

**İŞYERİ İZLEME FAALİYETLERİ İLE ÇALIŞANLARIN  
ÖRGÜTSEL ADALET ALGILARI İLİŞKİSİ**

**Tülin ARKUN**

**T.C.  
Eskişehir Osmangazi Üniversitesi  
Sosyal Bilimler Enstitüsü**

**İşletme Anabilim Dalı  
İşletme Bilim Dalı  
YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Eskişehir  
2011**



**İŞYERİ İZLEME FAALİYETLERİ İLE ÇALIŞANLARIN  
ÖRGÜTSEL ADALET ALGILARI İLİŞKİSİ**

**Tülin ARKUN**

**T.C.**

**Eskişehir Osmangazi Üniversitesi**

**Sosyal Bilimler Enstitüsü**

**İşletme Anabilim Dalı**

**İşletme Bilim Dalı**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Eskişehir**

**2011**

T.C.  
ESKİŞEHİR OSMANGAZİ ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Tülin ARKUN tarafından hazırlanan “İşyeri İzleme Faaliyetleri ile Çalışanların Örgütsel Adalet Algıları İlişkisi” başlıklı bu çalışma 24 / 08 / 2011 tarihinde Eskişehir Sosyal Bilimler Enstitüsü Lisansüstü Eğitim ve Öğretim Yönetmeliğinin ilgili maddesi uyarınca yapılan savunma sınavı sonucunda başarılı bulunarak, Jürimiz tarafından İşletme Anabilim Dalı / İşletme Bilim Dalında Yüksek Lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

Başkan.....

Doç. Dr. Erdal GÜMÜŞ

Üye.....

Yrd. Doç. Dr. Umut KOÇ (Danışman)

Üye.....

Yrd. Doç. Dr. Erkan ERDEMİR

ONAY

.../ .../ 2011

.....  
Prof. Dr. Münevver YILANCI  
Enstitü Müdürü

**ÖZET****İŞYERİ İZLEME FAALİYETLERİ İLE ÇALIŞANLARIN ÖRGÜTSEL  
ADALET ALGILARI İLİŞKİSİ****ARKUN, Tülin****Yüksek Lisans- 2011****İşletme Anabilim Dalı****İşletme Bilim Dalı****Danışman: Yrd. Doç. Dr. Umut KOÇ**

Yeni gelişen teknolojiler sayesinde işveren ve yöneticilerin çalışanlarını izlemesi oldukça kolaylaşmıştır. İşyerlerinde yaygın olarak kullanılan işyeri izleme faaliyetleri, çalışanların örgüt içi davranış ve tutumlarını etkilemektedir. Bu durum, işletmeler için önemli bir kavram olan çalışanların örgütsel adalet algılarını gündeme getirmektedir. Çalışmanın amacı, işyeri izleme faaliyetleri ile çalışanların örgütsel adalet algıları arasındaki ilişkiyi ortaya koymaktır. Araştırma, Denizli Organize Sanayi Bölgesi'nde hizmet veren bir mermer işletmesinde, 152 mavi yakalı personel üzerinde gerçekleştirilmiştir. Araştırmada işyeri izleme faaliyetleri Oz vd. (1999)'nin geliştirmiş olduğu ölçekten elde edilen üç ifadeyle, çalışanların örgütsel adalet algılarının ise Niehoff ve Moorman (1993)'in geliştirdikleri üç boyut altında yirmi ifadeden oluşan ölçekle ölçülmüştür. Örgütsel adalet algısının boyutları ile işyeri izleme faaliyetleri arasında korelasyon ve regresyon analizleri gerçekleştirilmiştir. Sonuç olarak, işyeri izleme faaliyetleri ile dağıtım adaleti algısı, işlem adaleti algısı ve etkileşim adaleti algısı arasında olumlu ve istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır.

**Anahtar Sözcükler:** İşyeri İzleme, Örgütsel Adalet.

**ABSTRACT****THE RELATIONSHIP BETWEEN WORKPLACE MONITORING AND  
ORGANIZATIONAL JUSTICE PERCEPTION OF EMPLOYEES****ARKUN, Tülin****Master Thesis- 2011****Department of Business Administration****Advisor: Assistant Professor Umut KOÇ**

Recent technological developments make monitoring employees and workplaces easier. Extensive use of monitoring activities in workplaces affects behaviors and attitudes of employees. This situation revives organizational justice perception of employees as an important concept for enterprises. The purpose of the study is to explore the relationships between workplace monitoring activities and organizational justice perception of employees. This research is performed on 152 blue collar workers of a marble firm established at Denizli Organized Industrial Zone. Monitoring activities are measured by three items derived from monitoring scale of Oz and others' (1999), workers organizational justice perceptions are measured by twenty items scale of Niehoff and Moorman (1993) under three dimensions. Correlation and regression analysis between organizational justice perception dimensions and workplace monitoring activities are performed. Results show that there is a positive and statistically meaningful relationship between workplace monitoring activities, distribution justice perception, operation justice perception, and interaction justice perception.

**Key Words:** Workplace Monitoring, Organizational Justice.

## İÇİNDEKİLER

ÖZET.....	iii
ABSTRACT.....	iv
TABLolar LİSTESİ.....	viii
ŞEKİLLER LİSTESİ .....	ix
EKLER LİSTESİ .....	x
KISALTMALAR LİSTESİ.....	xi
ÖNSÖZ .....	xii
GİRİŞ .....	1

### 1. BÖLÜM

#### İŞYERİ İZLEME FAALİYETLERİ

1. 1. İŞYERİ İZLEME .....	3
1. 1. 1. İşyeri İzleme Yöntemleri.....	4
1. 1. 2. İşyeri İzleme Faaliyetlerinin Nedenleri.....	6
1. 1. 3. İşyeri İzleme Faaliyetlerinin Kapsamı .....	7
1. 2. İŞYERİ İZLEME İLE İLGİLİ KAVRAMLAR .....	9
1. 2. 1. İşyeri İzleme ve Mahremiyet .....	9
1. 2. 2. İşyeri İzleme ve Etik .....	10
1. 2. 3. İşyeri İzleme ve Yasal Düzenlemeler .....	11
1. 3. İŞYERİ İZLEMENİN İŞVERENE, İŞLETMEYE VE ÇALIŞANLARA ETKİLERİ.....	12
1. 3. 1. İşyeri İzlemenin İşverene ve İşletmeye Etkileri.....	12
1. 3. 2. İşyeri İzlemenin Çalışanlara Etkileri.....	14
1. 4. TÜRKİYE’ DE UYGULANAN İŞYERİ İZLEME YÖNTEMLERİ .....	16

## **2. BÖLÜM**

### **ÖRGÜTSEL ADALET ALGISI**

2. 1. ÖRGÜTSEL ADALET KAVRAMI, KAPSAMI VE TANIMI.....	18
2. 1. 1. Örgütsel Adalet Kavramı .....	18
2. 1. 2. Örgütsel Adaletin Kapsamı .....	19
2. 1. 3. Örgütsel Adaletin Tanımı.....	19
2. 2. ÖRGÜTSEL ADALET TEORİLERİ .....	20
2. 3. ÖRGÜTSEL ADALET ALGISININ TANIMI VE ÖNEMİ.....	24
2. 3. 1. Örgütsel Adalet Algısının Tanımı.....	24
2. 3. 2. Örgütsel Adalet Algısının Önemi.....	25
2. 4. ÖRGÜTSEL ADALET ALGISININ BOYUTLARI.....	28
2. 4. 1. Dağıtım Adaleti Algısı .....	28
2. 4. 2. İşlem Adaleti Algısı .....	29
2. 4. 3. Etkileşim Adaleti Algısı.....	31

## **3. BÖLÜM**

### **İŞYERİ İZLEME FAALİYETLERİ İLE ÖRGÜTSEL ADALET ALGISI İLİŞKİSİNİN ARAŞTIRILMASI**

3. 1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ .....	33
3. 2. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ.....	34
3. 2. 1. Araştırmanın Modeli .....	34
3. 2. 1. 1. Bağımsız ve Bağımlı Değişkenler.....	34
3. 2. 1. 2. Hipotezler .....	34
3. 2. 2. Araştırmanın Kapsamı .....	36
3. 2. 2. 1. Analiz Düzeyi, Evren ve Örneklem .....	36



3. 2. 2. 2. Verilerin Derlenmesi.....	36
3. 2. 3. Araştırmanın Bulguları.....	37
3. 2. 3. 1. Araştırmaya Katılan Çalışanların Özelliklerine İlişkin Betimsel Analiz Sonuçları .....	37
3. 2. 3. 2. Ölçümün Güvenilirliği .....	39
3. 2. 3. 3. $H_1$ Hipotezinin Test Edilmesi.....	41
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	46
KAYNAKÇA.....	49
EKLER.....	58

## TABLULAR LİSTESİ

<b>Tablo 1:</b> Örgütsel Adalet İle İlgili Bazı Araştırmalar .....	19
<b>Tablo 2:</b> Ülkemizde Örgütsel Adalet Algısı İle İlgili Yapılmış Bazı Araştırmalar ...	26
<b>Tablo 3:</b> Örgütsel Adalet Algısının Boyutları İle İlgili Bazı Araştırmalar .....	32
<b>Tablo 4:</b> Çalışanların Cinsiyet, Yaş, Eğitim, Çalışma Süreleri ve Ücret Dağılımları .....	38
<b>Tablo 5:</b> İşyeri İzleme Faaliyetleri İle İlgili İfadelere İlişkin Betimsel Bulgular.....	39
<b>Tablo 6:</b> Örgütsel Adalet Algısı İle İlgili İfadelere İlişkin Betimsel Bulgular.....	40
<b>Tablo 7:</b> Örgütsel Adalet Algısını Oluşturan Üç Boyut İle İşyeri İzleme Faaliyetleri Arasındaki İlişki .....	42
<b>Tablo 8:</b> Tek Değişkenli Regresyon Analizi Model Özeti .....	43
<b>Tablo 9:</b> Tek Değişkenli Regresyon Analizi Sonucu Elde Edilen Katsayılar .....	43
<b>Tablo 10:</b> Tek Değişkenli Regresyon Analizi Model Özeti .....	44
<b>Tablo 11:</b> Tek Değişkenli Regresyon Analizi Sonucu Elde Edilen Katsayılar.....	44
<b>Tablo 12:</b> Tek Değişkenli Regresyon Analizi Model Özeti.....	45
<b>Tablo 13:</b> Tek Değişkenli Regresyon Analizi Sonucu Elde Edilen Katsayılar.....	45

**ŞEKİLLER LİSTESİ**

<b>Şekil 1:</b> Williams' in Çoklu Yaklaşımlar Modeli .....	22
<b>Şekil 2:</b> Greenberg' in Adalet Teorilerinin Sınıflandırılması .....	23
<b>Şekil 3:</b> Tyler ve Blader' in İşlem Adaleti Modeli .....	30

**EKLER LİSTESİ**

<b>Ek 1: Araştırmada Kullanılan Anket Formu .....</b>	<b>58</b>
---	-----------

**KISALTMALAR LİSTESİ**

<b>AB</b>	: Avrupa Birliği
<b>ABD</b>	: Amerika Birleşik Devletleri
<b>AMA</b>	: American Management Association
<b>GPS</b>	: Küresel Konumlama Sistemi
<b>LED</b>	: Light Emitting Diode
<b>SPSS</b>	: Statistical Package For The Social Sciences

## ÖNSÖZ

“İşyeri İzleme Faaliyetleri ile Çalışanların Örgütsel Adalet Algıları İlişkisi” adlı bu çalışma, işyeri izleme ile örgütsel adalet algısı arasındaki ilişkiyi açıklamaya yöneliktir. Bu tez çalışmasının her aşamasında yanımda olan, tecrübelerini paylaşan ve fikirleri ile katkı sağlayan herkese teşekkürlerimi sunmayı bir borç bilirim.

Tez sürecim boyunca verdiği emek, gösterdiği anlayış ve sonsuz sabrı için danışmanım Sayın Yrd. Doç. Dr. Umut KOÇ’ a;

Tez çalışmamın başında ve konu seçiminde bana yol gösteren, süreç boyunca da yardımlarını, yorumlarını ve fikirlerini esirgemeyen hocam Sayın Yrd. Doç. Dr. Erkan ERDEMİR’ e;

Tez savunması sırasında yorum ve önerileri ile katkıda bulunan Sayın Doç. Dr. Erdal GÜMÜŞ’ e;

Tez sürecimin her aşamasında benden yardımlarını esirgemeyen, varlığıyla ve gösterdiği anlayışla bana destek olan değerli arkadaşım Gaye ÖZMEN’ e;

Bu tez çalışmasında olduğu gibi hayatımın her anında yanımda olan, gösterdikleri sabır, bana duydukları güven ve sonsuz sevgileri için annem Meral ARKUN’ a, babam İsmail ARKUN’ a ve canım ağabeyim Tayfun ARKUN’ a

en içten teşekkürlerimi sunarım.

Tülin ARKUN

## GİRİŞ

Modern yaşam olgusu ve hızlı ilerleyen teknolojiler sayesinde bilgisayar ve internet kullanımı hayatımızın vazgeçilmez bir unsuru haline gelmiştir. Her şeyin bu kadar kolay ve tek bir tuş basımıyla halledilebilir olması şüphesiz ki güvenlik sıkıntısını da gündeme getirmektedir. Özel hayatımızda yaygın olarak kullandığımız bu teknolojiler iş hayatında da yardımımıza koşmaktadır. İşverenler ve işletmeler hem güvenlik amacıyla hem de çalışanlarını gözlemlemek, performanslarını ölçmek, onları denetlemek vb. sebeplerden dolayı işyeri izleme faaliyetlerine başvurmaktadırlar.

Yönetim için bir gereklilik olan işyeri izleme faaliyetleri, çalışanlar tarafından farklı algılanabilmektedir. Bu durumu özel yaşamlarına müdahale olarak gören çalışanlar olduğu gibi, işyeri izleme faaliyetlerinin işyerlerinde adaleti sağlama aracı olduğuna inananlar da bulunmaktadır. Bu inanış işletmeler açısından önemli bir kavram olan, işveren ve yöneticilerin çalışanlarına ne kadar adil davrandığının, çalışanlar tarafından nasıl değerlendirildiğini açıklayan örgütsel adalet algısının önemini bir kez daha vurgulamaktadır. Bu noktadan hareketle, çalışmanın amacı işyeri izleme faaliyetleri ile çalışanların örgütsel adalet algıları arasında ilişkiyi araştırmaktır. Bu amaç doğrultusunda, Denizli Organize Sanayi Bölgesi' nde bir mermer işletmesinde, bu iki kavram arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla bir araştırma gerçekleştirilmiştir. Yapılan araştırma sonucunda, işyeri izleme faaliyetleri ile çalışanların örgütsel adalet algıları arasında olumlu ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır.

Çalışma üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, işyeri izleme kavramı üzerinde durulmuştur. Uygulanan işyeri izleme faaliyetleri yöntemlerinden, nedenlerinden ve kapsamından bahsedilmiştir. İşyeri izleme faaliyetlerinin mahremiyet ve etik kavramı ile ilişkisine, var olan yasal düzenlemelere değinilmiştir. İşverenler, işletme ve çalışanlar üzerine etkileri irdelenerek, ülkemizde uygulanan işyeri izleme faaliyetlerine yer verilmiştir.

İkinci bölümde, çalışanların örgütsel adalet algısı incelenmiştir. Hem ulusal hem de uluslararası alanda yapılan araştırma ve bulgulardan söz edilerek, yazında geçen örgütsel adalet teorileri ve örgütsel adalet algısının boyutları ortaya konmuştur.

Çalışmanın üçüncü bölümünde ise, işyeri izleme faaliyetleri ile çalışanların örgütsel adalet alguları ilişkisine yönelik gerçekleştirilmiş araştırma kısmı yer almaktadır. Bu bölümde araştırmanın amacı ve önemi açıklanarak, araştırmanın yöntemi ana başlığı altında; araştırmanın modelinden, bağımlı ve bağımsız değişkenlerden, hipotezlerden, araştırmanın kapsamından, analiz düzeyinden, evren ve örneklemeden, verilerin derlenmesinden, araştırmanın bulgularından söz edilmiştir. Anket yöntemiyle elde edilen bulgular; araştırmaya katılan çalışanların özelliklerine ilişkin betimsel analiz sonuçları, ölçümün güvenilirliği ve  $H_1$  hipotezinin test edilmesi alt başlıklarıyla incelenmiş, sonuç ve öneriler kısmına da çalışmanın sonunda yer verilmiştir.



## 1. BÖLÜM

### İŞYERİ İZLEME FAALİYETLERİ

#### 1. 1. İŞYERİ İZLEME

Hem özel hem de iş hayatımızda internete olan bağımlılığımız, çalışma ortamındaki internet ve personel bilgisayarlarının kullanımına ilişkin çalışanlara yönelik politikalar geliştirilmesi ihtiyacının artmasına neden olmuştur. Ek olarak, iletişim teknolojisi daha da çabuk geliştiğinden, kişisel gizlilik üzerine olan yükselen bir farkındalık yaratmıştır. Facebook, MySpace ve Twitter gibi blogların ve sosyal paylaşım sitelerinin popüler olmasıyla kişisel bilgileri bulmak hiç bu kadar kolay olmamıştır. Bu durum, bu tür bilgilere erişimin artmasının, hem işlerini hem de çalışanlarını nasıl etkileyeceği ile ilgilenen işverenler için büyüyen bir sorun haline gelmiştir. İletişim teknolojisinin durmadan gelişen doğası, işverenleri sürekli değişen bir teknolojik manzara ile karşılaştırırken, diğer yandan da personel gizliliği üzerine politika oluşturmalarını zor bir hale getirmiştir (Grey-Noble, 2008: 2).

