		Çaba-Ödül Dengesizliği	Prosedürel Adalet
Pearson Correlation	Çaba-Ödül Dengesizliği Sig. (2-tailed)	1	-,182*
			,013
	Prosedürel Adalet Sig. (2-tailed)	-,182*	1
			,013

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Elde edilen analize göre çaba-ödül dengesizliği ve prosedürel adalet alt boyutu arasındaki ilişkinin katsayı değeri -,182** şeklindedir. r değeri olarak kabul edilen -

,182** değeri $r < 0,30$ olduğundan dolayı iki değişken arasındaki ilişki düşük düzeydedir. r değeri negatif olduğu için iki değişken arasında negatif yönlü bir ilişki mevcuttur. Analizde elde edilen p değeri ,013 ile $p < 0,05$ olduğundan dolayı iki değişken arasındaki ilişki anlamlıdır. Sonuçlar değerlendirildiğinde çaba-ödül dengesizliği ile prosedürel adalet arasında negatif yönlü ve istatistiksel açıdan anlamlı, düşük düzeyde bir ilişki vardır. Bu doğrultuda H2b hipotezi olan “Çalışanların çaba-ödül dengesizliği düzeyleri ile prosedürel adalet alt boyutu arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır” hipotezi kabul edilmiştir.

8.2.2.3. Çaba-ödül dengesizliği ile etkileşim adaleti arasındaki ilişkinin incelenmesi

Tablo 6: Çaba-Ödül Dengesizliği ile Etkileşim Adaleti Korelasyon Analizi

		Çaba-Ödül Dengesizliği	Etkileşim Adaleti
Pearson Correlation	Çaba-Ödül Dengesizliği Sig. (2-tailed)	1	-,172*
			,019
	Etkileşim Adaleti Sig. (2-tailed)	-,172*	1
			,019

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Elde edilen analize göre çaba-ödül dengesizliği ve etkileşim adaleti alt boyutu arasındaki ilişkinin r değeri -,172* şeklindedir. r değeri, $r < 0,30$ olduğundan dolayı ilişki düşüktür ayrıca değer negatif olduğu için ilişkinin yönü negatiftir. Analizdeki p değerinin ,019 olduğu görülmektedir. p değeri, $p < 0,05$ koşulunu sağladığı için iki değişken arasında anlamlı bir ilişki vardır. analiz sonuçları yorumlandığında iki değişken arasında negatif yönlü ve düşük düzeyde anlamlı bir ilişki mevcuttur. Bu doğrultuda H2b hipotezi olan “Çalışanların çaba-ödül dengesizliği düzeyleri ile etkileşim adaleti alt boyutu arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır” hipotezi kabul edilmiştir.

Yapılan korelasyon analizleri doğrultusunda araştırma hipotezlerinin kabul-red durumları aşağıda bulunan tablodaki gibidir;

Tablo 7: Araştırma Hipotezlerinin Kabul-Red Durumları

Hipotezler	Kabul-Red
H1: Çalışanların çaba-ödül dengesizliği düzeyleri ile örgütsel adalet algıları arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.	Kabul
H2: Çalışanların çaba-ödül dengesizliği ile örgütsel adalet algısı alt boyutları arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır	-
H2a: Çalışanların çaba-ödül dengesizliği düzeyleri ile dağıtım adaleti alt boyutu arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.	Kabul
H2b: Çalışanların çaba-ödül dengesizliği düzeyleri ile prosedürel adalet alt boyutu arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.	Kabul
H2c: Çalışanların çaba-ödül dengesizliği düzeyleri ile etkileşim adaleti alt boyutu arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.	Kabul

Araştırma hipotezlerinin test edilmesine yönelik yapılan analizlerde ve Tablo 7’de de görüldüğü üzere araştırma kapsamında oluşturulan tüm hipotezler kabul edilmiştir.

8.3. Çaba-Ödül Dengesizliği ve Örgütsel Adalet’in Demografik Değişkenler Açısından İncelenmesine Yönelik Analiz Sonuçları

Katılımcıların cinsiyet, yaş, medeni durum, öğrenim durumu, toplam çalışma yılı, çalıştığı pozisyon gibi demografik değişkenlerinin çaba-ödül dengesizliği düzeylerini ve örgütsel adalet algılarını etkileyip etkilemediği incelenmiştir. Cinsiyet, medeni durum, çalışılan pozisyon değişkenleri iki seçenekli olduğundan dolayı analizlerde T-Testi kullanılmıştır. İncelenecek olan diğer değişkenlerin seçenekleri ikiden fazla olduğu için ANOVA testi tercih edilmiştir.

8.3.1. Katılımcıların Çaba-Ödül Dengesizliği Düzeyleri ile Demografik Değişkenler Arasındaki İlişki

Bu bölümde, katılımcıların demografik değişkenlerine göre çaba-ödül dengesizliği düzeyleri arasındaki ilişki incelenmiştir. Her bir demografik değişken tek tek ele alınıp katılımcıların çaba-ödül dengesizliği düzeylerine etkisi olup olmadığı araştırılmıştır.

8.3.1.1. Cinsiyet ile çaba-ödül dengesizliği arasındaki ilişki

Bu bölümde, katılımcıların cinsiyeti ile çaba-ödül dengesizliği düzeyleri arasındaki ilişki test edilmiştir. Cinsiyet değişkeni, kadın ve erkek olmak üzere iki seçeneğe sahip olduğu için T-Testi uygulanmıştır. Analiz sonucunda p değeri ,039 olarak çıkmıştır. elde edilen p değeri $p < 0,05$ koşulunu sağladığı için çaba-ödül dengesizliği ile cinsiyet arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık mevcuttur. Bu doğrultuda cinsiyete göre katılımcıların çaba-ödül dengesizliği düzeyleri farklılık göstermektedir.

Tablo 8: Cinsiyet Değişkeni ile Çaba-Ödül Dengesizliği T-Testi

	<i>Levene's Test for Equality of Variances</i>		<i>t-test for Equality of Means</i>		
	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)
Çaba-Ödül Dengesizliği	5,041	,026	-1,579	184	,116
			-2,095	75,544	,039

Tablo 9'daki grup istatistikleri incelendiğinde erkeklerin çaba-ödül dengesizliği düzeylerinin kadınlara göre daha yüksek olduğu görülmektedir.

Tablo 9: Cinsiyet ile Çaba-Ödül Dengesizliği Grup İstatistikleri

	Cinsiyet	N	Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata
Çaba-Ödül Dengesizliği	Kadın	34	2,4835	,49051	,08412
	Erkek	152	2,7039	,77949	,06322

8.3.1.2. Yaş ile çaba-ödül dengesizliği arasındaki ilişki

Katılımcıların yaş değişkenine göre çaba-ödül dengesizliği düzeylerinin farklılaşıp farklılaşmadığına dair ANOVA analizi yapılmıştır. Analiz sonucuna göre p değeri ,001 olarak çıkmıştır. Elde edilen değer $p < 0,05$ koşulunu sağladığı için katılımların yaş değişkeni ile çaba-ödül düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. Bu doğrultuda katılımcıların yaşına göre çaba-ödül dengesizlik düzeyleri değişkenlik göstermektedir.

Tablo 10: Yaş Değişkeni ile Çaba-Ödül Dengesizliği ANOVA Testi

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Çaba-Ödül Dengesizliği	10,89	5	2,178	4,349	,001
	90,149	180	,501		
	101,039				

Tablo 11'deki veriler incelendiğinde çaba-ödül dengesizliği düzeyi en yüksek olan grubu 18-25 yaş arası olan katılımcıların oluşturduğu görülmektedir. Çaba-ödül dengesizliği düzeyi en düşük olan grup ise 46-50 aralığındaki katılımcılardan oluşmaktadır.

Tablo 11: Yaş Değişkeni ile Çaba-Ödül Dengesizliği Grup İstatistikleri

	Yaş	N	Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata
Çaba-Ödül Dengesizliği	18-25	11	3,1250	,60402	,18212
	26-30	71	2,6805	,72530	,08608
	31-35	53	2,8054	,55330	,07600
	36-40	36	2,4670	,84125	,14021
	41-45	13	2,3942	,86504	,23992
	46-50	2	1,0625	,08839	,06250

8.3.1.3. Medeni durum ile çaba-ödül dengesizliği arasındaki ilişki

Bu bölümle, katılımcıların medeni durumlarına göre çaba-ödül dengesizliği düzeyleri arasındaki ilişki test edilmiştir. Medeni durum, evli ve bekar olmak üzere iki seçeneğe sahip olduğu için T-Testi uygulanmıştır. Analiz sonucunda p değeri ,503 olarak çıkmıştır. elde edilen p değeri $p < 0,05$ koşulunu sağlamadığından dolayı çaba-ödül dengesizliği ile medeni durum arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. Bu doğrultuda katılımcıların medeni durumu, çaba-ödül dengesizliği düzeylerini etkilememektedir.