Yeni tür teknolojilerin örgütlerde kullanılmaya başlanmasıyla birlikte, çalışan- işveren ilişkileri değişmeye başlamıştır. Teknolojik gelişmeler, işverenlerin çalışanlarından beklentilerinin yanı sıra çalışan davranışlarını da etkilemiştir. Modern teknoloji, işverenlerin çalışanlarını iş ortamında etkin bir şekilde izlemesini sağlamaktadır (Oz vd., 1999: 167). İşverenler işyeri izleme sayesinde, çalışanlarının kişisel ya da grup faaliyetlerini kontrol edebilir, envanter kayıtlarını inceleyebilir ve performanslarını analiz edebilirler.

İşyeri izleme, çalışan ya da çalışanların, yaptıklarının veya performanslarının elektronik donanım ve yazılımlar aracılığıyla toplanması, analizinin yapılması ve raporlanmasıdır (Alder ve Ambrose, 2005). Başka bir tanıma göre işyeri izleme, işletmelerin amaçları doğrultusunda ve çıkarlarını maksimize edebilmek için, çalışanları hakkında bilgi edinme çalışmalarının tamamıdır (Erdemir ve Koç, 2006b: 142).

İzleme, amaç gözetmeksizin iş ilgili toplanan tüm bilgileri içerir. Çalışanların primlerinin belirlenmesinden, onların kontrol edilebilmesi için gerekli olan envanter kayıtlarına kadar tüm kontrolleri kapsar (Yılmaz, 2005: 3). Elektronik izleme ise, kişisel ya da grup faaliyetlerini veya performanslarını toplamak, stoklamak, analiz ve rapor etmek için elektronik cihazların kullanımı şeklinde tanımlanmaktadır (Greenlaw ve Prundeanu, 1997).

Bunların dışında işyeri izleme ile ilgili araştırmalarda yer alan bir takım kavramlar bulunmaktadır. Bunlar (Coovert vd., 2005'ten aktaran Watson, 2008: 5-6). :

- Performans İzleme: İş- ödev performansına göre bilgisayar tuş vuruşlarına girme, saat başı ortalama talep gibi niceliksel ve niteliksel verileri toplama, ayrıca aktarılan bilginin kalitesini garantilemek için müşteri hizmetlerini gözlemlemeyi içerir.
- Eyleme Özgü İzleme: Çoğu durumda doğrudan gözetmen izlemesi olmadan, işverenlerin çalışanların verimliliğine ait bilgileri otomatik olarak toplamasını içerir.
- Davranış İzleme: Ödev olmayan davranışları içine alan daha geniş bir uygulama anlamına gelmektedir.
- Gizli İzleme: İşverenlere çalışanların video konferanslarını, telefon görüşmelerini, sesli mesajlarını ve elektronik postalarını izleyerek sözlü iletişimlerine erişmeyi sağlamaktadır.

### **1. 1. 1. İşyeri İzleme Yöntemleri**

İşyeri izleme yeni bir uygulama değildir. Özellikle elektronik izlemedeki son uygulamalar, sadece rakamsal bir artışı değil aynı zamanda bu teknolojinin uygulanmasındaki gelişmeleri de göstermektedir. Bu durum ise işyerilerindeki araçların uygunsuz ve yanlış kullanımından kaynaklanan sorun miktarının artmasına neden olmaktadır (Star Workforce Solutions, 2009: 6).

Gelişen teknoloji, işverenlerin çalışanlarının davranışlarını izlemek için yeni nedenler vermekle kalmayıp, denetimi gerçekleştirmeleri için de ciddi yöntemler sunmaktadır. İşletmelerde kullanılan en yaygın işyeri izleme yöntemleri şunlardır (Oz vd., 1999: 167; Yılmaz, 2005: 4; Erdemir ve Koç, 2006b: 142; Grey-Noble, 2008: 5; Watson, 2008: 6; Lease ve Gordon, 2009: 3; Star Workforce Solutions, 2009: 8):

- Video kameralarla performans izleme,
- Telefon ve sesli mesajların dinlenmesi,
- Telefon kullanım süresinin takibi,
- Bilgisayar kullanımlarının takibi (Oturum açma süresi, tuş basımı sayımı),
- E- posta takibi,
- Bilgisayar dosyalarının depolanması ve incelenmesi,
- Akıllı kartların ve biyomekanik tarayıcıların kullanımı,
- Müşteri hareketlerinin kaydı,
- Genetik ve psikolojik test,
- GPS (Küresel Konumlama Sistemi),
- Barkod taraması,
- Ofislerin aranması,
- Casusluk.

Son yıllarda, çalışanların faaliyetlerini izlemek ve denetlemek için bazı elektronik sistemler daha çok benimsenmeye başlamıştır. Özellikle internet kullanımı ve çalışan e-postalarının denetlenmesi belirgin bir şekilde artış göstermiştir.

İşyerlerinde izlemenin kapsamı, çeşitliliği ve uygulamalarının artma nedenleri (Lease ve Gordon, 2005: 4):

- Yeni teknolojilerin, izlemeye maruz kalan çalışan faaliyetlerinin kapsamını arttırması,
- Bu teknolojilerin denetimi etkin ve etkili kılması,
- Yasaların işverenin uygulamaları kullanmasına izin vermesi,
- İşverenlerin, sorumluluklarını yerine getirmek ve güvenliği sağlamak için bu izleme ve denetimlere gereksinimleri olduğuna inanmaya başlamaları olarak sıralanabilir.

### **1. 1. 2. İşyeri İzleme Faaliyetlerinin Nedenleri**

İşverenlerin çalışanlarını izlemeleri için geçerli birçok sebepleri bulunmaktadır. Bunlar; basitçe çalışanını denetim, iş verimliliğini ölçme, kalite kontrolün ötesinde çalışanın kişisel hak ve güvenliğini koruma gibi daha ciddi amaçlara da hizmet etmektedir. Günümüzde, işverenlerin bu sorumluluklarını yerine getirme ihtiyacı hiç olmadığı kadar önem arz etmektedir (Adams vd., 2000: 33).

İşverenler çalışanlarını izlemeleri için çok sayıda nedenleri olduğunu ileri sürmektedirler. Bunlar (Lasprogata vd., 2004: 2-3);

- Çalışanların verimliliğini denetlemek,
- İş yerinde çalışanların bilgisayar kullanırken, işverenin bilgisayar sisteminin kullanımının verimliliğini en üst seviyeye çıkartmak,
- İnternet erişimi, e- posta sistemleri, bilgisayar sistemlerinin kullanımında çalışanların işveren- çalışan politikasına uyuşunu denetlemek,
- Çalışana cinsel taciz ve ayrımcılık gibi kötü muamele şikâyetlerini denetlemek,
- Ticari sırların hırsızlığı ve özel bilgilerin çalınması, telif hakkı ihlali, patent ihlali ve marka ihlali gibi endüstriyel casusluğun çalışanlar ya da üçüncü şahıslar tarafından gerçekleştirilmesini tespit etmek ve engellemek,

- Bilgisayar korsanlarınıninki de dâhil, işverenin bilgisayar sistemine erişimi engellemek,
- Çok büyük dosya yüklenimleriyle bilgisayar ağının aşırı yüklenmesini engellemek,
- Terör ya da suça ilişkin faaliyetler için işverenin bilgisayar sisteminin kullanılmasını engellemek ve tespit etmek,
- İşine son verme, disiplin, taciz, ayrımcılık ile ilgili davalarda işverene savunma hazırlanması için kaynak sağlamak,
- Elektronik kanıtlarla ilgili yargıda keşif talebine cevap verebilmektir.

İş ortamını izlemenin diğer nedenleri; iş gücü üretiminin değerlendirilmesi, müşteri hizmetleri standardının izlenmesi, çalışanın performansının değerlendirilmesi ve en kötü durumda mal hırsızlığına ya da taciz araştırma iddialarına karşı koymayı içermektedir (Grey-Noble, 2008: 3).

### **1. 1. 3. İşyeri İzleme Faaliyetlerinin Kapsamı**

İşyerlerinde izleme uzun zamandır o ya da bu şekilde var olmuştur ve şüphesiz çoğalmaya da devam edecektir. Teknoloji hızla ilerledikçe artarak, karmaşık bir hal alacaktır. Teknolojinin getirdiği yenilikler sayesinde, çalışanları özellikle elektronik olarak izlemede çok çeşitli teknik ve metotlar bulunmaktadır. Örneğin telefon görüşmelerini, sesli mesajları ve bilgisayar dosyalarını inceleyen işletmeler vardır. Son denetim teknolojileri GPS dahil, cep telefonlarının ve radyo frekanslarının tespitini içermektedir (Reid, 2006'dan aktaran Star Workforce Solutions, 2009: 8).

Özellikle internet aracılığıyla bilgiye yüksek erişim, web gözetimi kayıtları, tuş vuruşu izleme, video denetimi, genetik test, psikolojik test ve GPS' yi (Küresel Konumlama Sistemi) de içeren birçok izleme ürünü ve hizmet çeşidi için piyasa yaratılmıştır. İşverenler bu izleme araçlarının kullanımını, sınırlı sorunluluk ve çalışan moralinin yüksek standartlarını sürdürmek için gerçek iş dünyasının ihtiyaçları olduğunu ileri sürerek doğrulamıştır. Personelin izlenebilmesi

teknolojideki adımlar ile daha kolay ve daha geçerli hale gelmiştir. Ek olarak, bazı durumlarda kolay kullanım, elektronik posta tarama ya da telefon görüşmesi izlemeleri gibi uygulama yolları sayesinde oldukça sıradan hale gelmiştir. Tüm işverenler için dikkate alınması gereken en önemli nokta, izlemenin haklı ve gerekli olup olmadığı, izleme sonuçlarının iş gücünden alınan potansiyel olumsuz tepkilerden daha ağır basıp basmadığıdır (Grey-Noble, 2008: 4).

Son yıllarda teknolojik gelişmeler çalışanların işyerlerinde izlenmesini oldukça kolaylaştırmıştır. Örneğin video kameralar günde 24 saat çalışabilmektedir. İzleme ekipmanlarının çoğu oldukça küçük bir şekilde tasarlanabilmektedir. Bu cihazların küçük ebatlarda olması yönetime izleme ekipmanlarını yerleştirmede büyük esneklik sağlamaktadır ve çalışanlar farkında olmadan denetlenebilmektedir. Özellikle elektronik izleme ekipmanlarının giderek ucuzlaması, işverenlere çalışanlarını izlemek için daha çok imkan yaratmaktadır (Crossen, 1993: 229- 230).

2007 yılında AMA (Amerikan Yönetim Derneği) Amerika Birleşik Devletleri'nde yaptığı çalışmada şu sonuçları bulmuştur: İşverenlerin %8' i işletme araçlarını denetlemek için GPS kullanmakta, %48' i video kamera ile çalışanlarını denetlemekte, %45' i tuş hareketi, içerik ve bilgisayarın kapalı kullanım süresinin denetiminde bulunmakta, %43' ü bilgisayar dosyalarını incelemekte, %43' ü e-postalarını incelemekte, %45' i telefon görüşmelerinin süresini ve kalitesini denetlemekte, %16' sı telefon görüşmelerini kaydetmekte ve %9' u sesli postalarını denetlemektedir (Star Workforce Solutions, 2009: 8).

Giderek basitleşen çalışan davranışlarını elektronik izleme uygulamaları, işverenlerin mülkiyet hakları ile çalışanların mahremiyet hakları arasında büyüyen bir tartışmayı da beraberinde getirmektedir. İşverenler, etik elektronik izleme programı düzenlemek için, çalışanlarının güvenliğini yasallaştırma, verimlilik ve yükümlülük gibi sebeplerden dolayı onları izlemek için hatırı sayılır yasal özgürlüğe sahiptir. Fakat aşırı izleme kurumsal etkinlikte düşüşe ve iş ahlakında ihlallere sebebiyet verebilmektedir (Lease ve Gordon, 2005: 1).

İşyeri izlemek için öncelikle amacı belirlemek ve bu amacı gerçekleştirmek için nelerin gerekli olduğunu sınırlandırmak gerekir. İzleme sadece gerekli

olduğunda kullanılmalı ve çalışanların bilgisayar işlemlerine izinsizce girilmemelidir. Öncelikle her çalışanın, elektronik posta ve bilgisayar kullanımlarını izleme yetkisi veren bir beyanname imzalaması gerekmektedir. Çalışanlara tam olarak ne tür iletişimin yasaklandığını belirten yazılı bir politika geliştirilmeli ve onlara sunulmalıdır. Ayrıca işverenin tüm çalışanlarını nasıl ve ne zaman izlenebilecekleri konusunda ve performansları değerlendirilirken hangi standartların kullanılacağı konusunda bilgilendirmesi gerekmektedir. Tüm bu politikalar oluşturulurken; aşırı izlemenin düşük moral, yüksek ciro ve potansiyel davalar gibi maliyetleri de hesaba katılmalıdır (Ariss, 2002: 557).

## **1. 2. İŞYERİ İZLEME İLE İLGİLİ KAVRAMLAR**

### **1. 2. 1. İşyeri İzleme ve Mahremiyet**

Mahremiyet, sadece başkalarının müdahalelerinden muaf olma değil, ayrıca bazı koşulların varlığı durumunda kişinin özel hayatını yaşama hakkıdır (Laurie, 2002' den aktaran Yüksel, 2009: 279). Çalışanların işyerlerinde mahremiyet haklarına saygı, üzerinde önemli durulması gereken bir konudur.

İşyeri izlemeye karşı olan olumsuz tepkiler, çalışanların bu durumun işyerleri dışında da yapıldığını anlamalarıyla daha da artmıştır. İnsan Kaynakları Yönetimi Derneği ve Career Journal' ın (Wall Street Journal' ın web sitesi) Amerika Birleşik Devletler' inde yapmış olduğu işyeri gizlilik anketine göre, çalışanların %48' i kurumların cep telefonu kullanımını izleme haklarının olmasından rahatsızdır (Esen, 2005: 23). Çalışanların yalnızca %38' i ise kurumların mesajlarını izleme hakkına sahip olmasından rahatsızlık duymamaktadır. (Araştırma cep telefonunun ya da mesajlaşmanın işletmenin kendi aracı olup olmadığını ya da çalışma saatleri içerisinde yapılıp yapılmadığını belirtmemiştir.)

İnsan Kaynakları Yönetimi Derneği çalışanlara kıyasla, kurumların %76 oranında cep telefonu görüşmelerini izleme hakkına sahip olmasından, %86' sının da mesajların görüntülenmesinden hoşnut olduklarını ortaya koymuştur. Pearce ve Kuhn (2003), "Patronların iş saatleri dışında çalışanları hakkında bilgi edinmek için

gösterdikleri çabalar özel hayata müdahale olarak algılanıyor ve sıkça olumsuz tepkiler açığa çıkıyor” şeklinde görüş belirtmiştir (Pearce ve Kuhn, 2003: 372).

Çoğu işveren işletmede geçirdikleri süre içerisinde çalışanın bilgisayarları nasıl kullandıklarıyla ilgilenmektedir. AMA'nın yaptığı bir araştırmaya göre, Birleşik Devletler firmalarının %45' i çalışanlarının e- posta, sesli posta ve internet kullanımını içeren elektronik bağlantılarını denetlemektedir. Denetim yazılımı çalışanların internette dolanımını ya da e-postalarındaki her bir kelimeyi kaydetmesine izin vermektedir (Watson, 2001: 82).

Elektronik izleme eleştirilenleri bunun aşırı strese, iş memnuniyetinin azalmasına ve iş yaşantısında kalitenin düşmesine, müşteri hizmetinin azalmasına ve düşük kaliteye neden olduğunu iddia etmektedir. Bu eleştiriler çalışanların bilgisayar gözetimlerinin uygun olup olmadığıyla ilgili ulusal çapta tartışmalara yol açmıştır (Watson, 2001: 82).

E- izleme ve işyerinde çalışanın mahremiyeti problem arz etmeye devam edecek konulardır. Ayrıca işyerinde çalışanın mahremiyeti ile işverenin işletme kaynaklarının verimsiz aktivitelerden koruma ve işle ilgili olmayan faaliyetlerini terbiye etme ihtiyacının dengeleme çabaları da devam edecek gibi görünmektedir (Nord vd., 2006: 77).

## **1. 2. 2. İşyeri İzleme ve Etik**

Etik en özet haliyle, davranış, eylem ve yargıların ahlaki açıdan değerlendirilmesi şeklinde tanımlanabilir (Aydın, 2006: 13). İşletmeler açısından etik kavramı, çalışan davranışları konusunda önem arz etmektedir.

Çalışanların etik dışı davranışları işletmeler için giderek ciddi bir sorun olmaya başlamıştır. Özel bilgilerin açığa çıkarılması, hırsızlık, ürünün ve hizmetin yanlış tanımına kadar farklılık gösteren etik dışı davranışlar çeşitli şekillerde görülebilmektedir. Bu tür davranışların olumsuz etkileri; stoklardaki malların fire vermesi, mahkemeler ve cezaları içermektedir. Çalışanların etik dışı davranışlarına karşı tepki olarak kurumlar sıkça denetimi arttırmaya ve istenen davranışları



sağlamaya yönelik araştırmalar yapmaya başlamıştır. Maalesef bu strateji kişisel mahremiyeti zedelemektedir (Crossen, 1993: 227).