Tablo 12: Medeni Durum Değişkeni ile Çaba-Ödül Dengesizliği T-Testi

	<i>Levene's Test for Equality of Variances</i>		<i>t-test for Equality of Means</i>		
	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)
Çaba-Ödül Dengesizliği	6,101	,014	-,597	184	,551
			-,672	134,788	,503

Tablo 13 incelendiğinde de çaba-ödül dengesizliği ölçeğinde verilen yanıtlar medeni duruma göre farklılık göstermemektedir.

Tablo 13: Medeni Durum Değişkeni ile Çaba-Ödül Dengesizliği Grup İstatistikleri

	Medeni Durum	N	Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata
Çaba-Ödül Dengesizliği	Evli	131	2,6427	,79418	,06939
	Bekar	55	2,7136	,59081	,07967

8.3.1.4. Öğrenim durumu ile çaba-ödül dengesizliği arasındaki ilişki

Katılımcıların çaba-ödül dengesizliği düzeylerinin öğrenim durumlarına göre farklılaşıp farklılaşmadığına dair ANOVA analizi yapılmıştır. Yapılan analize göre p değeri ,142 şeklinde çıkmıştır. Elde edilen değer $p < 0,05$ koşulunu sağlamadığı için öğrenim durumu değişkeni ile çaba-ödül dengesizliği arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. Bu doğrultuda katılımcıların öğrenim düzeylerine göre çaba-ödül dengesizliği düzeyleri herhangi bir değişiklik göstermemektedir.

Tablo 14: Öğrenim Durumu Değişkeni ile Çaba-Ödül Dengesizliği ANOVA Testi

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Çaba-Ödül Dengesizliği	4,499	5	,900	1,678	,142
	96,54	180	,536		
	101,039	185			

Tablo 15'te bulunan veriler de incelendiğinde katılımcıların öğrenim düzeylerine göre çaba-ödül dengesizliği düzeyleri herhangi bir değişiklik göstermediği görülmektedir.

Tablo 15: Öğrenim Durumu Değişkeni ile Çaba-Ödül Dengesizliği Grup İstatistikleri

	Öğrenim Durumu	N	Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata
Çaba-Ödül Dengesizliği	İlkokul	35	2,3643	,94245	,15930
	Ortaokul	57	2,7259	,78132	,10349
	Lise	32	2,7539	,81489	,14405
	Ön Lisans	15	2,8792	,73286	,18922
	Lisans	36	2,6476	,32049	,05341
	Yüksek Lisans	11	2,7898	,21337	,06433

8.3.1.5. Toplam çalışma yılı ile çaba-ödül dengesizliği arasındaki ilişki

Katılımcıların çaba-ödül dengesizliği düzeylerinin toplam çalışma yılına göre farklılaşıp farklılaşmadığını test etmek için ANOVA analizi yapılmıştır. Analiz sonucunda elde edilen p değeri ,002'dir ve 0,05 değerinden küçük olmasından dolayı çalışma yılı ile çaba-ödül dengesizliği arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki mevcuttur. Bu doğrultuda katılımcıların çaba-ödül dengesizliği düzeyleri, toplam çalışma yıllarına göre farklılık göstermektedir.

Tablo 16: Toplam Çalışma Yılı Değişkeni ile Çaba-Ödül Dengesizliği ANOVA Testi

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
	9,126	4	2,282	4,493	,002
Çaba-Ödül Dengesizliği	91,912	181	,508		
	101,039	185			

Tablo 17'deki verilere bakıldığında en fazla çaba ödül dengesizliği yaşayan grubun toplam çalışma yılı 11-15 yıl aralığında olup az az çaba ödül dengesizliği yaşayan grubun toplam çalışma yılı ise 21 yıl ve üzeri şeklindedir.

Tablo 17: Toplam Çalışma Yılı Değişkeni ile Çaba-Ödül Dengesizliği Grup İstatistikleri

	Toplam Çalışma Yılı	N	Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata
	1-5	43	2,7980	,65193	,09942
	6-10	55	2,6523	,70257	,09473
Çaba-Ödül Dengesizliği	11-15	42	2,8780	,60532	,09340
	16-20	17	2,6324	,83000	,20131
	21 ve Üzeri	29	2,1940	,87346	,16220

8.3.1.6. Çalıştıkları pozisyon ile çaba-ödül dengesizliği arasındaki ilişki

Bu bölümle, katılımcıların çalıştıkları pozisyona göre çaba-ödül dengesizliği düzeyleri arasındaki ilişki test edilmiştir. Katılımcıların çalıştıkları pozisyon mavi yaka ve beyaz yaka şeklinde olmak üzere iki grupta incelenmiştir. İki grupta incelendiği için analiz aşamasında T-Testi uygulanmıştır. Analiz sonucunda elde edilen p değeri 0,05'ten büyük olduğundan dolayı katılımcıların çaba-ödül dengesizliği düzeyleri ile

çalıştıkları pozisyon arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. Bu duruma göre katılımcıların çaba-ödül dengesizliği düzeyleri, çalıştıkları pozisyona göre farklılık göstermemektedir.

Tablo 18: Çalışılan Pozisyon Değişkeni ile Çaba-Ödül Dengesizliği T-Testi

	<i>Levene's Test for Equality of Variances</i>		<i>t-test for Equality of Means</i>		
	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)
Çaba-Ödül Dengesizliği	32,226	,000	-,052	184	,959
			-,081	178,895	,936

Tablo 19'daki veriler de incelendiğinde çaba-ödül dengesizliği ölçeğine verilen yanıtların ortalaması, çalışılan pozisyona göre farklılık göstermemektedir.

Tablo 19: Çalışılan Pozisyon ile Çaba-Ödül Dengesizliği Grup İstatistikleri

	Çalışılan Pozisyon	N	Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata
Çaba-Ödül Dengesizliği	Beyaz Yaka	48	2,6589	,23561	,03401
	Mavi Yaka	138	2,6653	,84762	,07215

8.3.2. Katılımcıların Örgütsel Adalet Algısı ile Demografik Değişkenler Arasındaki İlişki

Bu bölümde, katılımcıların demografik bilgilerine göre örgütsel adalet algıları arasındaki ilişki incelenmiştir. Her bir demografik değişken incelenerek katılımcıların örgütsel adalet algılarına etkisi olup olmadığı araştırılmıştır.

8.3.2.1. Cinsiyet ile örgütsel adalet algısı arasındaki ilişki

Bu bölümle, katılımcıların cinsiyeti ile örgütsel adalet algıları arasındaki ilişki test edilmiştir. Cinsiyet değişkeni, kadın ve erkek olmak üzere iki seçeneğe sahip olduğu için T-Testi uygulanmıştır. Analiz sonucunda p değeri ,354 olarak çıkmıştır. elde edilen p değeri $p < 0,05$ koşulunu sağlamadığı için örgütsel adalet algıları ile

cinsiyet arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yoktur. Bu doğrultuda cinsiyete göre katılımcıların örgütsel adalet algıları farklılık göstermemektedir.

Tablo 20: Cinsiyet Değişkeni ile Örgütsel Adalet Algısı T-Testi

	<i>Levene's Test for Equality of Variances</i>		<i>t-test for Equality of Means</i>		
	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)
Örgütsel Adalet	,126	,723	-,884	184	,378
			-,935	52,142	,354

Tablo 21'teki veriler de incelendiğinde örgütsel adalet algısını ölçen ifadelere verilen yanıtların ortalaması, cinsiyet değişkenine göre farklılık göstermemektedir.

Tablo 21: Cinsiyet Değişkeni ile Örgütsel Adalet Algısı Grup İstatistikleri

	Cinsiyet	N	Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata
Örgütsel Adalet	Kadın	34	2,5265	,80625	,13827
	Erkek	152	2,6720	,88043	,07141

8.3.2.2. Yaş ile örgütsel adalet algısı arasındaki ilişki

Bu bölümde katılımcıların yaş değişkeninin, örgütsel adalet algılarını etkileyip etkilemediğini tespit etmek için ANOVA analizi yapılmıştır. Analiz sonucuna göre p değeri ,000'dır. Elde edilen değer $p < 0,05$ koşulunu sağladığı için katılımların yaş değişkeni ile örgütsel adalet algıları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılaşma bulunmaktadır. Bu doğrultuda katılımcıların yaşına göre örgütsel adalet algıları değişkenlik göstermektedir.