İzlemenin işverene fayda sağlayabileceği konusunda şüphe yokken, çalışan gizliliği ve mikro yönetim<sup>1</sup> konusunda endişeyi arttırmaktadır. Bazı alışanlar izlenerek kendilerini küçük düşmüş, stresli ve aşağılanmış hissetmektedirler. Buna karşın işverenler, çalışanların işletmeye ait donanımları kullanmalarından dolayı, onları istedikleri şekilde izlemenin kendi hakları olduğunu dşnmektedirler (Ariss, 2002: 555).

Etik dışı davranma davaları işletmelerde çok sık görülmeye ve masraflı olmaya başladığından, yöneticiler bu tür davranışlara etkili bir çözüm arayışına devam etmektedirler. Maalesef yaygınlaşan çözüm arayışları, çalışanların mahremiyetine mal olmaktadır (Crossen, 1993: 229).

### 1. 2. 3. İşyeri İzleme ve Yasal Düzenlemeler

İş ortamı izleme, izlemenin hizmet standardını sürdürmek gibi iş uygulamaları için gerekli olması nedeniyle birçok ülkede yasaldır. Bir işverenin neden iş gücünü izlemeyi seçtiği konusunda birçok yasal sebep vardır. Bir alışan işe alınmadan önce bile tipik referans kontrolü ya da çalışma ortamının doğasına bağlı kredi kontrolü hatta polis kaydı kontrolü olarak da işveren bir çeşit izleme uygulayabilir. Bu tür çalışma ortamı izlemesi, işverenin iş için uygun olacak çalışanı işe aldığını gösterebilir (Grey-Noble, 2008: 3).

Yasal düzenlemelerle ilgili en büyük sıkıntı elektronik izleme söz konusu olduğunda açığa çıkmaktadır. Çalışanlar işyerlerinde elektronik izlemeyi tek taraflı yorumlayıp, mahremiyetlerine saldırı olarak görmekte, işverenlerin mahremiyetlerine müdahalelerini etik bulmamakta ve yasa dışı görmektedir (Lease ve Gordon, 2005: 4).

---

<sup>1</sup> Mikro-yönetim günümüzde gelişmeyi engellemek ve daha geniş kapsamlı ve yüksek düzeydeki politika sorunlarını ihmal etmek pahasına bir örgütün en kk ayrıntısına kadar kontrol altında tutulmasını işaret etmektedir (D. White, 2010<sup>2</sup> dan aktaran Demirtaş, 2011: 16).

Elektronik izlemede, işletme yönetimi şu eski özdeyişe kulak vermelidir; “adaletin çarkları yavaş döner”. Bir davanın duruşmaya taşınması önemli ölçüde zaman ve para almaktadır. İşe son verme ve duruşmaya gitme dönemindeki zaman aralığında, hukuk bu alanda muhtemelen değişecektir. Bu arada, işletmelerin internete erişimi olan çalışanlar için, internet kullanımını izleme politikalarını geliştirmeleri gerekmektedir. Ayrıca izlemeyi bir bütünlük içinde sürdürmek de önemlidir (Wen vd., 2007: 194-195).

Elektronik posta izleyen işverenlere kanun hükmünde kesin bir yasaklama bulunmamaktadır. Ne mahkemeler ne de hukuksal yapı, çalışanlar için herhangi anlamlı bir gizlilik korumasına sahip değildir. Kanun genellikle, çalışmalara bağlı elektronik posta sistemleri üzerinde olup olmadığına, iş saatinde mi ya da iş sonrası saatlerde mi olduğuna ve bu haberleşmenin çalışanların fiziki olarak ofisteyken gerçekleşip gerçekleşmediğine bakmaksızın, işverenlerin çalışanların özel haberleşmelerini izlemelerine izin vermektedir (Sherman, 2007: 12).

ABD ve AB ülkelerinin hukuksal yapıları incelendiğinde, işverenlerin işyeri izleme haklarının olduğu fakat bu hakkın belirli sınırlılıkları taşıdığı ifade edilmektedir (Erdemir ve Çeliktaş, 2006: 98). Buna karşın, Türkiye’de işyeri izleme uygulamalarının yaygın olmadığı, işyerlerinde kullanılan teknolojik cihazların sayılarının azlığı ve yargıya yansıyan olayların bulunmamasından dolayı, Türk Hukuku’nda işverenin çalışanın bilgisayar ve internet kullanımı ile telefon görüşmelerini izleme ve denetim yetkisi ile ilgili hususları düzenleyen bir yasanın henüz mevcut olmadığı belirtilmektedir (Savaş, 2009: 114).

### **1. 3. İŞYERİ İZLEMENİN İŞVERENE, İŞLETMEYE VE ÇALIŞANLARA ETKİLERİ**

#### **1. 3. 1. İşyeri İzlemenin İşverene ve İşletmeye Etkileri**

İşletmeler, çalışanları iş ortamında izlemek için geçerli nedenlere sahiptirler. İşverenler güvenli bir çalışma ortamı sağlamakla sorumlu olduklarını savunmaktadırlar. İşyeri izleme sayesinde, elektronik postanın ve internetin rencide edici unsurlara sahip olduğunu kesinleştirebildiklerini iddia etmektedirler. Ayrıca

işletmenin gizli bilgilerini koruyabilmekte ve ticari sırların sızdırılmasını önleyebilmektedirler (Lee ve Kleiner, 2003: 72).

İşveren, telefon denetiminden müşteri hizmetleri kalitesini arttırmakta faydalanırken, bilgisayar donanımlı iş ölçümleri işverenlerin, çalışanların bireysel verimliliğini etkili şekilde izlemesine olanak sağlamaktadır. Video gözetimi işletme soygunlarının, dolandırıcılık faaliyetlerinin ve diğer işyerleriyle ilgili şiddet olaylarının engellenmesine olanak tanımaktadır (Vaught vd., 2000).

İzleme teknolojisi işverene, çalışanların internet üzerindeki hareketlerini takip etmesine ve onları rapor etmesine olanak sağlar. Böylece çalışanlar internete giriş şansı bulurlar. Günlük monitörler ve ağ bildirimleri sayesinde yöneticiler faaliyet raporu elde ederler. Bu teknoloji işverenlerin çalışanların ziyaret ettikleri siteleri, gönderdikleri mesajları, gizli bilgileri görebilecekleri şekilde periyodik aralıklarla bilgisayar ekranından çeşitli kareler alabilecek kapasitededir. Bu yalnızca çalışanların internet kullanımını takip etmez, çirkin ve uygunsuz içerikli postaların içeriğini de ekrana taşır. Yazılım işveren tarafından önceden belirlenen kelime ve kelime öbeklerini içeren mailleri de tarayabilir. Örneğin, ticaret sırlarının açığa çıktığını düşünen bir işveren, öncelikli rakiplerinin isimlerini anahtar kelimelerle işleyebilir (Wen vd., 2007: 186).

Küresel konumlama sistemindeki (GPS) ve biyometrikteki teknolojik gelişmeler ise kurumların çalışanlarının ofis içinde, sahada ve yoldaki hareketlerini masrafsız ve doğru bir şekilde takip etmesine olanak tanımaktadır (Canoni, 2004; Maher, 2003 ve Forelle, 2004' ten aktaran Lease ve Gordon, 2005: 1). Şirketlerin tedarik ettikleri GPS sensörleri, cep telefonları, araçlar, kızılötesi LED<sup>2</sup> kimlik kartları ve biyometrik dokunmaya duyarlı tabletler gibi cihazların kullanılmasıyla işverenlerin bir tır şoförünün önceden belirlenmiş rotadan sapıp sapmadığı, bir resepsiyon görevlisinin gereğinden uzun mola verip vermediği, dış pazarlama personelinin gerçekten müşterileri arayıp aramadığı ve hatta yemek servisi elemanının lavabodan çıkarken elini yıkayıp yıkamadığı bilgisine erişmelerini

---

<sup>2</sup> LED, Light Emitting Diode (Işık Yayan Diyot)' un kısaltması olarak kullanılmaktadır. Elektronik bir bileşen olup, pratik olarak uygulanabilmektedir (Öz, 2011: 1).

sağlamaktadır (Lane, 2003 ve Forelle, 2004' ten aktaran Lease ve Gordon, 2005: 1-2).

Sayıdığımız koşullar göz önüne alındığında, işveren ve işletmelerin iş hayatlarını etkileyebilecek birçok nedenden dolayı çalışanlarını izleme konusunda kendilerini haklı buldukları ortaya çıkmaktadır. Çalışanların performanslarını izleme, işletmelerin ödediklerinin karşılığını alıp almadığını değerlendirmeye imkan sağlamaktadır.

### 1. 3. 2. İşyeri İzlemenin Çalışanlara Etkileri

“ ‘Büyük Patron’ seni izliyor. Onun kontrolünden kaçamazsın. ” Bu mesaj Kuzey Amerika’ daki yerleşim yerleri boyunca yankılanan bir mesajdır. Özellikle elektronik izlemenin, alınan her nefesin kaydedildiği ve incelendiği bir işyeri ortamında temel oluşturduğu ve daha da önemlisi, bir şekilde çalışanları cezalandırmak için ya da hoş olmayan yollarla davranışlarına itiraz etme amaçlı kullanılacağı konusunda yaygın bir paranoya vardır (Smith ve Amick, 1990: 277).

Çalışanların izlenmesi, her bir çalışanın verimliliğini ölçmede kullanılabilir. Ancak bunun olumsuz etkileri de görülebilmektedir. Çalışanın moralinin bozulması, aşırı stres, düşük performans gibi problemlere de sebebiyet verebilmektedir. Çalışanlar tüm iş gününün izlendiğini ve incelendiğini düşündüğünde olumsuz şekilde etkilenebilmektedir. Bu aşırı stres daha fazla hastalık nedeniyle ücretli izin gününe, ekonomik kayba ve çalışanın etik dışı davranma olasılığının artmasına yol açmaktadır (Dahlinger vd., 2000: 7).

Çalışanların işyerinde izlenmeye tepkili olmalarının kendilerine göre haklı sebepleri bulunmaktadır. Özellikle çalışanlar elektronik ortamda izlenmeye karşıdır. Çünkü (Lease ve Gordon, 2005: 4);

- Çalışanlara göre elektronik izleme mahremiyete saldırıyı temsil etmektedir,
- Çalışanın fiziksel ve ruhsal sağlığına tehdit gibi algılanmaktadır,
- İş yaşamının kalitesini düşürmektedir,

- Çalışanlar bunu doğru ve etik bulmamaktadır.

Elektronik izleme karşıtları ayrıca elektronik izlemenin düşük üretkenlikle sonuçlanan, çalışanların yaklaşımı üzerinde olumsuz etkileri olduğunu söylemektedir. İzleme sisteminin, işverenin çalışanlara karşı güvensizliğini gösterdiğini ve çalışanların bunu hissettiği zaman motivasyonlarının düştüğünü savunmaktadır (Lee ve Kleiner, 2003: 78).

İşyeri izlemenin temel bir yan etkisinin çalışan stresi olması şaşırtıcı değildir. İşyerini izlemede işverenin aldığı en büyük risk, bu durumun çalışanları ve çalışma ortamını nasıl etkileyeceğidir (Botan ve Vorvoreanu, 2005: 130). Ayrıca işyeri izleme doğru bir şekilde uygulanmazsa, çalışanlar, yöneticiler ve idareciler arasında güvensizlik hissi yaratabilir ve çalışma ortamının havası önemli derecede zayıflayabilir. Bu yüzden yöneticilerin, herhangi bir işyeri izleme uygulamasını tasarlarken, çalışanlara niyetlerini açık bir şekilde ifade etmeleri ve personelin bu durumun işyeri gizliliğini nasıl etkileyeceğini algıladığını garantilemeleri önemlidir (Grey-Noble, 2008: 6-7).

Çoğu kez işyeri izleme üretken bir iş ortamı sağlamada gerekli bir araç olarak görülebilir. Teknolojideki hızlı gelişmeler bakımından işverenlerin, internetin sosyal bir fenomen olduğunun ve kullanımını işyerinde yasaklamanın, iş arkadaşları arasındaki sıradan sohbetleri yasaklamaya yakın olduğunun farkına varmaları gerekmektedir (Casacuberta, 2005).

Çalışan performansı, bireyin işyerine katkısı ve üretkenlik derecesine dayalı olarak değerlendirilmelidir. Eğer işveren belli bir çalışanın çalışma saatlerinde bilgisayar ve teknolojiyi kullanarak çok fazla zaman harcadığını düşünüyorsa, izlemeye başvurmadan, çalışanla dürüst bir konuşma yapmak ve ona işyeri politikasını hatırlatmak gibi çalışanı disiplin altına almanın daha az müdahale edici yolları da vardır. İşyeri gizlilik politikasının personele dağıtılmış olduğunu ve açıkça anlaşıldığını garantilemek için önlemler alarak, işverenler ve yöneticiler daha iletişimsel, üretken ve saygı dolu bir çalışma ortamı için avantaj sağlayabilirler (Grey-Noble, 2008: 9-10).

Çalışanlar teknolojinin onları izlemede kullanılabileceği çoğu yoldan nadiren haberdardırlar. Aslında, çoğu çalışan elektronik postaların yöneticiler tarafından izlenip, incelendiğinin farkında değildirler. Mesajları silerek kimsenin görme şansı kalmadığını varsaymaktadırlar. Genellikle silinen mesajların geri döndürülebileceğini ve mesajlarının aleyhlerinde kullanılabileceğini ya da işlerine mal olabileceğini anlamamaktadırlar (Greengard, 1996'dan aktaran Ariss, 2002: 554).

#### **1. 4. TÜRKİYE' DE UYGULANAN İŞYERİ İZLEME YÖNTEMLERİ**

Yurtdışındaki kadar kapsamlı ve gelişmiş teknolojiler kullanılsa da, ülkemizde de işyeri izleme yöntemleri yoğun bir şekilde uygulanmaktadır. Bunların bir kısmı sektör farketmeksizin her işletmede yaygın olarak kullanılırken, bir kısmı da bazı sektörlerde nadiren uygulanmaktadır.

İzleme yöntemleri arasında yer alan telefon, bilgisayar, internet ve sohbet programlarının takip edilmesi işletmelerde yaygın olarak kullanılan uygulamalar olarak görülmektedir. Nadiren kullanılan izleme yöntemleri ise; masa ve ofislerin aranması, kurum içi hareketliliğin parmak izi, retina taraması gibi uygulamalarla izlenmesi, çalışanlara ait gönderilerin ve kameralı cep telefonlarının takip edilmesidir (Erdemir, 2008: 49).

Türkiye'de bazılarında göre mahremiyeti ihlal eden, bazılarında göre ise bir gereklilik olarak kabul edilen ve uygulanmaya başlanan yeni bir yöntem 'Tuvalet Takip Sistemi' dir. Bu sistem öncelikle tekstil sektöründe kullanılmaya başlanmış daha sonraları ise makine sanayinde yaygınlaşmaya başlamıştır. Çalışanın, tuvalet kapılarına takılan cihaza kartını veya parmak izini okutarak, kaç dakika kaldığı kayıt altına alınmaktadır (Özkıray, 2009).

Eskişehir' de yapılan bir araştırma, çalışanların büyük bir kısmının işverenlerin işyeri izlemede haklı olduklarını savunurken, bir kısmının da çalışan mahremiyetine aykırı, verimliliği düşürücü ve motivasyon bozucu olarak gördüğünü ortaya koymaktadır (Erdemir ve Koç, 2006a: 559-560).

Eskişehir’ de yapılan başka bir araştırma, çalışanlar gibi yöneticilerin de işyeri izleme faaliyetleri ile ilgili kısmen olumlu görüşe sahip olduğunu, aynı zamanda da işyeri izleme uygulamalarının işletmenin özel ve gizli bilgilerinin korunmasında, çalışanların verimliliğini arttırmada işe yaradığını savunmaktadırlar (Erdemir ve Koç, 2006b: 146).

## 2. BÖLÜM

### ÖRGÜTSEL ADALET ALGISI

#### 2. 1. ÖRGÜTSEL ADALET KAVRAMI, KAPSAMI VE TANIMI

##### 2. 1. 1. Örgütsel Adalet Kavramı

Sadece ‘adalet’ kelimesi, bireylerin hareket, davranış ve tutumlarının doğruluğunu, ayrıca bireylerin dürüstlüğünü ifade etmektedir. ‘Örgütsel adalet’ ise, yönetici ve işverenlerin adil davranmalarını ya da adaletli olmalarını tanımlamada kullanılan bir kavramdır (Pillai vd., 1999: 900; Colquitt vd., 2001: 425).

Adams’ ın (1965) eşitlik kuramı örgütsel adalet kavramının temelini oluşturmaktadır. Adalet Teorisi olarak da anılan bu kuramda Adams, çalışanların çalıştıkları işletmeye sağladıkları yararlar elde ettiklerini, başka işletmelerde çalışanların sağlamış oldukları yararları karşılayacaklarını savunmaktadır (Altıntaş, 2006: 21; Yeniçeri vd., 2009: 84). Adams (1965), bazı durumlarda bu karşılaştırma sonucunda çalışanların haksızlığa uğradıkları düşüncesiyle, çalıştıkları işletmeye birtakım tutum ve davranış içerisine girebileceklerini öne sürmektedir.