Tablo 22: Yaş Değişkeni ile Örgütsel Adalet Algısı ANOVA Testi

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Örgütsel Adalet	22,886	5	4,577	7,090	,000
	116,202	180	,646		
	139,089	185			

Tablo 23'te bulunan verilere bakıldığında en yüksek örgütsel adalet algısına 46-50 yaş aralığındaki katılımcılar sahiptir. Sırayı 41-45 yaş aralığında olan katılımcılar takip etmektedir. En düşük örgütsel adalet algısına sahip olan yaş grubu ise 26-30 yaş aralığında olan katılımcılardır.

Tablo 23: Yaş Değişkeni ile Örgütsel Adalet Algısı Grup İstatistikleri

	Yaş	N	Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata
Örgütsel Adalet	18-25	11	2,4455	,76435	,23046
	26-30	71	2,4218	,82409	,09780
	31-35	53	2,4755	,82710	,11361
	36-40	36	3,0264	,77915	,12986
	41-45	13	3,4885	,70450	,19539
	46-50	2	3,8500	,21213	,15000

8.3.2.3. Medeni durum ile örgütsel adalet algısı arasındaki ilişki

Bu bölümde, katılımcıların medeni durumları ile örgütsel adalet algıları arasındaki ilişki test edilmiştir. Medeni durum, evli ve bekar olmak üzere iki seçeneğe sahip olduğu için T-Testi uygulanmıştır. Analiz sonucunda p değeri ,021 olarak çıkmıştır. Elde edilen p değeri $p < 0,05$ koşulunu sağladığından dolayı örgütsel adalet algıları ile medeni durum arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. Bu doğrultuda katılımcıların medeni durumu, örgütsel adalet algılarını etkilemektedir.

Tablo 24: Medeni Durum Değişkeni ile Örgütsel Adalet Algısı T-Testi

	<i>Levene's Test for Equality of Variances</i>		<i>t-test for Equality of Means</i>		
	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)
Örgütsel Adalet	0,527	,469	2,200	184	,029
			2,337	116,783	,021

Tablo 25'teki verilere göre evli olan katılımcıların örgütsel adalet algıları, bekarlara göre daha yüksek düzeydedir.

Tablo 25: Medeni Durum Değişkeni ile Örgütsel Adalet Algısı Grup İstatistikleri

	Medeni Durum	N	Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata
Örgütsel Adalet	Evli	131	2,7351	,89255	,07798
	Bekar	55	2,4318	,76934	,10374

8.3.2.4. Öğrenim durumu ile örgütsel adalet algısı arasındaki ilişki

Katılımcıların örgütsel adalet algılarının öğrenim durumlarına göre farklılaşıp farklılaşmadığına dair ANOVA analizi yapılmıştır. Yapılan analize göre p değeri ,216 şeklinde çıkmıştır. Elde edilen değer $p < 0,05$ koşulunu sağlamadığı için öğrenim durumu değişkeni ile örgütsel adalet algıları arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. Bu doğrultuda katılımcıların öğrenim durumlarına göre örgütsel adalet algıları herhangi bir değişiklik göstermemektedir.

Tablo 26: Öğrenim Durumu Değişkeni ile Örgütsel Adalet Algısı ANOVA Testi

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Örgütsel Adalet	5,305	5	1,061	1,428	,216
	133,783	180	,743		
	139,089	185			

Tablo 27'deki veriler incelendiğinde de katılımcıların öğrenim durumları, örgütsel adalet algılarını değiştirmemektedir.

Tablo 27: Öğrenim Durumu Değişkeni ile Örgütsel Adalet Algısı Grup İstatistikleri

	Öğrenim Durumu	N	Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata
Örgütsel adalet	İlkokul	35	2,9500	1,0381	,17547
	Ortaokul	57	2,6307	,95696	,12675
	Lise	32	2,4203	,82098	,14513
	Ön Lisans	15	2,6400	,63561	,16411
	Lisans	36	2,6347	,54206	,09034
	Yüksek Lisans	11	2,4500	,95000	,28644

8.3.2.5. Toplam çalışma yılı ile örgütsel adalet algısı arasındaki ilişki

Katılımcıların örgütsel adalet algılarının toplam çalışma yılına göre farklılaşıp farklılaşadığını test etmek için ANOVA analizi yapılmıştır. Analiz sonucunda elde edilen p değeri ,00'dır ve 0,05 değerinden küçük olmasından dolayı çalışma yılı ile örgütsel adalet algısı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki mevcuttur. Bu doğrultuda katılımcıların örgütsel adalet algısı, toplam çalışma yıllarına göre farklılık göstermektedir.

Tablo 28: Toplam Çalışma Yılı Değişkeni ile Örgütsel Adalet Algısı ANOVA Testi

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Örgütsel Adalet	35,662	4	8,916	15,603	0
	103,426	181	,571		
	139,089	185			

Tablo 29'daki analiz sonuçlarına bakıldığında örgütsel adalet algısı en yüksek olan katılımcıların toplam çalışma yılı 21 ve üzeri olanlardır ve toplam çalışma yılı azaldıkça örgütsel adalet algısı da azalma göstermektedir.

Tablo 29: Toplam Çalışma Yılı Değişkeni ile Örgütsel Adalet Algısı Grup İstatistikleri

	Toplam Çalışma Yılı	N	Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata
Çaba-Ödül Dengesizliği	1-5	43	2,1151	,86414	,13178
	6-10	55	2,6382	,58031	,07825
	11-15	42	2,4810	,85497	,13192
	16-20	17	2,9824	,92313	,22389
	21 ve Üzeri	29	3,4862	,60576	,11249

8.3.2.6. Çalıştıkları pozisyon ile örgütsel adalet algısı arasındaki ilişki

Bu bölümle, katılımcıların çalıştıkları pozisyona göre örgütsel adalet algıları arasındaki ilişki test edilmiştir. Katılımcıların çalıştıkları pozisyon mavi yaka ve beyaz yaka şeklinde olmak üzere iki grupta incelenmiştir. İki grupta incelendiği için analiz aşamasında T-Testi uygulanmıştır. Analiz sonucunda elde edilen p değeri 0,05'ten büyük olduğundan dolayı katılımcıların örgütsel adalet algıları ile çalıştıkları pozisyon arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. Bu duruma göre katılımcıların örgütsel adalet algıları, çalıştıkları pozisyona göre farklılık göstermemektedir.

Tablo 30: Çalışılan Pozisyon Değişkeni ile Çaba-Ödül Dengesizliği T-Testi

	<i>Levene's Test for Equality of Variances</i>		<i>t-test for Equality of Means</i>		
	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)
Örgütsel Adalet	9,494	,002	-,112	184	,911
			-,131	115,052	,896

Tablo 31'teki veriler de incelendiğinde örgütsel adalet algısı ölçeğine verilen yanıtların ortalaması, çalışılan pozisyona göre farklılık göstermemektedir.

Tablo 31: Çalışılan Pozisyon ile Çaba-Ödül Dengesizliği Grup İstatistikleri

	Çalışılan Pozisyon	N	Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata
Örgütsel Adalet	Beyaz Yaka	48	2,6333	,66207	,09556
	Mavi Yaka	138	2,6496	,92995	,07916

Çalışanların çaba-ödül dengesizliği düzeyleri ile örgütsel adalet algılarının demografik değişkenlerle olan ilişkilerini açıklayan analizlerin sonuçları değerlendirildiğinde çalışanların çaba-ödül dengesizliği düzeyleri cinsiyet, yaş ve toplam çalışma yılı değişkenlerine göre farklılık gösterirken, örgütsel adalet algıları yaş, medeni durum ve toplam çalışma yılına göre farklılık göstermektedir.

Tablo 32: Çaba-Ödül Dengesizliği Düzeyi ve Örgütsel Adalet Algısı ile Demografik Değişkenler

	Çaba-Ödül Dengesizliği	Örgütsel Adalet
Cinsiyet	+	-
Yaş	+	+
Medeni Durum	-	+
Öğrenim Durumu	-	-
Toplam Çalışma Yılı	+	+
Çalışılan Pozisyon	-	-

Tablo 32'ye bakıldığında çalışanların hem çaba-ödül dengesizliği düzeylerini hem de örgütsel adalet algılarını etkileyen değişkenlerin yaş ve toplam çalışma yılı olduğu görülmektedir.

SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Modern çalışma koşullarında ve rekabetçi piyasa koşulları içerisinde örgütlerin devamlılığını sağlayabilmesi ve rekabet içerisinde iyi bir konumda olmaları örgütler için hayati bir öneme sahiptir. Tüm bu koşulların sağlanabilmesi için örgütlerin insan kaynağının güçlü olması ve motivasyonu sağlayabilmesi çok önemlidir. Bir çok çalışma ile desteklendiği gibi örgütler verimli çalışan insan kaynağı ile performanslarını ileri seviyeye taşımaktadırlar. Bu noktada örgütlere birtakım görevler düşmektedir. Bu görevlerden en önemlilerinden bazıları çalışanların işe bağlılığını, motivasyonunu, psikolojik güvenliğini, algılanan örgütsel desteği, örgütsel adalet algısını ve çaba-ödül dengesini arttırmaktır.

Araştırma kapsamında ele alınan kavramlardan bir tanesi çaba-ödül dengesizliğidir. Çalışan birey, işinin gereği olarak çaba göstermektedir. Gösterilen çaba, yapılan işin niteliğine göre bedensel ya da zihinsel olmaktadır. Fakat çabanın gösterilme şekli ne olursa olsun çalışanlar, gösterdikleri çabanın sonucunda bazı kazanımlar elde etmek isterler. Literatürde elde edilen kazanımlar ödül olarak adlandırılmaktadır. Gösterilen çabaların karşılığında yeterli ödül elde edemeyen çalışanlar çaba-ödül dengesizliği yaşamaktadırlar. Çaba-ödül dengesizliğinin bireyler üzerinde hem fizyolojik ve hem psikolojik etkileri bulunmaktadır. Çaba-ödül dengesizliğinin kardiyovasküler rahatsızlıklara neden olduğu araştırmalar ile desteklenmiştir. Ayrıca stres seviyesinin, tükenmişliğin artması gibi psikolojik etkiler de yapılan araştırmalar ile desteklenmiştir. Çaba-ödül dengesizliğinin artması ile birlikte çalışanlar genel iyilik halinden uzaklaşmakta ve bu durum örgütsel açıdan da olumsuz sonuçlara yol açmaktadır.

Araştırma kapsamında ele alınan diğer bir kavram örgütsel adalettir. Örgütler, verimli çalışma ortamı yaratmak için örgütsel adaleti sağlamak durumundadır. Örgütsel adaletin kendi içerisinde alt boyutları bulunmaktadır. Araştırma kapsamında dağıtım, prosedürel ve etkileşimsel olmak üzere üç alt boyut incelenmiştir. Literatürde çaba-ödül dengesizliği kavramı ile örgütsel adaleti ölçen araştırma bulunmamaktadır.

Araştırmada iki ana hipotez, üç alt hipotez belirlenmiştir. İlk hipoteze göre, çalışanların çaba-ödül dengesizliği düzeyleri ile örgütsel adalet algıları arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Yapılan analiz sonucunda ilk hipotez olan H1 hipotezi doğrulanmıştır. Analizler doğrultusunda çalışanların çaba-ödül dengesizliği düzeyleri ile örgütsel adalet algıları arasında negatif yönlü, anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna varılmıştır. Sonuçlara göre çalışanların çaba-ödül dengesizliği düzeyleri arttıkça örgütsel adalet algıları düşmektedir. Konu ile ilgili yapılmış farklı araştırmalar incelendiğinde ödül ile örgütsel adalet arasında güçlü ve pozitif bir ilişki olduğu görülmektedir. Çalışanların elde ettikleri ödüller, adalet algılarını etkilemektedir (Yürür, 2009: 255). Literatürde, çalışanların örgütsel adalet algılarının olumlu örgüt iklimi içerisinde artış göstereceği belirtilmiştir. Çaba-ödül dengesizliği de olumsuz örgüt iklimi içerisinde var olabilecek bir durum olduğundan dolayı iki kavramın birbirini etkileme yönü negatiftir. Çabalarının karşılığında yeterli kaynak ile ödüllendirilen çalışanların çaba-ödül dengesizliği düzeyleri düşer ve örgütsel adalet algıları artış gösterir. Yeterli düzeyde ödüllendirilmediğini düşünen çalışanlar, çaba-ödül dengesizliği yaşarlar ve bu doğrultuda örgütsel adalet algıları düşer.

Araştırma kapsamında oluşturulmuş olan bir diğer ana hipotez ise “Çalışanların çaba-ödül dengesizliği ile örgütsel adalet algısı alt boyutları arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.” Bu kapsamda çalışanların çaba-ödül dengesizliği düzeyleri ile örgütsel adaletin üç alt boyutu olan dağıtım, prosedürel ve etkileşim adaleti algıları da tek tek analiz edilmiştir. Yapılan analizler doğrultusunda çalışanların çaba-ödül dengesizliği düzeyleri ile örgütsel adaletin üç alt boyutu arasında da negatif yönlü, anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Bu doğrultuda çalışanların çaba-ödül dengesizliği düzeyleri artış gösterdikçe örgütsel adaletin tüm alt boyutları azalış göstermektedir. Çaba-ödül dengesizliği düzeyi ile ilişki düzeyi en yüksek olan alt boyut dağıtım adaletidir. Ödüllendirme sistemleri ile örgütsel adalet arasındaki ilişkiyi inceleyen bir araştırmada bireylerin elde ettikleri kazanımlara ilişkin değerlendirmeleri, dağıtım adaleti algısı daha çok etkilemektedir sonucu da araştırma bulgularını destekler niteliktedir (Yürür, 2009: 251). Dağıtım adaleti direkt olarak örgütten alınan çıktıları ve kaynakların dağıtımını ile ilgilendiği için çaba-ödül dengesizliğindeki ödül kavramı ile dağıtım adaletinin daha çok ilişkilli olduğunu sonucuna varılabilir. Fakat bu noktada dikkat

edilmesi gereken ana hususlardan bir tanesi, çaba-ödül dengesizliğinde bahsedilen ödüller ile dağıtım adaletinde dağıtım yapılan kaynakların hepsinin maddi olmadığıdır. Çabalarının karşılığında uygun ödüller ile ödüllendirilen çalışanların çaba-ödül dengesizliği düşer ve örgütsel adalet algıları artar. Araştırma kapsamında elde edilen bir diğer bulgu ise çalışanların çaba-ödül dengesizliği düzeyleri ile en az ilişkili olan adalet türü etkileşim adaletidir. Yürür'ün (2009) araştırmasında elde edilen bulgulara göre çaba-ödül dengesizliği ile en az ilişkili olan adalet türü prosedürel adalettir. Bu açıdan Yürür'ün elde ettiği bulgular ile bu araştırmanın sonucu farklılık göstermektedir (Yürür, 2009: 251).

Araştırmada çaba-ödül dengesizliği ve örgütsel adalet algıları demografik değişkenlere göre de incelenmiştir. Analiz bulgularına bakıldığında çalışanların çaba-ödül dengesizliği düzeyleri cinsiyet, yaş, toplam çalışma yılı değişkenlerine göre farklılık gösterirken medeni durum, öğrenim durumu, çalışılan pozisyon değişkenlerine göre farklılık göstermemektedir. Cinsiyet değişkeni incelendiğinde erkek çalışanların çaba-ödül dengesizliği düzeylerinin kadın çalışanların çaba-ödül dengesizliği düzeylerine göre daha fazla olduğu görülmüştür. Bu durumda erkekler gösterdikleri çabanın karşılığında elde ettikleri ödülleri, kadın çalışanlara göre daha yetersiz bulmaktadırlar. Yaş değişkenine bakıldığında 46-50 yaş aralığında olan çalışanların çaba-ödül dengesizliği yaşamadığı görülmektedir. Çaba-ödül dengesizliği düzeyi en yüksek olan grubu 18-25 yaş aralığında olan çalışanlar oluşturduğu için çaba-ödül dengesizliği düzeyi, yaş ortalaması azaldıkça artış göstermektedir yorumu yapılabilir. Y Kuşağının iş hayatından ve örgütten beklentilerinin ayrıca motivasyon unsurlarının, X kuşağına göre daha farklı olması, çaba-ödül dengesizliği düzeylerini de etkilediği düşünülmektedir. Toplam çalışma yılına bakıldığında ise 21 yıl ve üzeri deneyimi olan çalışanların çaba-ödül dengesizliği düzeyleri en düşük kesimi oluştururken, 11-15 yıl arası deneyimi olan çalışanlar çaba-ödül dengesizliği düzeyleri en yüksek olan grubu oluşturmaktadır. Çalışma yılına göre elde edilen verilere bakıldığında, yaş değişkeninde olduğu gibi çalışma yılı arttıkça ya da azaldıkça doğrusal bir artıştan ya da azalıştan söz etmek mümkün olmamaktadır. Çaba-ödül dengesizliği konusunda elde edilen bir diğer sonuç ise mavi yaka ve beyaz yakalı pozisyonlarda çalışan kişilerin çaba-ödül dengesizliği düzeylerinde herhangi bir anlamlı farklılık olmadığıdır. Araştırma

kapsamında, işyerinde gösterilen çabanın kol emeği ya da zihin emeği olması çalışanların çaba-ödül dengesizliği düzeylerinde herhangi bir farklılık oluşturmamaktadır.