Örgütlerde adalet konusunu gündeme getiren bazı durumlar söz konusu olabilir. Bunlar şöyle sıralanabilir (Richardson vd., 2002’ den aktaran Titrek, 2009: 553):

- Olumsuz tepkiler alınması,
- Örgütte bir değişim sürecinin söz konusu olması,
- Kaynakların yetersizliği,
- Çalışanlar farklı seviyelerde örgüt içi yetkiye sahip olması.

Kavramsal açıdan örgütsel adalet, çalışanın çalışma ortamındaki koşullara bağlı olarak zihninde yarattığı adalet algısıdır (Greenberg, 1996’ dan aktaran Altıntaş, 2006: 21). Greenberg’ e (1990) göre, adaletsizlik örgütsel bir sorun olarak algılanırken, örgütsel adalet kavramı ise örgütlerin fonksiyonlarını düzenli ve etkili bir biçimde yerine getirmeleri için gereklidir (Önderoğlu, 2010: 2).



## 2. 1. 2. Örgütsel Adaletin Kapsamı

Adalet, yaşamımızın her alanında karşımıza çıkabilecek bir olgudur. Özellikle iş hayatında örgütsel adalet daha da dikkat çekici bir unsur oluşturmaktadır (Karadal vd., 2009: 2). İşletmeler için önemli bir kavram olan örgütsel adaletle ilgili çok sayıda çalışma yer almaktadır. Aşağıdaki tabloda yazında örgütsel adalet ile ilgili yapılmış bazı araştırmalar ve konuları yer almaktadır.

**Tablo 1: Örgütsel Adalet İle İlgili Bazı Araştırmalar**

Çalışma	Çalışma Konusu
Alexander ve Ruderman (1987)	Ödüllere ilişkin adalettense, uygulamaya ilişkin adaletin üst yönetime olan güveni daha çok etkilediğini vurgulamışlardır.
Folger ve Konovsky (1989)	Uygulamaya ilişkin adaletin örgüt yöneticileri ve çalıştıkları işletmeye yönelik davranışlarını etkilediğinin, ödüllere ilişkin adalet algısının ise iş tatmini gibi daha bireysel sonuçları etkileyeceğinin üzerinde durmuşlardır.
Skarlicki ve Folger (1997)	Örgütsel kararlar ve yönetici eylemlerinin çalışanların örgütsel adalet algıları üzerindeki etkilerini araştırmışlardır.
Van Yperen vd. (2000)	Örgütsel kararlar ve yönetici eylemlerinin çalışanların örgütsel adalet algıları üzerindeki etkilerini incelemişlerdir.
Wasti (2001)	Çalışanların, çalışma ortamlarındaki ilişkileri ne denli adil algıladıklarını değerlendiren bir ölçek uyarlamıştır.
Fischer (2004)	Örgütsel adaleti çalışanların sadakatlerini ödüllendirme aracı olarak görmüştür.
Wong vd. (2004)	Örgütsel adalet ile güven ve örgütsel vatandaşlık arasındaki ilişkiye değinmişlerdir.
Tekleab vd. (2005)	Örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışı, iş memnuniyeti arasındaki ilişki ve bu ilişki sürecinde yaşanan aksaklıkların çalışanların adalet algıları üzerindeki etkilerini ortaya koymuşlardır.
Chiu ve Wang (2006)	Örgütsel adalet ile bilgi paylaşımı arasındaki ilişkiyi savunmuşlardır.
Wright vd. (2008)	Örgütsel adalet ile örgütsel vatandaşlık arasındaki ilişkiyi ele almışlardır.

## 2. 1. 3. Örgütsel Adaletin Tanımı

Adalet kavramı haklılık ya da doğruluk ifadesi olarak tanımlanmakta ve bireyin yer aldığı her ortamda da önemini korumaktadır. Örgüt ve adalet kelimeleri yan yana geldiğinde ise durum oldukça hassaslaşmakta ve ciddi çalışmalara konu olmaktadır.

Örgütsel adalet ile ilgili yazın incelendiğinde karşımıza birkaç farklı tanım çıkmaktadır. Bazı örgütsel adalet tanımları aşağıdaki gibidir:

- Çalışma alanları ile direkt ilgili ve adaleti açıklayan kavrama örgütsel adalet denir (Moorman, 1991: 845).
- Örgütsel adalet, çalışanların örgütteki adalet algıları üzerinde duran psikolojik araştırma alanına verilen addır (Karabay, 2004: 2).
- Örgütsel ortamlarda ortaya çıkan ödül ve cezaların nasıl yönetileceğini ya da dağıtılacağını belirleyen kurallar ve sosyal normlar bütünü örgütsel adalettir (Yıldırım, 2007: 256).
- Örgütsel adalet, örgütsel kaynakların (ödül ve cezalar) dağıtımının, işlemlerin ve kişiler arası davranışların nasıl olması gerektiği ile kurallar ve sosyal normlar bütünüdür (Çakmak, 2005: 20).
- Çalışanların işyerlerindeki uygulamalara yönelik kendi zihinlerinde oluşturdukları adalet algısı örgütsel adalettir (Greenberg, 1996' dan aktaran Altıntaş, 2006: 21).
- Örgütsel adalet, işyerindeki doğrulun rolü, haklılığın korunmasında otoritenin işlevidir (İşcan ve Naktiyok, 2004: 182).
- Örgüt içerisinde ücretlerin, ödüllerin, cezaların ve terfilerin nasıl yapılacağını ve bu kararların çalışanlara nasıl söylendiğinin, çalışanlarca algılanma biçimine örgütsel adalet denir (İçerli, 2010: 69).
- Örgütsel adalet, çalışanların işteki davranışlarını etkileyen, onların örgüt içerisinde işbölümü, ücret ve dinlenme koşullarını kapsayan, sosyal etkileşim kalitesini ortaya koyan bir kavramdır (Greenberg, 1990' dan aktaran Ceylan ve Dinç, 2008: 126).

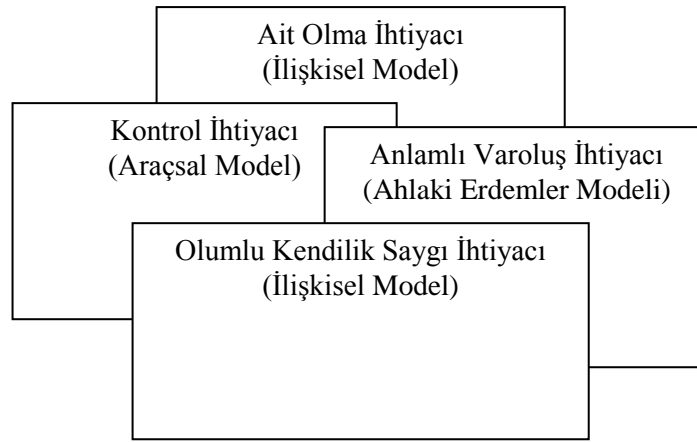
## 2. 2. ÖRGÜTSEL ADALET TEORİLERİ

Örgütsel adaletle ilgili yapılmış olan çalışmalar incelendiğinde, yazında birkaç farklı teoriye rastlanabilmektedir. Geliştirilen bu teoriler aşağıdaki gibi sıralanmaktadır (Atalay, 2005: 8-13):

- **Eşitlik Teorisi:** Çalışanlar kendilerini başkalarıyla kıyaslarlar ve bağlı oldukları örgüte katkılarının karşılığında edinmiş oldukları kazanımları, diğer örgütün çalışanlarının sahip olduklarıyla karşılaştırırlar. Adams' ın (1965) çoğu çalışmanın temelini oluşturan bu teorisi, adaletsizlikler karşısında çalışanların tepkilerini netleştirememesi konusunda eleştiri almıştır.
- **Görelî Yoksunluk Teorisi:** Bu teorinin en önemli öncüleri Crosby (1976) ve Folger (1986)' dır. Görelî Yoksunluk Teorisi, örgüt çalışanlarının yapmış oldukları kıyaslamalar sonucu yaşadıkları adaletsizliği öne çıkarmaktadır.
- **Bilişsel Dayanaklar Teorisi:** Crosby' nin teorisine alternatif olarak Folger (1986) bu teoriyi geliştirmiştir. Bilişsel Dayanaklar Teorisi' nde Folger, çalışanların örgütsel adalet algılarının nasıl oluştuğu üzerinde durarak, çalışanların görelî yoksunluğu sadece zıt kıyaslamalar yaptıktan sonra yaşayabileceklerini öne sürmüştür.
- **Kestirme Adalet Teorisi:** Bu teori Lind (1992) tarafından geliştirilmiştir. Kestirme Adalet Teorisi, otomatik karar vermenin zorunlu olduğu durumlar için çok uygundur. Bu durum, çalışanların yetkilerini kötüye kullanmasına sebebiyet verebilir.
- **Araçsal Model, İlişkisel Model ve Ahlakî Erdemler Modeli:** Tyler (1987) tarafından geliştirilen Araçsal Model, çalışanların yapılan her tür işlemi denetlemeyi istediklerini savunmaktadır. Lind ve Tyler' ın (1988) birlikte oluşturduğu İlişkisel Modelde ise, yapılan her tür işlemde adil davranılmasının gerekliliği öne çıkmaktadır. Çalışanlar açısından birlikte çalıştıkları gruplarla ilişkilerinin uzun süreli olması çok önemlidir. Bu nedenle İlişkisel Model, daha önceleri Grup Değeri Modeli olarak isimlendirilmiştir. Araçsal ve İlişkisel Model arasındaki en önemli ayırım, kişisel çıkar hedefleri açısından farklılık göstermeleridir. Araçsal Model maddi ilgilere önem verirken, İlişkisel Model daha çok sosyal ilgiler üzerinde durmuştur. Yine Folger' ın (1994) geliştirdiği Ahlakî Erdemler

Modeline göre ise, çalışanlar sahip oldukları itibarı ve kendilik değerini dikkate alırlar. Bu nedenle adaleti isterler.

- **Çoklu Yaklaşımlar Modeli:** Williams (1997) Araçsal, İlişkisel ve Ahlaki Erdemler Modellerini bir araya getirerek Çoklu Yaklaşım Modelini ortaya atmıştır. Bu model, çalışanların en az dört tane birbiriyle ilişkili psikolojik ihtiyacı olduğunu vurgulamaktadır. Williams'ın (1997) bu modeli aşağıdaki gibi bir şekilde özetlenebilir:



**Şekil 1: Williams'ın Çoklu Yaklaşımlar Modeli (Uysal, 2002' den aktaran Atalay, 2005: 13)**

Bunların yanı sıra yazın incelendiğinde birde Adaleti Yargılama Modeline rastlanmaktadır. Bu modele göre çalışanlar, karar vericiler tarafından katkı, eşitlik, gereksinim gibi birtakım adalet biçimlerine göre değerlendirilmektedirler (Yıldırım, 2002: 32). Örgütsel adalet ile ilgili teoriler başka bir sınıflandırmaya göre dört gruba ayrılarak Şekil 2' deki gibi özetlenebilir.

Reaktif- Proaktif Boyut	İçerik- Süreç Boyutu	
	İçerik	Süreç
<b>Reaktif</b>	Reaktif- İçerik Adams (1965) Eşitlik Teorisi	Reaktif- Süreç Thibaut ve Walker (1975) İşlem Adaleti Teorisi
<b>Proaktif</b>	Proaktif- İçerik Leventhal (1975, 1980) Adalet Yargısı Teorisi	Proaktif- Süreç Leventhal, Fry ve Krauze (1980) Dağıtım Tercihi Teorisi

**Şekil 2: Greenberg’ in Adalet Teorilerinin Sınıflandırılması (Greenberg, 1987: 10)**

- **Reaktif- İçerik Teoriler:** Çalışanların olumsuz davranışlar karşısında, nasıl tepki gösterebilecekleri üzerinde durmaktadır. Bu ortak noktaya sahip Reaktif- İçerik Teorilerinin başında; Homans’ın (1961) ‘Dağıtım Adaleti Teorisi’, Adams’ ın (1965) ‘Eşitlik Teorisi’, Walster ve Berscheid’ nin (1973) ‘Eşitlik Teorisi’ versiyonları ve Crosby’nin (1976) ‘Göreceli Mahrumiyet Teorisi’ gelmektedir.
- **Proaktif- İçerik Teoriler:** Bu teoriler, yöneticiler karşısında çalışanların nasıl adil kazanım dağıtımları elde etmeye çalıştıkları konusuna odaklanmaktadır. Leventhal’ ın (1976) ‘Adalet Yargı Modeli’ ve Lerner’ ın (1977) ‘Adalet Güdüsü Teorisi’ Proaktif- İçerik Teorileri arasında yer almaktadır.
- **Reaktif- Süreç Teoriler:** Süreç teorilerinin, içerik teorilerinden farklı olduğu nokta, hukuktan kaynaklanmasıdır. Yazında geçen Reaktif- Süreç Teorilerinin başında Thibaut ve Walker’ ın (1978) ‘İşlem Adaleti Teorisi’ gelmektedir. Bu teori, çalışanların kararların alınma sürecinde, her bir aşamada nasıl tepki verdiklerini anlamaya yöneliktir.

• **Proaktif- Süreç Teoriler:** Bu teoriler, örgütlerde adaletli davranılabilmesi için hangi prosedürlerin uygulanması gerektiğini incelemektedir. ‘Dağıtım Tercihi Teorisi’ bu sınıflandırmada öne çıkmaktadır. Teori, örgütsel adaletin gerçekleşebilmesi için sekiz özelliğin bulunması gerektiğini ortaya koymuştur. Bunlar;

1. Karar verenleri seçme hakkının çalışanlara verilmesi,
2. Tutarlı kurallara dayanılması,
3. Doğru bilgiye dayanılması,
4. Karar verme gücünün yapısının belirlenmesi,
5. Önyargılardan çalışanların uzak tutulması,
6. Çalışanların itirazlarının gözönünde bulundurulmasının sağlanması,
7. İşlemlerde değişiklik yapılmasına imkan tanınması,
8. Etik standartların gerçekleştirilmesidir (İçerli, 2010: 71- 78).

## 2. 3. ÖRGÜTSEL ADALET ALGISININ TANIMI VE ÖNEMİ

### 2. 3. 1. Örgütsel Adalet Algısının Tanımı

Çalışanların davranışlarında, onlara adil davranılmasının ve örgütlerde adalet kavramına önem verilmesinin etkisinin büyük olduğu açıktır. Bu nedenle çalışanların örgütsel adalet algısı ile ilgili hem ülkemizde hem de yurtdışında yapılmış birçok çalışma yer almaktadır.

Yapılan çalışmalar incelendiğinde karşımıza çıkan örgütsel adalet algısı tanımlarından birkaçı aşağıdaki gibidir:

- Örgütsel adalet algısı, özgün bir özelliğe sahip, örgütün başarısının arttırılmasına yönelik davranış ve tutumlarda belirleyici bir etkidir (Poyraz vd., 2009: 73).

- Çalışanların, iş durumlarının adaletli olup olmamasıyla ilgili değerlendirmelerini ifade etmesine örgütsel adalet algısı denir (Karabay, 2004: 2).
- Çalışanların örgütsel adalet algısı, ödül ve cezanın dağıtılması sırasında ortaya çıkan, içinde buldukları örgütte, kendilerine ve başkalarına ne kadar adaletli davranıldığı ile ilgili oluşturdukları değerdir (Töremen ve Tan, 2010: 62).
- Örgütteki kurallar, kuralların uygulanış biçimi ve çalışanlar arasındaki etkileşime örgütsel adalet algısı denir (Cihangiroğlu, 2011: 10).

### 2. 3. 2. Örgütsel Adalet Algısının Önemi

İşletmeler açısından çalışanların örgütsel adalet algıları büyük önem taşımaktadır. Çünkü çalışanların örgütsel adalet algıları onların davranış ve tutumlarına yansiyabilmektedir. Algıları olumsuz yönde ise işten ayrılma eğilimlerini arttırabilir ve örgüte olan bağlılıklarını azaltabilir (Cihangiroğlu, 2011: 9).

Çalışanların örgütsel adalet algısını olumsuz yönde etkileyen özellikle yönetici davranışlarıdır. Yöneticilerin bu eksiklikleri aşağıdaki gibi sıralanabilir (Gürgen vd., 2003: 71):

- Çalışanlara taraflı davranmak (Terfi veya görev dağılımında),
- Çalışanların performansını değerlendirmede haksızlık yapmak,
- Çalışanlarla iletişimde net ve adil olamamak,
- Çalışanları ödüllendirmede yetersiz olmak.

Çalışanlar açısından adalet konusu iki nedenden dolayı önem arz etmektedir (Çolak ve Erdost, 2004: 54). Bunlar; çalışanlara kişisel kazanımlarını maksimize etme şansı vermesi ve onlar için sembolik bir değer taşımasıdır. Birinci neden 'kişisel çıkar modeli' ya da 'araçsal model' olarak da bilinmektedir. Başlangıçta çalışanlar kazançlarını önemsemeyebilirler. Çünkü uzun dönemde bu kazancın artacağını düşünürler. İkinci neden ise yazında 'grup değeri modeli' veya 'ilişkisel

model' olarak geçmektedir. Çalışanların grupta ya da örgütte statülerini arttırarak, onların şahsi değer anlayışlarına katkı sağlar (İçerli, 2010: 69-70).