Araştırma kapsamında elde edilen bulguları, diğer araştırmaların bulguları ile karşılaştırdığımızda bazı araştırmaların bizim verilerimizle benzer, bazılarının farklı olduğu görülmektedir.

Çaba-ödül dengesizliği düzeyleri ile demografik değişkenler arasındaki ilişkiyi ele alan araştırmalar incelendiğinde Siegrist ve diğerlerinin (2004) yapmış olduğu araştırmada elde edilen bulgulara göre öğrenim durumu yükseldikçe çalışanların çaba-ödül dengesizliği düzeyleri artış göstermektedir. Öğrenim durumu değişkeni ile elde edilen bulgular bu araştırmanın bulguları ile farklılaşmaktadır. Aynı araştırmada elde edilen yaş grubu yüksek olan çalışanların çaba-ödül dengesizliği düzeyleri azalış göstermektedir bulgusu, bu araştırmanın bulguları ile tutarlılık göstermektedir (Siegrist vd., 2004: 1490-1491).

Montano, Li ve Siegrist'in araştırmasında Çaba-Ödül Dengesizliği Ölçeği'nin farklı dillerdeki versiyonları ile yapılmış araştırmalar incelenmiştir. Elde edilen bulgulara göre cinsiyet ve yaş değişkenlerinin çaba-ödül dengesizliği düzeyini etkilediği görüşü bu araştırmanın bulgularını destekler niteliktedir fakat aynı araştırmada öğrenim durumunun da çaba-ödül dengesizliği düzeyini etkilediği sonucu bu araştırmanın bulguları ile farklılık göstermektedir (Montano, Li, Siegrist, 2016: 33-35).

Bir diğer araştırmanın bulgularına göre kadınların çaba-ödül dengesizliği düzeyleri erkeklere göre daha fazladır (Owen, 2016: 209). Fakat bu araştırmada erkeklerin çaba-ödül dengesizliği düzeylerinin kadınlara göre daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Kivimaki ve Siegrist 'in araştırmasında mavi yaka pozisyonlarda çalışan kişilerde çaba-ödül dengesizliği daha fazla görülmektedir sonucu, bu araştırmanın bulguları ile örtüşmemektedir (Kivimaki, Siegrist, 2016: 93).

Araştırmada incelenen bir diğerkonu ise çalışanların demografik değişkenleri ile örgütsel adalet algıları arasındaki ilişkidir. Yapılan analizler sonucunda çalışanların örgütsel adalet algıları yaş, medeni durum, toplam çalışma yılı değişkenlerine göre farklılık gösterirken cinsiyet, öğrenim durumu, çalışılan pozisyon değişkenlerine göre farklılık göstermemektedir.

Yaş değişkeni incelendiğinde örgütsel adalet algısı en düşük grubu 26-30 yaş aralığındaki çalışanlar oluşturmaktadır. Yaş ortalaması yükseldikçe örgütsel adalet algısının da yükseldiğı görülmektedir. 46-50 Yaş aralığında olan çalışanlar örgüt içerisindeki tüm süreçleri adil olarak algılamaktadırlar. Medeni durum değişkenine bakıldığında evli olan çalışanların örgütsel adalet algıları, bekar çalışanların örgütsel adalet algılarından daha yüksektir. Toplam çalışma yılına göre örgütsel adalet algıları incelendiğinde 21 yıl ve üzeri çalışanlar, en yüksek örgütsel adalet algısına sahip grubu oluşturmaktadır. En düşük örgütsel adalet algısına sahip çalışan grubu ise toplam çalışma yılı 1-5 yıl arası olan grup oluşturmaktadır. Çalışanların örgütsel adalet algıları, genel olarak tecrübeye göre artış göstermektedir.

Örgütsel adalet algısı ile demografik değişkenler arasındaki ilişkiyi ele alan araştırmalar incelendiğinde Köse ve Uzun'un (2018) yapmış olduğı araştırmaya göre cinsiyet ve öğrenim durumu değişkenlerinin örgütsel adalet algısını etkilemediğı sonucu bu araştırmanın bulgularını destekler niteliktedir fakat medeni durum ve toplam çalışma yılının da örgütsel adaleti etkilemediğı görüşü ile bu araştırmanın bulguları farklılaşmaktadır (Köse, Uzun, 2018: 513).

İncelenen diğerkonu araştırmaya göre toplam çalışma süresine göre örgütsel adalet algıları değişiklik göstermemektedir görüşü ile bu araştırmanın bulguları ile farklılık göstermektedir (Alanoğlu, Demirtaş, 2018: 11). Farklı bir araştırmaya göre toplam çalışma yılı ile örgütsel adalet algısı arasında ilişkinin olması bu araştırmanın bulgularını destekler niteliktedir (Özer, Urtekin, 2007: 116).

Bu araştırma, çalışanların çaba-ödül dengesizliğı düzeyleri ile örgütsel adalet algıları arasındaki ilişki analiz edilmiştir. Yapılan analizler doğrultusunda çalışanların

çaba-ödül dengesizliği düzeyleri ile örgütsel adalet algıları arasında ilişki olduğu tespit edilmiştir. Örgüt içerisinde olumlu bir iklimin var olması ve verimli bir çalışma ortamının sağlanması için ödül sistemi büyük önem taşımaktadır. Ödül sistemi adaletli ve dengeli oluğunda çalışanların çaba-ödül dengesizliği düzeylerinin azalış göstereceği, örgütsel adalet algılarının da artış göstereceği düşünülmektedir. Yürür, Gümüş ve Hamarat (2011) tarafından yapılmış olan araştırmaya göre örgütsel adalet algısı yüksek olan çalışanların daha fazla örgüt yararına davranış gösterdikleri bulgusuna ulaşılmıştır(Yürür, Gümüş, Hamarat, 2011: 3834) . Bir diğer araştırmaya göre de örgütsel adalet algısı yüksek olan çalışanlar daha fazla ekstra-rol davranışı gösterme eğilimindedirler (Yürür, Mengenci, 2014: 12). Örgütler, çalışanlar için önemli olan bu unsurlara dikkat ettiklerinde piyasa koşulları içerisinde devamlılıklarını sağlarlar ve örgütün başarı düzeyi artış gösterir.

Araştırma, çaba-ödül dengesizliği ve örgütsel adalet arasındaki ilişkiyi inceleyen ilk tez çalışması olduğundan dolayı araştırma kapsamında elde edilen sonuçların diğer araştırmacılar ve örgütler açısından faydalı olacağı düşünülmektedir. Araştırmanın örneklemini otomotiv sanayinde faaliyet gösteren bir firmanın çalışanları oluşturmaktadır. Benzer bir araştırmanın otomotiv sektöründe faaliyet gösteren farklı bir firmada ya da farklı sektörde faaliyet gösteren çalışanlarla yapılması farklı sonuçlar çıkarabilecektir. Elde edilen verilerin karşılaştırılmasının yapılması da faydalı olabilecektir. Konu ile ilgili yeni araştırmaların birebir görüşme gibi nitel araştırma tekniği kullanılarak katılımcılara dair derinlemesine bilgiler elde edilmesinin de farklı ve derinlemesine sonuçlar ortaya çıkarabileceği ve faydalı olabileceği düşünülmektedir.

Araştırmanın yürütüldüğü firmanın genç çalışanlarında çaba-ödül dengesizliği seviyesi yüksek, örgütsel adalet algıları ise düşük olarak gözlemlenmiştir. Çalışma yılı 1-5 yıl aralığında olan çalışanların oranı da yüksek olduğundan dolayı bu sonuç önem taşımaktadır. Firma özelinde örgütsel bağlılığın artırılması, personel devir hızının düşürülmesi ve verimin artırılması için her bir departman ve pozisyona özgü, tüm çalışanları kapsayacak şekilde, bilimsel verilere dayalı performans sistemi kurulması önerilmektedir. Performans sisteminde değerlendirilecek olan hedefler, değerlendirme dönemi öncesinde çalışanlarla paylaşılarak çalışanlardan beklentiler ve hedefler net bir

şekilde paylaşılmalıdır. Bu şekilde yapılacak bir çalışma, örgütsel adaletin iletişim boyutu olan etkileşim adaletinin de sağlanmasına yardımcı olacaktır. Çalışanların performansları değerlendirilirken objektif olunmalıdır. Aksi takdirde çalışanların performans değerlendirme sistemine olan inançlarının ve örgütsel adalet algılarının düşeceği göz önünde bulundurulmalıdır. Örgütsel adaletin firmalar içerisinde sürdürülebilirliğinin artırılması için çalışanların, üstünü de değerlendirilebileceği 360 derece performans sisteminin devreye alınması önerilmektedir. Performans değerlendirme sistemi sonucunda çalışanlara verilecek olan ödüller, çalışanların ihtiyaçları doğrultusunda belirlenip ödülün miktarı da o ihtiyacı sağlayacak şekilde bir çalışmanın olması örgütsel adalet algısını yükselteceği düşünülmektedir.

KAYNAKÇA

- ALANOĞLU Müslim, DEMİRTAŞ Zülfü, "Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algılarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkisi", *Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, No. 49, 2019, ss. 1-16.
- ALGE Bradley J., GREENBERG Jerald, BRINSFIELD Chad T., "An Identity-Based Model of Organizational Monitoring: Integrating Information Privacy and Organizational Justice", *Research in Personnel and Human Resources Management*, Vol. 25, 2006, pp. 71-135.
- BABAMIRI Mohammad, SIEGRIST Johannes, ZEMESTANI Mehdi, " The Factorial Structure and Psychometric Properties of the Persian Effort-Reward Imbalance Questionnaire", *Journal of Safety and Health at Work*, Vol. 9, 2018, pp. 334-338.
- BAYRAKDAR Birsen, *Çalışanların Motivasyonunu Etkileyen Faktörler: Bandırma Belediyesi Örneği*, (Yüksek Lisans Tezi), Balıkesir: Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2016.
- BEKTAŞ Çetin, "Liderlik Yaklaşımları ve Modern Liderden Beklentiler", *Selçuk Üniversitesi Akşehir Meslek Yüksekokulu Sosyal Bilimler Dergisi*, C. 2, No. 7, 2016, 43-53.
- BUDAK Gönül, TOLAY Ebru, SEZGİN Oytun Boran, ARPACI Çağdaş, AKSU Gülsüm, *Örgütsel Adalet*, C.VI, 1.b., İstanbul: Nobel Akademik Yayıncılık Eğitim Danışmanlık Tic. Ltd. Şti., 2018.
- COLQUITT Jason A., "On the Dimensionality of Organizational Justice: A Construct Validation of a Measure", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 86, No. 3, 2001, pp. 386-400.
- COLQUITT Jason A., PORTER Christopher, CONLON Donald E., "Justice at the Millennium: A Meta-Analytic Review of 25 Years of Organizational Justice Research", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 86, No. 3, 2001, pp. 425-445.
- COLQITT Jason A., "Organizational Justice", *The Oxford Handbook of Organizational Psychology*, Vol. 1, 2012, pp. 526-547.
- CROPANZANO Russell, MONILA Agustin, "Organizational Justice", *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences*, Vol. 17, 2015, pp. 379-384.
- ÇABRİ Canan, *Çağrı Merkezinde İş Tatmini ve Tükenmişlik İlişkisi Üzerine Bir Araştırma*, (Yüksek Lisans Dönem Projesi), Denizli: Pamukkale Üniversitesi İşletme Anabilim Dalı, 2015.
- ÇAKAL Önder, ÜNSAR Sinan, OĞUZHAN Adil, "Özel ve Kamu Hastane Yöneticilerinin Motivasyon Düzeylerinin Belirlenmesine Yönelik Bir

Araştırma", *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, C. 14, No. 25, 2011, ss. 157-174.

ÇAM KAHRAMAN Fatma, *Nörotiklik Yapısının İş Stresi Sürecindeki Rolü*, (Yüksek Lisans Tezi), İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2013.

ÇANKIR Bilal, *Çalışmaya Tutkunluk ve Tükenmişliğin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkisi ve Bir Uygulama*, (Doktora Tezi), İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2016.

ÇİÇEKLİOĞLU Hüseyin, *Mobbing ve Fiziksel Şiddetin Çalışanlar Üzerine Etkileri: Sağlık Kurumlarında Bir Alan Araştırması*, (Yüksek Lisans Tezi), Kahramanmaraş: Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2016.

ÇOLAK Mustafa, ERDOST Hayat Ebru, "Organizational Justice: A Review of the Literature and Some Suggestions for Future Research", *H.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Vol. 22, No. 2, 2004, pp. 51-84.

DEMİRAL Yücel, "Çalışma Yaşamında Psikososyal Etmenler", *Türk Tabipler Birliği Mesleki Sağlık ve Güvenlik Dergisi*, ed. Levent Koşar, C. 5, No. 20, Matus Basımevi, yayın yeri, 2004, ss. 22-26.

DEVELİ Alptekin, GÜĞERÇİN Seda, İPLİK Esengül, "Bilinçli Farkındalık ve Örgütsel Stres Kaynakları", *Social Sciences Studies Journal (SSSJJournal)*, C. 3, No. 5, 2017, ss. 44-51.

ERMAN U.Erman, *SPSS 15.0 Veri Analiz Yöntemleri*, 1.b., İstatistik Merkezi, 2007.

EMİRGİL Burak Faik, "Yeni Kapitalizmde Emeği Sorunsallaştırmak: Emeğin Maddi Olmayan Görünümleri", *Çalışma ve Toplum Dergisi*, No. 1, 2010, ss. 227-228.

GÖKÇE Abdulkerim, *İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Motivasyonunu Etkileyen Faktörler*, (Yüksek Lisans Tezi), Konya: Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2009.

GÖZÜM Perihan, KARAÇOR Süleyman, "Mobbing Algısı ile Motivasyon İlişkisi: Kamu ve Özel Kurum Çalışanları Üzerine Bir Araştırma", *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, C. 9, No. 20, 2017, ss. 497-515.

GREENBERG Jerald, "Determinants of Perceived Fairness of Performance Evaluations", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 71, No. 2, 1986, pp. 340-342.

GREENBERG Jerald, "A Taxonomy of Organizational Justice Theories", *Academy of Management Review*, Vol. 12, No. 1, 1987, pp. 9-22.

GREENBERG Jerald, TLYER Tom R. "Why Procedural Justice in Organizations?", *Social Justice Research*, Vol. 1, No. 2, 1987, pp. 127-142.

- GREENBERG Jerald, " Organizational Justice: Yesterday, Today and Tomorrow", *Journal of Management*, Vol. 16, No. 2, 1990, pp. 399-432.
- GREENBERG Jerald, BROCKNER Joel, ACKERMAN Grant, GENFAND Michele J., FRANCESCO Anne Marie, CHEN Zen Xiong, LEUNG Kwok, BIERBRAUER Gunter, GOMEZ Carolina, KIRKMAN Bradley L., "Culture and Procedural Justice: The Influence of Power Distance on Reactions to Voice", *Journal of Experimental Social Psychology*, Vol. 37, 2001, pp. 300-315.
- GREENBERG Jerald, "Managing Workplace Stress by Promoting Organizational Justice", *Organizational Dynamics*, Vol. 33, No. 4, 2004, pp. 352–365.
- GREENBERG Jerald, "Everybody Talks About Organizational Justice, But Nobody Does Anything About It", *Industrial and Organizational Psychology*, Vol. 2, 2009, pp. 181-195.
- GREENBERG Jerald, ELOVAINIO M., KIVIMAKI M., LINNA A., BROCKNER J., BOS K Van Den, PENTTI J., VIRTANEN M., VAHTERA J., "Does organisational justice protect from sickness absence following a major life event? A Finnish public sector study", *Epidemiol Community Health*, Vol. 64, 2010, pp. 470-472.
- GÜRBÜZ Sait, AYHAN Özgür, SERT Mahmut, "Örgütsel Adalet ve Örgüsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi: Türkiye'de Yapılan Araştırmalar Üzerinden Bir Meta Analizi", *Türk Psikoloji Dergisi*, C. 31, No. 77, 2016, ss. 61-75.
- IRAK Doruk Uysal, "Örgütsel Adalet: Ortaya Çikisi, Kuramsal Yaklaşımlar ve Bugünkü Durumu", *Türk Psikoloji Yazıları Dergisi*, C. 7, No. 13, 2004, ss. 25-43.
- İÇERLİ Leyla, "Örgütsel Adalet: Kuramsal Bir Yaklaşım", *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, C. 5, No. 1, 2010, ss. 67-92.
- İYİGÜN N. Öykü, "Örgütsel Adalet: Kuramsal Bir Yaklaşım", *İstanbul Ticaret Üniversitesi sosyal Bilimler Dergisi*, C. 11, No. 21, 2012, ss. 49-64.
- KARA Zeliha, *Çalışanların Örgütsel Bağlılık düzeylerinin Çalışma Motivasyonuna Olan Etkisi ve Bir Araştırma*, (Yüksek Lisans Tezi), Eskişehir: Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2015.
- KAYA Burhanettin, "Depresyon: Sosyo-Ekonomik ve kültürel Pencereden Bakış", *Klinik Psikiyatri Dergisi*, C. 10, No. 6, 2007, ss. 11-20.
- KESER Aşkın, LI Jian, ve SIEGRIST Johannes. "Examining Effort–Reward Imbalance and Depressive Symptoms Among Turkish University Workers" *Workplace Health & Safety*, 2019, pp. 131-136.