Örgütsel adalet algısının işverenler, işletmeler ve çalışanlar için önemli olduğu görüşünden yola çıkarak, birçok araştırmacı bu konuyla ilgili çalışmalarda bulunmuştur. Aşağıdaki tabloda ülkemizde örgütsel adalet algısı ile ilgili yapılan araştırmalar ve sonuçları yer almaktadır.

**Tablo 2: Ülkemizde Örgütsel Adalet Algısı İle İlgili Yapılmış Bazı Araştırmalar**

Çalışma	Konu	Bulgular
Doğan (2002)	Çalışanların adalet algılamalarında örgüt içi iletişim ve işlemsel bilgilendirmenin rolü.	Örgüt içi iletişim ve işlemsel bilgilendirmenin çalışanlardaki genel adalet algılamaları üzerinde % 81 etkili olduğunu göstermektedir.
Özdevecioğlu (2003)	Algılanan örgütsel adaletin bireyler arası saldırgan davranışlar üzerindeki etkilerinin belirlenmesi.	Düşmanca davranışların örgütsel adaletle açıklanma düzeyi % 43.4' tür.
İşcan ve Naktiyok (2004)	Çalışanların örgütsel bağlılık ve adalet algılarının örgütsel bağdaşımılık üzerine etkisi.	İşletme yöneticilerinin, örgütsel bağlılığı arttırıcı ve örgütsel adaleti sağlayıcı araçları kullanarak, çalışanlarının örgütlerine olan bağdaşımaları arttırmaları bir zorunluluktur.
Çakmak (2005)	Performans değerlendirme sistemlerinde örgütsel adalet algısının incelenmesi.	Performans değerlendirme sistemlerinde örgütsel adalet algısının gerçekleşmesi için sistemin taşıması gereken özellikler netleştirilmiştir.
İşcan (2005)	Örgütsel siyasetin örgütsel adalet algısına etkisi.	Örgütsel siyaset algısındaki artış, çalışanların örgütsel adalet algısını azaltmıştır. İşten ayrılma niyetini arttırmaktadır.
Altıntaş (2006)	Bireysel değerlerin örgütsel adalet algıları ve sonuçları arasındaki etkileşimin araştırılması.	Kendini geliştirme değeri yüksek düzeyde olan bireylerde, örgütsel adalet algısının boyutları ile gurur duygusu arasında güçlü bir ilişki olduğu saptanmıştır.
Karaeminoğulları (2006)	Öğretim elemanlarının örgütsel adalet algıları ile sergiledikleri üretkenliğe aykırı davranışlar arasındaki ilişki.	İki kavramsal yapı arasında olumsuz ilişki olduğu doğrulanmaktadır.
Alper (2007)	Çalışanların örgütsel bağlılıklarının belirleyicisi olarak örgütsel adalet algılamalarının incelenmesi.	Çalışanların duygusal, devamlılık ve normatif bağlılık tutumları ile örgütsel adalet algısının boyutları arasında olumlu yönde bir ilişki vardır.



Arslandaş ve Pekdemir (2007)	Dönüşümcü liderlik, örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgütsel adalet arasındaki ilişkileri araştırmışlardır.	Yöneticilerin sergilediği dönüşümcü liderlik davranışı ile çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemeleri arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur.
Özmen vd. (2007)	Adalet verilen değerin adalet algıları üzerindeki etkisi.	Örgütsel adalet algısının boyutlarının, adalet atfedilen görece değere göre farklılaştığını göstermektedir.
Songür vd. (2008)	Örgütsel vatandaşlık davranışında adalet algısının öncüllük rolü.	Örgütsel adalet algısının üç boyutu ile ayrı ayrı örgütsel vatandaşlık davranışı arasında aynı yönlü anlamlı ilişki vardır.
Yürür (2008)	Örgütsel adalet ile iş tatmini ve çalışanların bireysel özellikleri arasındaki ilişkileri analiz etmiştir.	Çalışanların bireysel özellikleri ile adalet algıları arasındaki ilişkilerin incelenmesi sonucunda cinsiyetin tüm adalet türleri algılamaları ile ilişkili olduğu görülmüştür.
Karadal vd. (2009)	Farklı işletmelerde örgütsel adalet tartışmalarını incelemiştir.	Örgütsel adalet boyutlarının algılanma düzeylerinin işletmelere göre farklılık gösterdiği görülmüştür. Özellikle eğitim düzeyi ve maaş düzeyi yüksek olan işletmelerde çalışanların örgütsel adalet algılamalarının da farklılaştığı dikkat çekmektedir.
Poyraz vd. (2009)	Örgütsel adalet algılamalarının örgütsel vatandaşlık davranışlarına etkisi.	Çalışanların örgütsel adalet algılamalarının, örgütsel vatandaşlık davranışlarıyla ilişkisi vardır.
Yazıcıoğlu ve Topaloğlu (2009)	Örgütsel adalet ve bağlılık üzerinde durmuşlardır.	Genel örgütsel adalet duygusu, adalet unsurları ve örgütsel bağlılık arasında % 0,5 önem düzeyinde anlamlı bir ilişkinin var olduğu belirlenmiştir.
Yeniçeri vd. (2009)	Örgütsel adalet ile duygusal tükenmişlik arasındaki ilişkiyi araştırmışlardır.	Çalışanların örgütsel adalet algılarının temelini oluşturan boyutların, tükenmişlik algılarını etkileyerek, ortaya çıkabilecek olumsuz sonuçlardan bireyleri ve örgütü koruyacağı tespit edilmiştir.
İçerli (2010)	Örgütsel adalet konusunu kuramsal açıdan ele almıştır.	İşyeri ortamında adalet konusunun öneminin daha da fazla gündeme geldiği ifade edilmiştir.
Kutanis ve Çetinel (2010)	Örgütsel adalet ile örgütsel sinizm arasındaki ilişkiyi araştırmışlardır.	Sinik tutumların araştırma görevlileri arasında daha yoğun bir şekilde orta çıktığını ortaya koymuştur.
Önderoğlu (2010)	Örgütsel adalet algısı, iş- aile çatışması ve algılanan örgütsel destek arasındaki bağlantı.	Algılanan örgütsel destek, örgütsel adalet algısının tüm alt boyutlarıyla, iş- aile çatışması arasında aracı değişkendir.
Özer ve Günlük (2010)	Örgütsel adaletin, iş memnuniyeti ve işten ayrılma eğilimine etkisini incelemiştir.	Adalet algıları ve iş memnuniyeti, işten ayrılma eğilimindeki değişmelerin % 36,1' ni açıklamaktadır.

Şeşen (2010)	Kontrol odağı, genel öz yeterlik, iş tatmini ve örgütsel adalet algısının örgütsel vatandaşlık davranışına etkisi.	Çalışanların adalet algıları yükseldikçe, örgüte yönelik daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemektedirler.
Yavuz (2010)	Kamu ve özel sektör çalışanlarının karşılaştırmalı örgütsel adalet algıları.	Kamu kurumlarında çalışanların örgütsel adalet algılamaları, özel sektörde çalışanların adalet algılamalarından düşüktür.
Çetin vd. (2011)	Çalışanların problem çözme becerilerinde örgütsel adalet algısı ve iş tatmininin rolü.	Örgütsel adalet algısı ve iş tatmin duygusu, problem çözme becerilerinin oluşmasında önemli rol oynamaktadır.
Demirel ve Seçkin (2011)	Örgütsel adaletin bilgi paylaşımı üzerine etkisini araştırmışlardır.	Örgütsel adalet ile bilgi paylaşımı arasında pozitif bir ilişkinin olduğu görülmüştür.

## 2. 4. ÖRGÜTSEL ADALET ALGISININ BOYUTLARI

Örgütsel adalet ya da örgütsel adalet algısı ile ilgili çalışmalar incelendiğinde, araştırmacıların farklı farklı sınıflandırmalar yaptığı görülmektedir. Fakat en sık karşılaşılan ve genel kabul gören örgütsel adalet algısı boyutları; dağıtım adaleti, işlem adaleti ve etkileşim adaleti şeklindedir (Moorman, 1991: 845).

### 2. 4. 1. Dağıtım Adaleti Algısı

Bu kavram ilk defa Homans tarafından öne sürülmüştür (Önderoğlu, 2010: 2). Dağıtım adaleti, örgüt içinde alınan kararların sonuçlarına bir nevi gönderimde bulunur (Campbell ve Finch, 2004: 179). Kavram, Adams' ın (1965) eşitlik kuramına dayanmaktadır (Önderoğlu, 2010: 3).

Dağıtım adaleti, çalışanların farklı farklı kazanımlarını (ücret, ödül, terfi, ceza gibi) adaletli olarak algılamasıdır (İşcan ve Naktiyok, 2004: 183). Çalışanlar bilgi, beceri ve tecrübeleri doğrultusunda çalıştıkları örgüte katkı sağlamakta ve bunun karşılığında da işveren ya da yöneticilerden eşdeğer bir geri dönüşüm beklemektedirler (Demirel ve Seçkin, 2011: 101).

Yapılan çalışmalar incelendiğinde, kendini geliştirme değeri yüksek olan çalışanların, kendilerini diğer çalışanlara göre daha üstün gördükleri belirtilmiştir. Dağıtım adaleti algılarının daha yüksek olmasının, gurur duygularında ve işten ayrılma eğilimlerinde ciddi bir etkisi olduğu ortaya konmuştur (Tyler ve Blader,

2000; Lipponen vd., 2004). Buna göre, çalışanların dağıtım adaleti algılarının olumsuz olması durumu, onların duygularını ve performanslarını etkileyebilir.

Dağıtım adaletini önemseyen yöneticiler, çalışanlarına performanslarını gözönünde bulundurarak adil ve eşit davranmaya çalışırlar. Bu tüm çalışanların aynı ödül ya da cezayı alacağı şeklinde algılanmamalıdır. Çünkü çalışanlar, örgütün amaçlarına katkıları oranında ödüllendirilecek ve yine örgütün amaçlarından uzaklaştıkları ölçüde cezalandırılacaklardır. Dağıtım adaleti ile karar verme sürecinin olumlu yönlerinden biri, yöneticilerin çalışanlarının yaş, cinsiyet, ırk ve din gibi özelliklerine dayanarak ayrımcılık yapma ihtimalini ortadan kaldırmasıdır (Colquitt ve Chertkoff, 2002: 595).

#### **2. 4. 2. İşlem Adaleti Algısı**

Kavramı yazına katan, Thibaut ve Walker (1975)' dir (Greenberg, 1990: 411). Thibaut ve Walker (1975)' e göre, çalışanların örgütsel adalet algılamalarında yalnız sonuçlar değil, sonuçları etkileyen süreçler de önem arz etmektedir (Mossholder vd., 1998: 131). İşlem adaleti, yöneticilerin çalışanlara yönelik karar alma sürecinde kullanılan yöntemlerin, çalışanların kendisine göre doğru bulup bulmamasına dayanır (Yavuz, 2010: 306). Yani, çalışanın kendisiyle ve diğer çalışanlarla ilgili kararların alınması esnasındaki adalet algılaması işlem adaleti ile açıklanabilmektedir (Barsky ve Kaplan, 2007: 287).

Leventhal (1980) işlem adaletinin; örgütteki baskı eğilimi, doğruluk, dürüstlük, sorumluluk, temsil durumu ve ahlak olmak üzere altı kritere dayanması gerektiğini öne sürmüştür (Yıldırım, 2002: 28). Bu kriterler bazı çalışmalarda ise tutarlılık, düzeltilme, temsilcilik, doğruluk, önyargıdan uzak durma ve etik davranma şeklinde sıralanmaktadır (Greenberg, 1987: 15; Ambrose, 2002: 804).

- Tutarlılık: Kararların birbiriyle uyumlu olmasını ifade eder.
- Düzeltilme: Çalışanların bazı kararlara itiraz edebilme hakkını belirtir.
- Temsilcilik: Çalışanların kendilerini etkileyebilecek kararlarda, aralarından temsilci seçilebileceğini ifade eder.

- Doğruluk: Verilen bilgilerin doğru olması gerekir.
- Önyargıdan Uzak Durma: Prosedürel süreçte çalışanların önyargılı olmaması gerekir.
- Etik Davranma: Alınan kararların, çalışanların etik değerleri ile paralel olması gerektiğini belirten bir kuraldır (Özdevecioğlu, 2003: 77).

Çalışanların sadece alınan kararların adil olup olmadığı ile değil, ayrıca bu karar alma sürecindeki işlemlerle de ilgilendiklerini savunan kavramın; kontrol, değer açıklayıcı, grup değeri ve işlem tercih modeli olmak üzere dört farklı boyutu bulunmaktadır (Çakmak, 2005: 31; Yazıcıoğlu ve Topaloğlu, 2009: 5).

Bazı çalışmalarda çalışanların işlem adaleti algılarının, üç temel kritere göre değerlendirilmesi gerektiği öne sürülmüştür. Bunlar; çalışanların adalet tecrübelerinin bilişsel, duygusal ve davranışsal bileşenleri şeklinde sıralanmaktadır (Konovsky, 2000).

Tyler ve Blader (2003) ise işlem adaletine ilişkin modelleri dörde ayırmıştır. Şekil 3' teki bu model, yöneticilerin formal ya da informal karar alımları ve davranışları ile kararlardaki veya davranışlardaki süreçleri özetlemektedir.

	<b>Kaynak</b>		
		<b>Grubun Kuralları (Formal)</b>	<b>Yöneticinin Davranışları (İnformal)</b>
<b>İşlem</b>	<b>Kararlardaki Nitelik</b>	Biçimsel nitelikli adaletli karar alımı	Biçimsel olmayan karar alımı
	<b>Davranışlardaki Nitelik</b>	Biçimsel nitelikli davranışlar	Biçimsel olmayan davranışlar

**Şekil 3: Tyler ve Blader' in İşlem Adaleti Modeli (Tyler ve Blader, 2003: 113).**

### 2. 4. 3. Etkileşim Adaleti Algısı

Greenberg' e (1990) göre etkileşim adaleti yazında, bazı araştırmacılara göre işlem adaletinin bir alt boyutu olarak görülürken, bazıları tarafından ise ayrı bir kavram olarak ele alınmaktadır (Önderoğlu, 2010: 6). Yapılan çalışmalar incelendiğinde, etkileşim adaletinin yöneticiye dayalı sonuçları, işlem adaletinin ise örgüte dayalı sonuçları kapsadığı görülmektedir.

Çalışanların örgütsel adalet algısı yalnız işlem ve sonuçlardan etkilenmez. Bunun yanında, yöneticilerin çalışanlarla aralarındaki etkileşim ve onlara yaptıkları açıklamaların net olması ile de ilişkilidir (Greenberg, 1990). Bu nedenle, çalışanların etkileşim adaleti algılamalarında bir sorun ile karşılaşılması sonucunda, göstereceği olumsuz tepkiyi adaletsizliği yaşadığı yöneticiye ya da kişiye göstermesi beklenmektedir (Cohen- Charash ve Spector, 2001).

Yazına etkileşim adaleti kavramını dahil edenler Bies ve Moag (1986) olmuştur (Arslantaş ve Pekdemir, 2007: 267). Etkileşim adaleti, işveren ya da yöneticilerin dağıtım kararlarının alınmasına yönelik periyotları, çalışanlarına net ve saygılı bir biçimde ifade etmeleri anlamına gelmektedir (İçerli, 2010: 86).

Etkileşim adaleti kavramına yönelik dört tür kural bulunmaktadır. Bunlar (Çolak ve Erdost, 2004: 60):

- Saygılı olmak (Kabalıktan uzak durarak kibar olmak),
- Kurallara tabi olmak (Önyargıdan ve uygun olmayan sorulardan kaçınmak),
- Dürüst olmak (Aldatmaktan uzak durmak),
- Doğruluk (Verilen kararlar hakkında net açıklamalar yapmak).

Aşağıdaki tabloda yazında örgütsel adalet algısının boyutları ile ilgili yapılmış bazı araştırmalara ve konularına yer verilmiştir.

**Tablo 3: Örgütsel Adalet Algısının Boyutları İle İlgili Bazı Araştırmalar**

<b>Çalışma</b>	<b>Çalışma Konusu</b>
McFarlin ve Sweeney (1992)	İşlem adaletinin örgütsel bağlılık ve denetçilerin değerlendirilmesiyle, dağıtım adaletinin ise ücret tatmini ve iş tatmini ile daha yakın ilişkili olduklarını savunmuşlardır.
Martin ve Bennett (1996)	İşlem adaletinin örgütsel bağlılığın belirleyicisi olduğunu ve dağıtım adaletinin iş tatmini üzerindeki etkisinin, işlem adaletine göre daha fazla olduğunu belirtmişlerdir.
Tang ve Sarsfield-Baldwin (1996)	Çalışanların dağıtım ve işlem adaleti algılarının yüksekliğinin, yöneticilerin örgüt kurallarını tüm çalışanlara adil bir şekilde uygulayabilmelerine ve onların performanslarını objektif bir şekilde ödüllendirebilmelerine bağlı olduğunu öne sürmüşlerdir.
Hubbell ve Chory- Assad (2005)	İşlem adaletinin örgütsel güvenin en önemli belirteci olduğunu, dağıtım adaletinin yönetsel güveni gösterdiğini, etkileşim adaletinin ise her iki güven türüne de etkisinin olmadığını vurgulamışlardır.
Chiaburu ve Lim (2008)	Yöneticilere güven duyma ve etkileşim adaleti ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir.

### 3. BÖLÜM

## İŞYERİ İZLEME FAALİYETLERİ İLE ÖRGÜTSEL ADALET ALGISI İLİŞKİSİNİN ARAŞTIRILMASI

### 3. 1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Araştırmanın amacı, işyeri izleme faaliyetleri ile çalışanların örgütsel adalet algıları arasındaki ilişkiyi incelemektir. Araştırmaya evren olarak Denizli Organize Sanayi Bölgesi' nde yer alan bir mermer işletmesi seçilmiştir. İşbaşında çalışanların kontrolü, takip edilmesi, zamanlarını nasıl geçirdiklerinin gözetilmesi, onlarla ilgili tüm bilgilerin toplanması anlamına gelen işyeri izleme faaliyetleri ile çalışanların moral, motivasyon ve performanslarını etkileyen, onların yöneticilerine karşı davranış ve tutumlarını belirleyen örgütsel adalet algıları arasında bir ilişki kurulabileceği gözlenmiştir. Örgütsel adalet algısı bir örgütte, hem çalışanlar hem de yöneticiler açısından önemli bir kavramdır. Eğer çalışanlar bağlı oldukları örgütte kendilerine adaletli davranıldığını düşünmüyorsa, bu durum onların performansını düşürebilir hatta işe devamsızlık oranlarını ve işten ayrılma eğilimlerini arttırabilir. Bu aksaklıklar sonucunda yöneticilerin de çalışanlarına güveni azalabilir ve onları daha sıkı bir takibe almak isteyebilirler. Bu durumda yöneticilerin işyeri izleme faaliyetlerine ağırlık vermeleri tabidir. Farklı bir bakış açısıyla işyeri izleme faaliyetlerinin yoğun olduğu bir işletmede, çalışanlar örgütte herkese eşit ve adil davranıldığını düşünebilirler. Sonuç olarak, çalıştıkları örgüte yönelik adalet algıları olumlu yönde gelişebilir. Ulusal ölçekte ve örgüt düzeyinde yapılan yazın taramasında, Türkiye kapsamında işyeri izleme faaliyetleri ile çalışanların örgütsel adalet algıları arasında ilişkiye yönelik herhangi bir bildiri, makale, yüksek lisans ve doktora tezine rastlanmamış olması araştırmayı önemli kılmaktadır.

## **3. 2. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ**

### **3. 2. 1. Araştırmanın Modeli**

Araştırma “İşyeri izleme faaliyetleri ile çalışanların örgütsel adalet algıları arasında nasıl bir ilişki vardır? ” sorusu etrafında modellenmiştir. Araştırmada yer alan bağımsız ve bağımlı değişkenler ile hipotezler aşağıdaki gibidir.

#### **3. 2. 1. 1. Bağımsız ve Bağımlı Değişkenler**

Araştırmada çalışanların örgütsel adalet algıları bağımsız, işyeri izleme faaliyetleri ise bağımlı değişken olarak belirlenmiştir. Çalışanların örgütsel adalet algılarının yüksek olması durumunda, işyerinde gerilimin azalacağı, moral ve motivasyonlarının artacağı, bu durumun performanslarına yansıtacağı ve verimliliklerini arttıracığı öngörülmektedir. Böyle bir durumda işyeri izleme faaliyetlerine de tepkili olmayacakları beklenmektedir. Bu görüşün aksine, çalışanların örgütsel adalet algılarının düşük olması, onların işyerinde stres yaşamalarına, mutsuz ve memnuniyetsiz olmalarına, yöneticilerine karşı güvensizlik duymalarına sebep olacaktır. Sonuç olarak, böyle bir örgütte çalışanların işyeri izleme faaliyetlerine olumsuz tutum sergilemeleri beklenmektedir.

#### **3. 2. 1. 2. Hipotezler**

Örgütsel adalet algısının öncülleri olan liderlik tarzları, güven ve kontrol birçok araştırma konusunun çıkış noktası olmuştur. Niehoff ve Moorman (1996) liderlik tarzları konusunda, dönüşümcü liderliğin<sup>3</sup> çalışanların örgütsel adalet algıları üzerinde etkisi olduğunu savunurken, Pillai ve Williams (1996) dönüşümcü liderlik ile çalışanların işlem adaleti algıları arasında bir ilişki olduğunu öne sürmüştür (Pillai vd., 1999). Güven konusunda, Tyler (1994), Giacobbe- Miller (1995), Aryee, Budhwar ve Chen (2002) çalışmalarında önemli bulgular tespit etmişlerdir. Tyler (1994) ve Giacobbe- Miller (1995), güven ile çalışanların dağıtım adaleti algısı

<sup>3</sup> Dönüşümcü liderlik, Hellriegel, Slocum ve Woodman’ a göre karizmatik yeteneklerini kullanarak ilgi ve kişilik güçleriyle izleyenlerin duygularını yoğunlaştırma ve en üst düzeyde güdülenmelerini sağlama sürecidir (Erçetin, 2000: 60).



arasında ilişkinin yüksek ve olumlu olduğunu, Aryee, Budhwar ve Chen (2002) ise, çalışanların dağıtım, işlem ve etkileşim adaleti algılarının, örgüte ve yöneticiye duydukları güvenle ilişkili olduğunu öne sürmüşlerdir. Önemli bir öncül olan kontrol, Giacobbe- Miller (1995)' in çalışmasına konu olmuştur. Çalışanların karar almada kontrolü ile dağıtım adaleti algıları arasında olumlu bir ilişki olduğunu vurgulamıştır (Önderoğlu, 2010: 9- 10).

Yapılan bu çalışmalar doğrultusunda, örgütsel adalet algısının öncülleri olan liderlik tarzları, güven ve kontrolün işyerinde takip edilebilmesine, denetlenmesine, rapor ve analizinin yapılmasına olanak sağlayan işyeri izleme faaliyetleri önemli bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. İşyeri izleme faaliyetleri ile örgütsel adalet algısının örgütsel sonuçları arasında da yakın bir ilişki gözlemlenebilir.

İş performansı, örgütsel vatandaşlık davranışı ve işten ayrılma davranışı çalışanların örgütsel adalet algılarının, örgütsel sonuçları arasında yer almaktadır (Önderoğlu, 2010: 10- 11). İşlem adaleti algısı yüksek olan bir çalışanın, işyeri izleme faaliyetlerini destekleyeceği, bunun sonucunda da iş performansının artacağı beklenmektedir. Bu da çalışanların üretkenlik ve verimliliğini olumlu yönde etkileyecektir. Aynı şekilde işyeri izleme faaliyetlerinde örgüte ve yöneticiye duyulan güvenle, çalışanların etkileşim adaleti algıları artabilir. İşlem adaleti algılarının yüksek olması, çalışanların işe devamlılığını, örgüte olan bağlılıklarını arttırabileceği gibi örgütsel vatandaşlık davranışı da sergilemelerini destekleyebilir. Çalışanların dağıtım, işlem ve etkileşim adaleti algılarının olumlu olmaları, onların işten ayrılma davranışlarını etkileyerek, işten ayrılma eğilimlerini azaltabilir. Tüm bu sonuçlar göz önüne alındığında çalışanların işyeri izleme faaliyetlerine verebilecekleri olumsuz tepkilerin azalacağı hatta örgütsel adalet algılarının paralelinde işyeri izlemeyi destekleyeceği ve aralarında bir ilişki olabileceği beklenmektedir. Bu ilişkiye yönelik kurulacak hipotezler aşağıdaki gibidir.

$H_0$  : İşyeri izleme faaliyetleri ile örgütsel adalet algısı arasında olumlu ve istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki yoktur.

$H_1$  : İşyeri izleme faaliyetleri ile örgütsel adalet algısı arasında olumlu ve istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki vardır.

$H_{1a}$  : İşyeri izleme faaliyetleri ile dağıtım adaleti algısı arasında olumlu ve istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki vardır.

$H_{1b}$  : İşyeri izleme faaliyetleri ile işlem adaleti algısı arasında olumlu ve istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki vardır.

$H_{1c}$  : İşyeri izleme faaliyetleri ile etkileşim adaleti algısı arasında olumlu ve istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki vardır.

### **3. 2. 2. Araştırmanın Kapsamı**

Araştırmanın kapsamı bağlamında analiz düzeyi, evren ve örneklem belirlenmesi ile verilerin derlenmesi süreçleri açıklanmıştır.

#### **3. 2. 2. 1. Analiz Düzeyi, Evren ve Örneklem**

Araştırma örgüt altı düzeyde gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın evreni Denizli Organize Sanayi Bölgesi' nde hizmet veren bir mermer işletmesinin mavi yakalı personelidir. Araştırmaya işletmenin beyaz yakalı personel sayısının yetersizliği nedeniyle sadece mavi yakalı personeli dahil edilmiştir. Araştırmada, evrende tam sayım yapma hedeflenmiş ve bu nedenden dolayı, ayrıca bir örneklem belirleme yoluna gidilmemiştir.

#### **3. 2. 2. 2. Verilerin Derlenmesi**

Araştırmada veri derlemesi, *tarama* tekniklerinden anket kullanılmıştır. Araştırmada kullanılan anket ile çalışanların işyeri izleme faaliyetlerinin Oz vd. (1999)' nin geliştirmiş olduğu ölçekten elde edilen üç ifadeyle, örgütsel adalet algılarının ise Niehoff ve Moorman (1993)' in geliştirdikleri üç boyut altında yirmi

ifadeden oluşan ölçekle ölçülmesi hedeflenmiştir. Örgütsel adalet algısı ölçeğinin üç boyutu olan dağıtım adaleti algısı beş, işlem adaleti algısı altı ve etkileşim adaleti algısı dokuz ifadeden oluşmaktadır.

Araştırmaya katılanların tüm ifadeleri değerlendirmesinde, “Kesinlikle Katılmıyorum, Katılmıyorum, Ortadayım, Katılıyorum, Kesinlikle Katılıyorum” şeklinde beşli *Likert ölçeğinden* yararlanılmıştır.

Ankette araştırmaya katılanların cinsiyetleri, yaş aralığı; “25 yaş ve altı, 26-35 yaş arası, 36- 45 yaş arası, 46- 55 yaş arası, 56 yaş ve üstü”, eğitim düzeyleri; “ilköğretim, ortaöğretim, yüksekokul, üniversite”, işletmede çalışma süreleri; “2 yıldan daha az, 2- 5 yıl arası, 6- 10 yıl arası, 10 yıldan daha fazla” ve çalışanların ücretleri; “800 TL ve altı, 801- 1200 TL arası, 1201- 1600 TL arası, 1601- 2000 TL arası, 2000 TL’ den fazla” şeklinde kapalı uçlu demografik sorular sorulmuştur.

Araştırma 2010 yılı Haziran ayı içerisinde bir mermer işletmesinde bir hafta sürede gerçekleştirilmiştir. Soru kağıdı ile ilgili açıklamalar çalışanlara birebir aktarılmıştır. Cevapların gizliliği ve isim alınmayacağı konusunda çalışanlar bilgilendirilmiştir. İşletmede çalışan 171 personelin tamamına ulaşılammıştır. Ulaşılan 152 personelin tamamına anket uygulaması gerçekleştirilmiş ve anketlerin hepsinden geri dönüşüm sağlanmıştır. Araştırmada kullanılan anket formu EK 1’ de sunulmuştur.

### **3. 2. 3. Araştırmanın Bulguları**

Araştırma bulguları 152 adet anket üzerinden SPSS 16 programı kullanılarak gerçekleştirilen analizlerin sonucunda elde edilmiştir.

#### **3. 2. 3. 1. Araştırmaya Katılan Çalışanların Özelliklerine İlişkin Betimsel Analiz Sonuçları**

Araştırmaya katılanların cinsiyetleri, yaş aralıkları, eğitim düzeyleri, işletmede çalıştıkları süre ve aldıkları ücretlere göre dağılımlarına ait tablo aşağıdaki gibidir.

**Tablo 4: Çalışanların Cinsiyet, Yaş, Eğitim, Çalışma Süreleri ve Ücret Dağılımları**

	<i>Sıklık</i>	<i>Oran (%)</i>
<b><i>CİNSİYET</i></b>		
Kadın	15	9.9
Erkek	137	90.1
<b><i>YAŞ</i></b>		
25 yaş ve altı	18	11.8
26- 35 yaş arası	66	43.4
36- 45 yaş arası	52	34.2
46- 55 yaş arası	15	9.9
56 yaş ve üstü	1	0.7
<b><i>EĞİTİM</i></b>		
İlköğretim	117	77.0
Ortaöğretim	23	15.1
Yüksekokul	2	1.3
Üniversite	10	6.6
<b><i>ÇALIŞMA SÜRESİ</i></b>		
2 yıldan daha az	33	21.7
2- 5 yıl arası	34	22.4
6- 10 yıl arası	57	37.5
10 yıldan daha fazla	28	18.4
<b><i>ÜCRET</i></b>		
800 TL ve altı	104	68.4
801- 1200 TL arası	29	19.1
1201- 1600 TL arası	12	7.9
1601- 2000 TL arası	4	2.6
2000 TL' den fazla	3	2.0

Araştırmaya katılan çalışanların % 90.1 gibi büyük bir çoğunluğu erkektir. % 43.4' ünün yaşları 26- 35 aralığındadır. % 77' si ilköğretim mezunudur. Çalışanların % 37.5' i 6- 10 yıl arası bir süredir işletmede çalışmakta , % 68.4' ü de 800 TL ve altı ücret almaktadır.

### 3. 2. 3. 2. Ölçümün Güvenilirliği

Nicel araştırmalarda kullanılan güvenilirlik, “bir ölçme aracıyla aynı koşullarda tekrarlanan ölçümlerde elde edilen ölçüm değerlerinin kararlılığının bir göstergesidir” (Carmines ve Zeller, 1982; Gay, 1985; Carey, 1988’ den aktaran Ercan ve Kan, 2004: 212). Bir ölçeğin güvenilirliğini ölçmek için ise birçok yaklaşım kullanılmaktadır. İç tutarlılık analizi bunlardan biridir. İç tutarlılık analizi genellikle alfa<sup>4</sup> değeri ile belirlenir (Şencan, 2005’ ten aktaran Koç, 2008: 122). İşyeri izleme faaliyetlerine ilişkin uygulanan iç tutarlılık analizi bulguları Tablo 5’ te gösterilmiştir.

**Tablo 5: İşyeri İzleme Faaliyetleri İle İlgili İfadelere İlişkin Betimsel Bulgular**

İfadeler	Alfa Katsayısı	Ortalama	Standart Sapma
<b>İşyeri İzleme Faaliyetleri</b>	0.563		
1. Yönetim, kendilerine ücret ödediği için, çalışanların faaliyetlerini işyerinde çalıştıkları süre içerisinde istediği biçimde izleme hakkına sahiptir.		2.50	1.34
2. Çalışanların, çeşitli araçlar vasıtasıyla izlenmesi, herkesin ne kadar çalıştığı bilineceği için çalışan verimliliğini artırabilir.		2.69	1.26
3. Çalışanların çeşitli araçlar vasıtasıyla izlenmesi, muhtemel hırsızlık ve suiistimal olaylarını önemli ölçüde azaltır.		2.51	1.50

<sup>4</sup> Alfa değeri 0 ile 1 arası değerler alır. İnceleme türü çalışmalarda bu değer 0.5’ e kadar makul kabul edilebilmektedir (Altunışık vd., 2007: 116).

İşyeri izleme faaliyetlerine ait alfa katsayısı, iç tutarlılığın kabul edilebilir düzeyde olduğunu göstermektedir.

Örgütsel adalet algısına ilişkin uygulanan iç tutarlılık analizi bulguları Tablo 6' da gösterilmiştir.

**Tablo 6: Örgütsel Adalet Algısı İle İlgili İfadelere İlişkin Betimsel Bulgular**

İfadeler	Alfa Katsayısı	Ortalama	Standart Sapma
<b>Dağıtım Adaleti Algısı</b>	0.849		
1. Çalışma programım adildir.		3.11	1.45
2. Ücretimin adil olduğunu düşünüyorum.		2.74	1.40
3. İş yükümün adil olduğu kanısındayım.		3.29	1.38
4. Bir bütün olarak değerlendirildiğinde, işyerimden elde ettiğim kazanımların adil olduğunu düşünüyorum.		3.14	1.35
5. İş sorumluluklarımın adil olduğu kanısındayım.		3.36	1.32
<b>İşlem Adaleti Algısı</b>	0.849		
1. İşe ilişkin kararlar yöneticiler tarafından tarafsız bir şekilde alınmaktadır.		3.23	1.29
2. Yöneticiler, işle ilgili kararlar alınmadan önce bütün çalışanların görüşlerini alırlar.		2.66	1.42
3. Yöneticiler, işle ilgili kararları vermeden önce doğru ve eksiksiz bilgi toplarlar.		3.01	1.36
4. Yöneticiler, alınan kararları çalışanlara açıklar ve istendiğinde ek bilgiler de verirler.		3.08	1.41
5. İşle ilgili bütün kararlar, bunlardan etkilenen tüm çalışanlara ayırım gözetmeksizin uygulanır.		3.18	1.37
6. Çalışanlar, yöneticilerin işle ilgili kararlarına karşı çıkabilirler ya da bu kararların üst makamlarca yeniden görüşülmesini isteyebilirler.		3.10	1.38
<b>Etkileşim Adaleti Algısı</b>	0.922		
1. İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana nazik ve ilgili davranırlar.		3.40	1.33

2. İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana saygılı davranır ve önem verirler.		3.49	1.24
3. İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerin kişisel ihtiyaçlarıma karşı duyarlıdır.		3.25	1.34
4. İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim, bana karşı dürüst ve samimidirler.		3.45	1.32
5. İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim, bir çalışan olarak haklarımı gözetirler.		3.15	1.42
6. Yöneticilerim, işimle ilgili kararların doğuracağı sonuçları benimle tartışır.		3.09	1.41
7. Yöneticilerim, işimle ilgili kararlar için uygun gerekçeler gösterirler.		3.43	1.22
8. İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana akla uygun açıklamalar yaparlar.		3.33	1.31
9. Yöneticilerim, işimle ilgili alınan her kararı bana net olarak açıklarlar.		3.22	1.41

Alfa katsayıları, örgütsel adalet algısının üç boyutuna ait iç tutarlılığın kabul edilebilir düzeylerde olduğunu göstermektedir.