- KESER Aşkın, ÖNGEN BİLİR Burcu, AYTAÇ Serpil, "The Relationship Between Life Satisfaction and Job Satisfaction Among Social Workers in Bursa", *Paradoks Ekonomi, Sosyoloji ve Politika Dergisi*, Vol. 15, No. 2, 2019, pp. 75-188.
- KILIÇASLAN Semiha, *Örgütsel Adalet Algısı ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilere Kuramsal Bir Yaklaşım*, (Yüksek Lisans Tezi), İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2010.
- KIVIMAKI Mika, SIEGRIST Johannes, "Work Stress and Cardiovascular Disease: Reviewing Research Evidence with a Focus on Effort-Reward Imbalance at Work", *Work Stress and Health in a Globalized Economy*, Johannes Siegrist, Morten Wahrendorf, Switzerland, Springer Publishing, 2016, pp. 89-102.
- KOLAYLI Gürkan, *Performansa Dayalı Ek Ücret Sisteminin İkinci Basamak Sağlık Kurumlarında Çalışan Hekimlerin Motivasyon Algularına Etkisi*, (Yüksek Lisans Tezi), Edirne: Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2016.
- KORKUT Ahmet Esat, *Psikososyal Risk Faktörleri ve İnşaat Sektöründe Bir Çalışma*, (İş Sağlığı ve Güvenliği Uzmanlık Tezi), Ankara: T.C. Çalışma ve sosyal Güvenlik Bakanlığı İş Sağlığı ve Güvenliği Genel Müdürlüğü, 2014.
- KÖSE Akif, UZUN Mehmet, "Kendini İşe Verme ile Algılanan Örgütsel Adalet Arasındaki İlişki", *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, C. 24, No. 3, ss. 483-528.
- LI Jian, "Working Conditions and Health in China: Evidence on the ERI Model", *Work Stress and Health in a Globalized Economy*, Johannes Siegrist, Morten Wahrendorf, Switzerland, Springer Publishing, 2016, pp. 219-234.
- LI Jian, LOERBROKS Adrian, SIEGRIST Johannes, "Effort-Reward Imbalance at Work, Parental Support, and Suicidal Ideation in Adolescents: A Cross sectional Study from Chinese Dual-earner Families", *Journal of Safety and Health at Work*, Vol. 8, 2017, pp. 77-83.
- MEMDUHOĞLU Hasan Basri, YILMAZ Kürşad, *Yönetimde Yeni Yaklaşımlar*, 3.b., Ankara: Pegem Akademi, 2017.
- MONTANO Diego, LI Jian, SIEGRIST Johannes, "The Measurement of Effort-Reward Imbalance at Work", *Work Stress and Health in a Globalized Economy*, Johannes Siegrist, Morten Wahrendorf, Switzerland, Springer Publishing, 2016, pp. 21-42.
- ORTIZ Vivilola Gomez, GARCIA Arturo Juarez, "Working Conditions and Effort-Reward Imbalance in Latin America", *Work Stress and Health in a Globalized Economy*, Johannes Siegrist, Morten Wahrendorf, Switzerland, Springer Publishing, 2016, pp. 235-274.
- OWEN Mikaela, BAILEY Tessa S., DOLLARD Maureen F., "Psychosocial Safety

Climate as a Multilevel Extension of ERI Theory: Evidence from Australia”, *Work Stress and Health in a Globalized Economy*, Johannes Siegrist, Morten Wahrendorf, Switzerland, Springer Publishing, 2016, pp. 189-217.

ÖZDEMİR Şazimet Selcen, *Görsel Sanatlar (Resim-İş) Öğretmenlerinin Motivasyonlarını Etkileyen Faktörler*, (Yüksek Lisans Tezi), Konya: Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2007.

ÖZER Süral Pınar, URTEKİN Eker Gülden, “Örgütsel Adalet Algısı Boyutları ve İş Doyumu İlişkisi Üzerine Bir Araştırma”, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, No. 28, ss. 107-125.

POLAT Soner, CELEP Cevat, “Ortaöğretim Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet, Örgütsel Güven, Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına İlişkin Algıları”, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, C. 54, ss. 307-331.

ROSEMBERG Marie-Anne, LI Yang, " Effort-Reward Imbalance and Work Productivity Among Hotel Housekeeping Employees", *Journal of Workplace & Safety*, Vol. 66, No. 11, 2018, pp. 516-521.

SAN İrem, *Örgütsel Adalet ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Ampirik Bir Çalışma*, (Yüksek Lisans Tezi), İstanbul: İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2017.

SEFEROĞLU Süleyman Sadi, YILDIZ Hatice, AVCI YÜCEL Ümmühan, "Öğretmenlerde Tükenmişlik: Tükenmişliğin Göstergeleri ve Bu Göstergelerin Çeşitli Değişkenler Açısından İncelenmesi", *TED Eğitim ve Bilim Dergisi*, C. 39, No. 174, 2014, ss. 348-364.

SELEN Ufuk, *Çalışanların İç ve Dış Motivasyon Tekniklerine Bakış Açılarının Değerlendirilmesi; Yerel Yönetim Örneği*, (Doktora Tezi), Tekirdağ: Namık Kemal Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, 2016.

SEVİNÇ Hüseyin, "Kamu Çalışanlarının Motivasyonunda Kullanılan Araçlar", *Uluslararası Araştırmalar Dergisi*, C. 8, No. 39, 2015, ss. 944-964.

SHANG Li, RIEDEL Natalie, LOERBROKS Adrian, MULLER andreas, WEGE Natalia, ANGERER Peter, LI Jian, " Effort-Reward Imbalance and Work Productivity Among Hotel Housekeeping Employees", *Journal of JOEM*, Vol. 57, No. 11, 2015, pp. 1222-1227.

SIEGRIST Johannes, "Adverse Health Effects of High-Effort/Low-Reward Conditions", *Journal of Occupational Health Psychology*, Vol. 1, 1996, pp. 27-41.

SIEGRIST Johannes, STARKE Dagmar, TARANI Chandola, GODIN Isabelle, MARMOT Michael, NIEDHAMMER Isabelle, PETER Richard, "The

- measurement of effort–reward imbalance at work: European comparisons", *Journal of Social Science and Medicine*, Vol. 58, No. 8, 2004, pp. 1483-1499.
- SIEGRIST Johannes, "Effort–reward imbalance and health in a globalized economy", *Scandinavian Journal of Work, environment & Health*, Vol. 6, 2008, pp. 163-168.
- SIEGRIST Johannes, "Effort-Reward Imbalance At Work And Cardiovascular Diseases", *International Journal of Occupational Medicine and Environmental Health*, 2010, pp. 279-285.
- SIEGRIST Johannes, "Work Stress and Health in a Globalized Economy: The Model of Effort-Reward Imbalance" Switzerland: Springer International Publishing, 2016.
- SIEGRIST, Johannes, Jian LI, ve Diego MONTANO "Psychometric properties of the Effort-Reward Imbalance Questionnaire" *Journal of Occupational Medicine*, Vol. 67, no. 4, 2017, pp. 314-315.
- SİĞRİ Ünal, BASIM Nejat, "İş Görenlerin İş Doyumu ile Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Analizi: Kamu ve Özel Sektörde Karşılaştırmalı Bir Araştırma", *Selçuk Üniversitesi İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, C. 6, No. 12, 2006, ss. 131-154.
- SOMERS Mark, "The Sounds of Silence: A Perspective on Applied Research on Organizational Justice", *Industrial and Organizational Psychology*, Vol. 2, 2001, pp. 215-216.
- SÖDERBERG Mia, *Psychosocial Work Conditions - Cardiovascular Disease, Perceptions and Reactive Behaviour*, (Master's Thesis), Occupational and Environmental Medicine Institute of Medicine Sahlgrenska Academy at University of Gothenburg, 2014.
- SUNER Aslı, AKTÜRK HAYAT Elvan, "OECD'ye Üye Ülkelerin İş Kalitesine Yönelik Ölçütlerin Yaş, Cinsiyet ve Eğitim Düzeyi Açısından Değerlendirilmesi", *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, C. 19, No. 3, 2017, ss. 515-530.
- ŞAHİN Ali, "Yönetim Kuramları ve Motivasyon İlişkisi", *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, No. 11, 2004, ss. 523-547.
- ŞAHİN Ceyda, *Kopenhag Psikososyal Risk Değerlendirme Ölçeğinin Türkçe'ye Uyarlanması*, (Yüksek Lisans Tezi), İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, 2016.
- TARLAN Deniz, TÜTÜNCÜ Özkan, "Konaklama İşletmelerinde Başarım Değerlemesi ve İş Doyumu Analizi", *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, C. 3, No. 2, 2001, ss. 141-163.