### 3. 2. 3. 3. $H_1$ Hipotezinin Test Edilmesi

Araştırmanın  $H_1$  hipotezini test edebilmek için yönetimin işyeri izleme faaliyetlerinde bulunmasını destekleyen üç ifadenin ortalaması ile örgütsel adalet algısını oluşturan üç boyutun ortalamaları arasındaki korelasyonlara bakılmıştır.

Korelasyon analizi, “aralık ve rasyo seviyesinde ölçülmüş iki değişken arasındaki ilişkinin veya bağımlılığın şiddetini belirlemeye yönelik bir analizdir” (Altunışık vd., 2007: 199). Yapılan korelasyon analizinin sonuçları Tablo 7’ de gösterilmiştir.

**Tablo 7: Örgütsel Adalet Algısını Oluşturan Üç Boyut İle İşyeri İzleme Faaliyetleri Arasındaki İlişki**

		İşyeri İzleme Faaliyetleri	Dağıtım Adaleti Algısı	İşlem Adaleti Algısı	Etkileşim Adaleti Algısı
İşyeri İzleme Faaliyetleri	r (korelasyon katsayısı)	1	0.319	0.310	0.387
	Anlamlılık		0.000	0.000	0.000

Tüm değerler,  $p < 0.01$  düzeyinde anlamlıdır.

Korelasyon analizi<sup>5</sup> sonuçlarına göre, dağıtım adaleti algısı, işlem adaleti algısı ve etkileşim adaleti algısı ile işyeri izleme faaliyetleri arasında anlamlı ve zayıf bir ilişki söz konusudur.

Dağıtım adaleti algısı, işlem adaleti algısı ve etkileşim adaleti algısının bağımsız, işyeri izleme faaliyetlerinin bağımlı değişkenler olduğunu kabul ettiğimizde; bağımlı ve bağımsız değişkenler arasında ilişki olup olmadığını, bu olası ilişkinin anlamlılığını, şiddetini ve türünü incelemek için işyeri izleme faaliyetleri ile dağıtım adaleti algısı, işlem adaleti algısı ve etkileşim adaleti algısına ayrı ayrı tek değişkenli regresyon analizleri<sup>6</sup> uygulanmıştır.

Çalışanların işyeri izleme faaliyetleri ile dağıtım adaleti algısı ilişkisine yönelik yapılan tek değişkenli regresyon analizi Tablo 8 ve Tablo 9' da gösterilmiştir.

<sup>5</sup> Korelasyon analizi sonuçlarına göre, korelasyon katsayısı ( r ) iki değişken arasındaki ilişkinin ölçüsünü gösterir ve - 1 ile + 1 arasında değer alır. Korelasyon katsayısının gücü ile ilgili yorumlar şu değerler göz önüne bulundurularak yapılır: 0.00- 0.25 çok zayıf ilişki, 0.26- 0.49 zayıf ilişki, 0.50- 0.69 orta ilişki, 0.70- 0.89 yüksek ilişki, 0.90- 1.0 çok yüksek ilişki (Köse, 2008: 1- 2).

<sup>6</sup> Regresyon analizi, “bağımsız değişkenler yardımıyla bağımlı değişkendeki değişimleri açıklamaya çalışan istatistiksel bir analiz tekniğidir” (Altunışık vd., 2007: 153).



**Tablo 8: Tek Değişkenli Regresyon Analizi Model Özeti**

R	R <sup>2</sup>	Uyarlanmış R <sup>2</sup>	Kestirimin Standart Hatası
0.319	0.102	0.096	0.951

**Tablo 9: Tek Değişkenli Regresyon Analizi Sonucu Elde Edilen Katsayılar**

	Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Edilmiş Katsayılar		
	B	Standart hata	Beta	t	Anlamlılık
(Sabit) Dağıtım Adaleti	1.725	0.218		7.913	0.000
	0.293	0.071	0.319	4.127	0.000

Tablo 8' e göre bağımsız değişken dağıtım adaleti algısı ile bağımlı değişken işyeri izleme faaliyetleri arasındaki korelasyonu temsil eden R değeri 0.319 olup, bağımlı değişken ile bağımsız değişken arasında olumlu ve zayıf bir ilişkinin olduğuna işaret etmektedir. Belirleme katsayısı olarak da bilinen R<sup>2</sup> değeri bağımlı değişkendeki değişimin % kaçının bağımsız değişken tarafından açıklandığını ifade etmektedir. Çalışanların işyeri izleme faaliyetleri algısını kestirmede dağıtım adaleti algısının % 10.2' lik bir doğruluk payı ile kestirime olanak tanımaktadır. Bu değer değişken sayısı da dikkate alındığında uyarlanmış R<sup>2</sup> değeri % 9.6' ya düşmektedir. Yani çalışanların dağıtım adaleti algılarındaki değişim, işyeri izleme faaliyetlerindeki değişimin % 9.6' sını açıklamaktadır. Tablo 9' a göre modelde bağımsız değişken olan dağıtım adaleti algısına ait katsayı 0.293, t değeri 4.127, standardize edilmiş regresyon katsayıları (beta) 0.319 değerinde ve istatistiksel açıdan anlamlıdır (p < 0.01). İşyeri izleme faaliyetleri ile dağıtım adaleti algısı arasındaki ilişkiye yönelik regresyon modeli aşağıdaki gibidir:

$$\text{İşyeri izleme faaliyetleri} = 0.293 \text{ dağıtım adaleti algısı} + 1.725$$

Çalışanların işyeri izleme faaliyetleri ile işlem adaleti algısı ilişkisine yönelik yapılan tek değişkenli regresyon analizi Tablo 10 ve Tablo 11' de gösterilmiştir.

**Tablo 10: Tek Değişkenli Regresyon Analizi Model Özeti**

R	R <sup>2</sup>	Uyarlanmış R <sup>2</sup>	Kestimimin Standart Hatası
0.310	0.096	0.090	0.954

**Tablo 11: Tek Değişkenli Regresyon Analizi Sonucu Elde Edilen Katsayılar**

	Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Edilmiş Katsayılar		
	B	Standart hata	Beta	t	Anlamlılık
(Sabit) İşlem Adaleti	1.680	0.235		7.150	0.000
	0.300	0.075	0.310	3.995	0.000

Tablo 10' a göre bağımsız değişken işyeri izleme faaliyetleri algısı ile bağımlı değişken işyeri izleme faaliyetleri arasındaki korelasyonu temsil eden R değeri 0.310 olup, bağımlı değişken ile bağımsız değişken arasında olumlu ve zayıf bir ilişkinin olduğuna işaret etmektedir. Çalışanların işyeri izleme faaliyetleri algısını kestirmede işyeri izleme faaliyetleri algısının % 9.6' lık bir doğruluk payı ile kestirime olanak tanımaktadır. Bu değer değişken sayısı da dikkate alındığında uyarlanmış R<sup>2</sup> değeri % 9' a düşmektedir. Yani çalışanların işyeri izleme faaliyetleri algılarındaki değişim, işyeri izleme faaliyetlerindeki değişimin % 9' unu açıklamaktadır. Tablo 11' e göre modelde bağımsız değişken olan işyeri izleme faaliyetleri algısına ait olan katsayı 0.300, t değeri 3.995, standardize edilmiş regresyon katsayıları (beta) 0.310 ve istatistiksel açıdan anlamlıdır ( p < 0.01). İşyeri izleme faaliyetleri ile işyeri izleme algısı arasındaki ilişkiye yönelik regresyon modeli aşağıdaki gibidir:

$$\text{İşyeri izleme faaliyetleri} = 0.300 \text{ işyeri izleme algısı} + 1.680$$

Çalışanların işyeri izleme faaliyetleri ile etkileşim adaleti algısı ilişkisine yönelik yapılan tek değişkenli regresyon analizi Tablo 12 ve Tablo 13' te gösterilmiştir.

**Tablo 12: Tek Değişkenli Regresyon Analizi Model Özeti**

R	R <sup>2</sup>	Uyarlanmış R <sup>2</sup>	Kestirimin Standart Hatası
0.387	0.150	0.144	0.926

**Tablo 13: Tek Değişkenli Regresyon Analizi Sonucu Elde Edilen Katsayılar**

	Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Edilmiş Katsayılar		
	B	Standart hata	Beta	t	Anlamlılık
(Sabit)	1.572	0.207		7.583	0.000
Etkileşim Adaleti	0.370	0.072	0.387	5.143	0.000

Tablo 12' ye göre bağımsız değişken etkileşim adaleti algısı ile bağımlı değişken işyeri izleme faaliyetleri arasındaki korelasyonu gösteren R değeri 0.387 olup, bağımlı değişken ile bağımsız değişken arasında olumlu ve zayıf bir ilişki olduğuna işaret etmektedir. Çalışanların işyeri izleme faaliyetleri algısını kestirmede etkileşim adaleti algısının % 15' lik bir doğruluk payı ile kestirime olanak tanımaktadır. Bu değer değişken sayısı da dikkate alındığında uyarlanmış R<sup>2</sup> değeri % 14.4' e düşmektedir. Yani çalışanların etkileşim adaleti algısındaki değişim işyeri izleme faaliyetlerindeki değişimin % 14.4' ünü açıklamaktadır. Tablo 13' e göre modelde bağımsız değişken olan etkileşim adaleti algısına ait olan katsayı 0.370, t değeri 5.143, standardize edilmiş regresyon katsayıları (beta) 0.387 değerinde ve istatistiksel açıdan anlamlıdır (p < 0.01). İşyeri izleme faaliyetleri ile etkileşim adaleti algısı arasındaki ilişkiye yönelik regresyon modeli aşağıdaki gibidir:

$$\text{İşyeri izleme faaliyetleri} = 0.370 \text{ etkileşim adaleti algısı} + 1.572$$

Sonuç olarak ana kütledeki çalışanların işyeri izleme faaliyetleri ile dağıtım, işlem ve etkileşim adaleti algıları arasında istatistiksel açıdan olumlu, anlamlı ve zayıf derecede bir ilişki vardır. Bu durumda  $H_{1a}$ ,  $H_{1b}$  ve  $H_{1c}$  hipotezleri kabul edilmiştir. Genel olarak  $H_1$  hipotezinin kabul edildiği söylenebilir.

## SONUÇ VE ÖNERİLER

Küreselleşme olgusu içerisinde hızlı gelişen teknolojiler, internet kullanımının yaygınlaşması, her türlü bilgiye kolay erişebilirlik hem özel hem de iş hayatımızda birçok kolaylık sağlarken; bilgi toplumu içerisinde yaşayan bireylere birtakım hak ihlalleri, özgürlük kısıtlamaları, müdahale ve sınırlılıkları da beraberinde getirmiştir.

Çalışanların işbaşında takip edilmesi, gözlenmesi, denetlenmesi anlamına gelen “işyeri izleme” bazı işletmeler için verim ve üretkenliği arttırmak amacıyla kullanılırken, bazıları için ise hedefinden sapmıştır. Bu durum yeni tartışmalara neden olmuş ve yasal düzenlemelerle sürekli gündemini korumuştur. Araştırmacılar, özellikle “etik” ve “mahremiyet” kavramları ile bu durumu ilişkilendirerek yazında kapsamlı bir şekilde bunu incelemişlerdir.

Tüm bu tartışmalar altında, örgütlerde önemli bir kavram olan “adalet” ön plana çıkmaktadır. En iyi ve en doğru çözümü gösteren fikir ya da erdem anlamına gelen adalet olgusuna, toplumun her alanında rastlamaktayız (Aybay ve Aybay, 1991: 41). Örgütsel çerçevede adalet kavramından bahsederken ise üzerinde titizlikle durulması gereken bir konu olduğu unutulmamalıdır.

Örgütsel adalet, işverenlerin ve yöneticilerin ücret, terfi, ödül ve ceza dağıtımlarında eşit davranıp davranmadıklarının; performans değerlendirmelerinde adil olup olmadıklarının çalışanlar tarafından algılanışıdır. Bu nedenle hem işveren ve yöneticiler hem de çalışanlar açısından “örgütsel adalet algısı” büyük bir önem arz etmektedir.

Araştırma bu iki kavram üzerinde durarak, “işyeri izleme faaliyetleri” ile “örgütsel adalet algısı” arasındaki ilişkiyi incelemeye yöneliktir.

Çalışmanın birinci bölümünde, işyeri izleme kavramı üzerinde durulmuştur. İşyeri izleme faaliyetlerinin gerekliliğinden, işletmelerin niye bu tür bir uygulamaya gerek duyduğundan, işverenlerin çalışanlarını nasıl ve hangi sınırlarda izlediğinden bahsedilmiştir. Araştırmanın merkezinde olan çalışanların bu durumdan ne kadar haberdar olduğuna yer verilmiş ve tepkilerinin ne yönde değiştiği ortaya konmuştur.

İkinci bölümde, çalışanların örgütsel adalet algısı incelenmiştir. Yazında geçen teori, araştırma ve bulgulara yer verilerek, kavramın örgütsel açıdan önemi vurgulanmıştır. Örgütsel adalet algısının alt boyutlarına değinilerek, yönetici ve çalışanlar arasındaki ilişkiye, birbirlerine karşı tutum ve davranışlarına etkilerinden söz edilmiştir.

Üçüncü bölümde ise, işyeri izleme faaliyetleri ile çalışanların örgütsel adalet algıları arasındaki ilişki araştırılmıştır. İçinde bulunduğu örgütte yöneticilerin adil davrandığını düşünen bir çalışanın, örgütsel adalet algısı olumlu yönde etkilenebilir. Bu durum çalışanın performansına yansiyabilir, moral ve motivasyonu artabilir, örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışı sergileyebilir ve işyeri izleme faaliyetlerini destekleyebilir. Bu görüşün aksine örgütsel adalet algısı olumsuz yönde etkilenen bir çalışan, stres ve stres kaynaklı bir takım hastalıklar yaşayabilir, bulunduğu örgüte güvensizlik duyabilir, üretkenliği ve verimliliği dolayısıyla performansı düşebilir, işten ayrılma eğilimi artabilir. Bunlara bağlı olarak işyeri izleme faaliyetlerinden rahatsızlık duyabilir.

İşyeri izleme faaliyetleri yöneticiler açısından bir zorunluluk gibi görünse de, çalışanlar açısından mahremiyete aykırı bulunabilmektedir. Yazın incelemesi sonucu her iki görüşü de destekleyen çalışmalara rastlanmaktadır. Çalışanlar bu faaliyetleri özel yaşama müdahale, etik dışı ve adaletsizlik olarak algılayabilmekte, aksine yöneticiler de bunun işyeri için bir gereklilik olduğunu savunmakta ve daha kapsamlı bir hale getirmeye çalışmaktadırlar.

Yapılan araştırma sonuçları incelendiğinde, işyeri izleme faaliyetlerini kullanan işletmelerin sayısının giderek arttığı görülmekte ve yeni teknolojiler sayesinde farklı uygulamalara rastlanmaktadır. Bu araştırmada, çalışanların örgütsel adalet algılarının, işyeri izleme faaliyetlerinin kapsamını belirleyebileceği ve aralarında bir ilişki olabileceği öngörülmüştür.

Araştırmada kullanılan ölçekler yardımı ile yapılan analizler sonucunda işyeri izleme faaliyetleri ile çalışanların örgütsel adalet algıları arasında ilişkinin var olduğu görüşü desteklenmiştir. Örgütsel adalet algısı ölçeğinin alt boyutlarına bakıldığında, işyeri izleme faaliyetleri ile çalışanların dağıtım adaleti algıları, işlem adaleti algıları

ve etkileşim adaleti algıları arasında olumlu ve anlamlı bir ilişki kurulmuştur. Tüm bu sonuçlara ek olarak araştırmanın önemi, bulguları ve sonuçları kapsamında gelecekteki araştırmalar için önerilerde bulunulabilir. Bunlar:

- Ulusal anlamda yazın incelemesi kısmında, işyeri izleme faaliyetleri alanındaki çalışmalar, örgütsel adalet algısı ile ilgili çalışmaların zenginliğine ulaşamamıştır. Türkiye’deki araştırmacıların bu konuda çalışmalar yapmaları, alanın ülkemiz bağlamında gelişimine katkı sağlayabilir.
- Araştırma, bir mermer işletmesinde gerçekleştirilmiş olduğundan, başka sektörlerde de gerçekleştirilebilir.
- Araştırmanın örnekleme büyüklüğü, sektörle ilgili daha gerçekçi sonuçlara ulaşılabilir.
- Araştırma özel sektörde gerçekleştirildiği için, ilişki kamu sektöründe de araştırılabilir ya da kamu ve özel olmak üzere aynı sektörde farklı işletmelerde uygulanarak, kıyaslama yapılabilir.
- Araştırmaya katılanlar mavi yakalı personel olduğundan, beyaz yakalı personel de dahil edilip, karşılaştırma denenebilir.