- TOPA Gabriella, GUGLIELMI Dina, DEPOLO Marco, " Effort-Reward Imbalance and Organisational Injustice Among Aged Nurses: A Moderated Meditaton Model", *Journal of Nursing Management*, Vol. 834, 2016, pp. 834-842.
- TSUTSUMI Akizumi, "Work Stress and Health: In Case of Japan", *Work Stress and Health in a Globalized Economy*, Johannes Siegrist, Morten Wahrendorf, Switzerland, Springer Publishing, 2016, pp. 173-188.
- VEGCHEL Natasja Van, JONGE Jan de, BOSMA Hans, SCHAUFELİ Wilmar, "Reviewing the effort–reward imbalance model:drawing up the balance of 45 empirical studies", *Journal of Social Science and Medicine*, Vol. 60, 2005, pp. 1117-1131.
- YALÇIN Sinan, "Okul Yöneticilerinin Motivasyonlarını Etkileyen Unsurlar", *Hitit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, C. 9, No. 2, 2016, ss. 905-922.
- YENER Serdar, *Özel Ortaöğretim Kurumlarında Paylaşılan Liderlik Davranışı ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkide Psikolojik Güvenlik Algısının Aracı Değişkenliğinin Araştırılması*, (Doktora Tezi), İstanbul: Haliç Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2014.
- YILDIRIM Abdulrahim, "Ücret Tatmininin Yaşam Tatminini Belirleyici Etkisi Var mı? Elazığ Banka Çalışanları Örneği", *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, C. 6, No. 2, 2015, ss.133-154.
- YÜRÜR Senay, "Ödüllendirme Sistemi Yapı ve Süreçleriyle İle Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkilerin Analizine Yönelik Bir Araştırma", *Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, C. 11, No. 11, 2009, ss. 235-260.
- YÜRÜR Senay, GÜMÜŞ Murat, HAMARAT Bahattin, "Çalışan-Müşteri İlişkilerinde Algılanan Adalet/Adaletsizliğim Duygusal Emek Davranışlarına Etkisi", *Journal of Yasar University*, C. 23, No. 6, 2011, ss. 3826-3839.
- YÜRÜR Senay, "Örgütsel Adalet ve Ekstra Rol Davranışları İlişkisi", *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, No. 24, 2014.
- YÜRÜR Senay, NART Sima, "Örgütsel Adalet Algısı Kamu Çalışanlarının İhbar Etme Niyetinin Belirleyicisi midir?", *Amme İdaresi Dergisi*, C. 49, No. 3, 2016, ss. 117-118.
- YÜRÜR Senay, "Örgütsel Adalet", *Çalışma Yaşamında Davranış Güncel Yaklaşımlar*, ed. Aşkın KESER, Gözde YILMAZ ve Senay YÜRÜR, 4.b., Kocaeli: Umuttepe Yayınları, 2018, 243-274.

EK-1: ANKET FORMU

Sayın Katılımcı,

Bu anket formuna vereceğiniz cevaplar yalnızca bilimsel bir çalışma için kullanılacak ve kesinlikle gizli tutulacaktır. Çalışmanın güvenilirliği açısından lütfen isminizi ve görev yaptığınız bölümünüzü belirtmeyiniz. Vereceğiniz yanıtların sizin duygu, düşünce ve davranışlarınızı yansıtması oldukça önemlidir.

Katkılarınız ve soruları yanıtlamada göstereceğiniz içtenlik için teşekkür ederiz.

BÖLÜM I

Cinsiyetiniz:

Kadın Erkek

Yaşınız:

18-25 26-30 31-35 36-40 41-45 46-50 51 ve üzeri

Medeni Durumunuz:

Evli Bekâr

Öğrenim Durumunuz:

İlkokul Ortaokul Lise Ön Lisans Lisans

Yüksek Lisans Doktora

Toplam Çalışma Yılıınız:

1-5 6-10 11-15 16-20 21 ve üzeri

Çalıştığınız Pozisyon:

Mavi Yakalı Beyaz Yakalı

BÖLÜM II

Aşağıdaki ifadelerde sizce en uygun olan seçeneği (X) işaretleyiniz	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1. Aşırı iş yükü nedeniyle sürekli zaman baskısı altındayım.				
2. İşimi yaparken pek çok kez bölünür ve rahatsız olurum.				
3. Geçtiğimiz birkaç yıl içinde işimde benden beklenti gitgide arttı.				
4. Amirim veya aynı düzeydeki kişilerden hak ettiğim saygıyı görürüm.				
5. İşimde terfi olanaklarım zayıftır.				
6. İşimdeki konumumda arzu etmediğim bir değişiklik yaşadım veya yaşayacağımı tahmin ediyorum.				
7. İş güvencem zayıf (düşük).				
8. İşteki tüm çaba ve başarılarım dikkate alındığında, hak ettiğim saygı ve prestiji görüyorum.				
9. İşteki tüm çaba ve başarılarım dikkate alındığında, terfi olanaklarım uygun (makul)dur.				
10. İşteki tüm çaba ve başarılarım dikkate alındığında, ücretim/gelirim uygundur.				
11. İşteki zaman baskısından kolayca bunalırım.				
12. Sabah kalkar kalkmaz işle ilgili problemleri düşünmeye başlarım.				
13. Eve geldiğimde kolaylıkla rahatlayabiliyor ve işteki olayları unutabiliyorum.				
14. Yakın arkadaşlarım işim için aşırı fedakarlık yaptığımı söylerler.				
15. İşim nadiren beni rahat bırakır, yatağa gittiğimde bile kafamı meşgul eder.				
16. Bugün yapmam gereken bir şeyi ertelersem, gece uyumakta zorluk yaşarım.				

BÖLÜM III

Aşağıdaki ifadelerde sizce en uygun olan seçeneği (X) işaretleyiniz	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1. Çalışma programımın adil olduğunu düşünüyorum.				
2. Ücret düzeyimin adil olduğunu düşünüyorum.				
3. İş yükümün oldukça adil olduğunu düşünüyorum.				
4. Bir bütün olarak değerlendirildiğinde, iş yerimden elde ettiğim kazanımların adil olduğunu düşünüyorum.				
5. İşimle ilgili sorumluluklarımın adil olduğu kanısındayım.				
6. İşe ilişkin kararlar yöneticim tarafından tarafsız bir şekilde alınır.				
7. İşle ilgili kararlar alınmadan önce yöneticim tüm çalışanların görüşlerinin alınmasını sağlar.				
8. Yöneticim işle ilgili karar almadan önce doğru ve eksiksiz bilgi toplar.				
9. Yöneticim alınan kararları çalışanlara açıklar ve istendiğinde ek bilgiler de verir.				
10. İşle ilgili bütün kararlar, bunlardan etkilenen tüm çalışanlara ayırım gözetmeksizin uygulanır.				
11. Çalışanlar yöneticilerinin işle ilgili kararlarına karşı çıkabilir ya da bu kararların üst yönetim tarafından yeniden görüşülmesini isteyebilirler.				
12. İşimle ilgili kararlar alınırken amirim bana kibar ve ilgili davranır.				
13. İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticim bana saygılı davranır ve itibar gösterir.				
14. İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticim kişisel ihtiyaçlarıma karşı duyarlıdır.				
15. İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticim bana karşı dürüst ve samimidir.				
16. İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticim bir çalışan olarak haklarımı gözetir.				

Aşağıdaki ifadelerde sizce en uygun olan seçeneği (X) işaretleyiniz	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
17. Yöneticim işimle ilgili alınan kararların doğuracağı sonuçları benimle tartışır.				
18. Yöneticim işimle ilgili alınan kararlar için uygun gerekçeler gösterir.				
19. Yöneticim işimle ilgili kararlar alırken bu kararlara ilişkin mantıklı açıklamalar yapar.				
20. Yöneticim işimle ilgili her kararı bana net olarak açıklar.				