## KAYNAKÇA

Adams, H. III, Scheuing, S. M. ve Feeley, S. A. (2000). “E-mail Monitoring In The Workplace: The Good, The Bad and The Ugly”, *Defense Counsel Journal*, C: 67, ss. 32- 47.

Alder, G. S., ve Ambrose, M. L. (2005). “Towards Understanding Fairness Judgments Associated with Computer Task- Specific Monitoring: An Integration of the Feedback, Justice and Monitoring Research” , *Human Resource Management Review*, C: 15, ss. 43- 67.

Alexander, S. ve Ruderman, M. (1987). “The Role of Procedural and Distributive Justice in Organizational Behaviour” , *Social Justice Research*, C: 1, ss. 177- 198.

Alper, F. (2007). “Çalışanların Örgütsel Bağlılıklarının Belirleyicisi Olarak Örgütsel Adalet Algılamaları: Antalya Bölgesinde Bulunan Beş Yıldızlı Otel İşletmelerine Yönelik Bir Araştırma” , Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Antalya- 2007.

Altıntaş, F. Ç. (2006). “Bireysel Değerlerin Örgütsel Adalet ve Sonuçları İlişkisinde Yönlendirici Etkisi: Akademik Personel Üzerinde Bir Analiz” , *İşletme Fakültesi Dergisi*, C: 7, No: 2, ss. 19- 40.

Altunışık, R., Coşkun, R., Bayraktaroğlu, S. ve Yıldırım, E. (2007). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri: SPSS Uygulamalı*, Sakarya Yayıncılık, 5. Baskı, Sakarya.

Ambrose, M. (2002). “Contemporary Justice Research: A New Look at Familiar Question” , *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, C: 89, ss. 803- 812.

Ariss, S. S. (2002). “Computer Monitoring: Benefits and Pitfalls Facing Management” , *Information and Management*, C: 39, ss. 553- 558.

Arslantaş, C. C. ve Pekdemir, I. (2007). “Dönüşümcü Liderlik, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkileri Belirlemeye Yönelik Görgül Bir Araştırma” , *Sosyal Bilimler Dergisi*, No: 1, ss. 261- 286.

Atalay, İ. (2005). “Örgütsel Vatandaşlık ve Örgütsel Adalet” , Afyon Kocatepe Üniversitesi SBE, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Afyon- 2005.

Aybay, R. ve Aybay, A. (1991). *Hukuka Giriş*, Aybay Yayınları, 2. Baskı, İstanbul.

Aydın, İ. (2006). *Eğitim ve Öğretimde Etik*, Pegem A Yayıncılık, 2. Baskı, Ankara.

Barsky, A. ve Kaplan, S. A. (2007). “If You Feel Bad, It’ s Unfair: A Qantitative Synthesis of Affect and Organizational Justice Perceptions” , *Journal of Applied Psychology*, C: 92, No: 1, ss. 286- 295.

Botan, C. ve Vorvoreanu, M. (2005). “What Do Employees Think About Electronic Surveillance at Work?” , in J. Weckert (Ed.), *Electronic Monitoring In The Workplace: Controversies and Solutions*, Hersey, PA, Idea Group, ss. 123- 144.

Campbell, L. ve Finch, E. (2004). “Customer Satisfaction and Organizational Justice” , *Facilities*, C: 22, No: 7- 8, ss. 178- 189.

Canoni, J. D. (2004). “Location Awareness Technology and Employee Privacy Rights” , *Employee Relations Law Journal*, C: 30, No: 1, ss. 26- 31.

Casacuberta, D. (2005). “Loaded Metaphors: Legal Explanations on Monitoring The Workplace in Spain” , in J. Weckert (Ed.), *Electronic Monitoring In The Workplace: Controversies and Solutions*, Hershey, PA, Idea Group, ss. 158- 170.

Ceylan, A. ve Dinç, A. (2008). “Kaçak Elektrik Kullanılmasına Karşı Elektrik İdaresi Çalışanı Tutumunun Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık ile İlişkisi ve İllere Göre Farklılıklar” , *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, C: 22, No: 2, ss. 125- 139.

Chiaburu D. S. ve Lim A. S. (2008). “Manager Trustworthiness or Interactional Justice? Predicting Organizational Citizenship Behaviors” , *Journal of Business Ethics*, C: 83, ss. 453- 467.

Chiu, C. M. ve Wang, E T G. (2006). “Understanding Knowledge Sharing in Virtual Communities: An Integration of Expectancy Disconfirmation and Justice Theories, 11. *Pacific- Asia Conference on Information Systems*, ss. 531- 546.

Cihangiroğlu, N. (2011). “Askeri Doktorların Örgütsel Adalet Alguları ile Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkinin Analizi” , *Gülhane Tıp Dergisi*, No: 53, ss. 9- 16.

Cohen- Charash, Y. ve Spector, P. E. (2001). “The Role of Justice in Organizations: A Meta- Analysis” , *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, C: 86, No: 2, ss. 278- 321.

Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O. ve Ng, K. Y. (2001). “Justice at the Millennium: A Meta- Analytic Review of 25 Years of Organizational Justice Research” , *Journal of Applied Psychology*, C: 86, No: 3, ss. 425- 445.

Colquitt, J. A. ve Chertkoff, J. M. (2002). “Explaining Injustice: The Interactive Effect of Explanation and Outcome on Fairness Perceptions and Task Motivation” , *Journal of Management*, C: 28, No : 5, ss. 591- 610.

Crossen, B. R. (1993). “Managing Employee Unethical Behavior Without Invading Individual Privacy” , *Journal of Business and Psychology*, C: 8, No: 2, ss. 227- 243.



Çakmak, K. (2005). “Performans Değerlendirme Sistemlerinde Örgütsel Adalet Algısı ve Bir Örnek Olay Çalışması” , İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul- 2005.

Çetin, F., Basım, H. N. ve Karataş, M. (2011). “Çalışanların Problem Çözme Becerilerinde Örgütsel Adalet Algısı ve İş Tatmininin Rolü” , *Yönetim ve Ekonomi*, C: 18, No: 1, ss. 71- 85.

Çolak, M. ve Erdost, H. E. (2004). “Organizational Justice: A Review of The Literature and Some Suggestions For Future Research” , *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, C: 22, No: 2, ss. 51- 84.

Dahlinger, A., Wenker, B. ve Weisenborn, T. (2000). “Employee Monitoring” , (Çevrimiçi) <http://www.its.ohiou.edu/.../employee%20monitoring%20project%20paper.doc>, 17 Aralık 2009.

Demirel, Y. ve Seçkin, Z. (2011). “Örgütsel Adaletin Bilgi Paylaşımı Üzerine Etkisi: İlaç Sektörü Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma” , *Bilig Dergisi*, No: 56, ss. 99- 119.

Demirtaş, U. (2011). “Mikroyönetim Hastalığı: Belirtileri, Teşhisi ve Tedavisi” , *Anahtar Milli Produktivite Merkezi Aylık Yayın Organı*, Nisan 2011, Yıl: 23, No: 268, ss. 16- 19.

Doğan, H. (2002). “İşgörenlerin Adalet Algılamalarında Örgüt İçi İletişim ve Prosedürel Bilgilendirmenin Rolü” , *Ege Üniversitesi Akademik Bakış Dergisi*, C: 2, No: 2, ss. 69- 76.

Ercan, İ. ve Kan, İ. (2004). “Ölçeklerde Güvenirlik ve Geçerlik” , *Uludağ Üniversitesi Tıp Fakültesi Dergisi*, C: 30, No: 3, ss. 211- 216.

Erçetin, Ş. (2000). *Lider Sarmalında Vizyon*, Nobel Yayıncılık, 2. Baskı, Ankara.

Erdemir, E. ve Çelikleş, İ. (2006). “Örgütsel ve Hukuki Açından İşyeri İzleme: Karşılaştırmalı Bir İnceleme” , *Kazanıcı Hakemli Hukuk Dergisi*, No: 19- 20, ss. 87- 102.

Erdemir, E. ve Koç, U. (2006a). “İşyeri İzleme Faaliyetlerinin Çalışanlar Tarafından Algılanışı: Eskişehir Örneği” , *14. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, 25- 27 Mayıs 2006, Erzurum Atatürk Üniversitesi, Bildiriler Kitabı, ss. 565- 572.

Erdemir, E. ve Koç, U. (2006b). “Büyük Patron Sizi İzliyor! Farklı Sektörlerde İşyeri İzleme Aracı Olarak Yeni Teknolojilerin Kullanımı: Eskişehir Örneği” , *5. Orta Anadolu İşletmecilik Kongresi*, 15- 17 Haziran 2006, Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi, Bildiriler Kitabı, ss. 141- 148.

- Erdemir, E. (2008). “Bilgi Toplumunda Çalışma İlişkilerinin Yeni Boyutu: İşyeri ve Çalışanlara Yönelik İzleme Faaliyetleri ve Türkiye’deki Durum” , *1. Ulusal Çalışma İlişkileri Kongresi*, 6- 8 Kasım 2008, Sakarya Üniversitesi, Bildiriler Kitabı, ss. 39- 52.
- Esen, E. (2005). “Workplace Privacy Poll Findings” , *Society for Human Resource Management*, ss. 1- 47.
- Fischer, R. (2004). “Rewarding Employee Loyalty: An Organizational Justice Approach” , *International Journal of Organizational Behaviour*, C: 8, No: 3, ss. 486- 503.
- Folger, R. ve Konovsky, M. A. (1989). “Effects of Procedural and Distributive Justice on Reactions to Pay Raise Decisions” , *Academy of Management Journal*, C: 32, No: 1, ss. 115- 130.
- Greenberg, J. (1987). “A Taxonomy of Organizational Justice Theories” , *Academy of Management Review*, C: 16, No: 2, ss. 9- 22.
- Greenberg, J. (1990). “Organizational Justice: Yesterday, Today and Tomorrow” , *Journal of Management*, C: 16, No: 2, ss. 399- 432.
- Greenlaw, P. S. ve Prundeanu C. (1997). “The Impact of Federal Legislation to Limit Electronic Monitoring” , *Public Personnel Management*, C: 26, No: 2, ss. 227- 244.
- Grey- Noble, B. (2008). “Workplace Monitoring and the Management of Staff Privacy: Issues and Solutions” , University of British Columbia, Library 504- Individual Paper, ss. 1- 11.
- Gürgen, H., Kirel, Ç., Uztuğ F. ve Orhon N. (2003). *Halkla İlişkiler ve İletişim*, T.C. Anadolu Üniversitesi Yayını No:1482, Açıköğretim Fakültesi Yayını No: 792, 1. Baskı, Eskişehir.
- Hubbell, A. P. ve Chory- Assad, R. M. (2005). “Motivating Factors: Perceptions of Justice and Their Relationship with Managerial and Organizational Trust” , *Communication Studies*, C: 56, ss. 47- 70.
- İçerli, L. (2010). “Örgütsel Adalet: Kuramsal Bir Yaklaşım” , *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, C: 5, No: 1, ss. 67- 92.
- İşcan, Ö. F. ve Naktiyok, A. (2004). “Çalışanların Örgütsel Bağdaşımalarının Belirleyicileri Olarak Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Adalet Algıları” , *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, C: 59, No: 1, ss. 181- 201.
- İşcan, Ö. F. (2005). “Siyasal Arena Metaforu Olarak Örgütler ve Örgütsel Siyasetin Örgütsel Adalet Algısına Etkisi” , *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, C: 60, No: 1, ss. 149- 171.

Karabay, E. (2004). “Kamuda ve Özel Sektörde Örgütsel Adalet Algısı ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiler” , Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara- 2004.

Karadal, H., Demirel, Y. ve Doğan, İ. (2009). “İşletme Yönetiminde Örgütsel Adalet Tartışmaları: Farklı İşletmeler Üzerine Bir Araştırma” , (Çevrimiçi) <http://idc.sdu.edu.tr/tammetinler/yonetim/yonetim16.pdf>, 6 Ağustos 2011.

Karaeminoğulları, A. (2006). “Öğretim Elemanlarının Örgütsel Adalet Algıları ile Sergiledikleri Üretkenliğe Aykırı Davranışlar Arasındaki İlişki ve Bir Araştırma” , İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul- 2006.

Koç, U. (2008). “Örgütsel Öğrenme, Sonuçları ve İMKB’ de Bir Araştırma” , Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, Eskişehir- 2008.

Konovsky, M. A. (2000). “Understanding Procedural Justice and Its Impact on Business Organizations” , *Journal of Management*, C: 26, No: 3, ss. 489- 511.

Köse, S. K. (2008). “Korelasyon ve Regresyon Analizi” , (Çevrimiçi) <http://www.scribd.com/doc/2066772/korelasyon-analizi>, 4 Ağustos 2011.

Kutunis, R. Ö. ve Çetinel, E. (2010). “Adaletsizlik Algısı Sinisizmi Tetikler mi?: Bir Örnek Olay” , *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, No: 26, ss.186-195.

Lasprogata, G., King, N. J. ve Pillay, S. (2004). “Regulation of Electronic Employee Monitoring: Identifying Fundamental Principles of Employee Privacy through a Comparative Study of Data Privacy Legislation in the European Union, United States and Canada” , *Stanford Technology Law Review*, C: 4, ss. 1- 46.

Lease, D. R. ve Gordon, J. (2005). “Balancing Productivity and Privacy: Electronic Monitoring of Employees” , (Çevrimiçi) <http://www.drdaivlease.com/user/Employee%20Monitoring.pdf>, 18 Aralık 2009.

Lee, S. ve Kleiner, B. H. (2003). “Electronic Surveillance in the Workplace” , *Management Research News*, C: 26, No: 2- 3- 4, ss. 72- 81.

Lipponen, J., Olkkonen, M. E. ve Myyry, L. (2004). “Personal Value Orientation as a Moderator in the Relationships Between Perceived Organizational Justice and Its Hypothesized Consequences” , *Social Justice Research*, C: 17, No: 3, ss. 275- 292.

Martin, C. L. Ve Bennett, N. (1996). “The Role of Justice Judgments in Explaining the Relationship Between Job Satisfaction and Organizational Commitment” , *Group and Organization Management*, C: 21, ss. 84- 104.

McFarlin, D. B. ve Sweeney, P. D. (1992). “Distributive and Procedural Justice as Predictors of Satisfaction With Personal and Organizational Outcomes” , *Academy of Management Journal*, C: 35, No: 3, ss. 626- 637.

Moorman, R. H. (1991). “Relationship Between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behaviors: Do Fairness Perception Influence Employee Citizenship?” , *Journal of Applied Psychology*, C: 76, No: 6, ss. 845- 855.

Mossholder, K., Bennett, N. ve Martin C. (1998). “A Multilevel Analysis of Procedural Justice Context” , *Journal of Organizational Behavior*, C: 19, ss. 131- 141.

Niehoff, B. P. ve Moorman, R. H. (1993). “Justice as A Mediator of the Relationship Between Methods of Monitoring and Organizational Citizenship Behavior” , *Academy of Management Journal*, C: 36, No: 3, ss. 527- 556.

Nord, G. D., McCubbins, T. F. ve Nord, J. H. (2006). “E- Monitoring in the Workplace: Privacy, Legislation and Surveillance Software” , *Communications Of The ACM* , Ağustos 2006, C: 49, No: 8, ss. 73- 77.

Oz, E., Glass, R. ve Behling, R. (1999). “Electronic Workplace Monitoring: What Employees Think?” , *Omega International Journal of Management Science*, C: 27, ss. 167- 177.

Önderoğlu, S. (2010). “Örgütsel Adalet Algısı, İş- Aile Çatışması ve Algılanan Örgütsel Destek Arasındaki Bağlantılar” , Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Ankara- 2010.

Öz, E. (2011). “LED ile Aydınlatma” , (Çevrimiçi) [http://sites.ieee.org/sb-baskent/files/2011/05/LED-ile-Ayd%C4%B1nlatma\\_Evren.pdf](http://sites.ieee.org/sb-baskent/files/2011/05/LED-ile-Ayd%C4%B1nlatma_Evren.pdf), 5 Ağustos 2011.

Özdevecioğlu, M. (2003). “Algılanan Örgütsel Adaletin Bireylerarası Saldırgan Davranışlar Üzerindeki Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma” , *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, No: 21, ss. 77- 79.

Özer, G. ve Günlük, M. (2010). “Örgütsel Adaletin Muhasebecilerin İş Memnuniyeti ve İşten Ayrılma Eğilimine Etkisi” , *Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, C: 9, No: 2, ss. 459- 485.

Özkıray, S. (2009). “Şimdi de Tuvalet Takip Sistemi” , (Çevrimiçi) <http://www.hurriyet.com.tr/teknoloji/11203502.asp>, 17 Mart 2009.

Özmen, Ö., Arbak, Y. ve Özer, P. (2007). “Adalete Verilen Değerin Adalet Algıları Üzerindeki Etkisinin Sorgulanmasına İlişkin Bir Araştırma” , *Ege Üniversitesi Akademik Bakış Dergisi*, C: 7, No: 1, ss. 17- 33.

- Pearce, J. A., ve Kuhn, D. R. (2003). “The Legal Limits of Employees’ Off- Duty Privacy Rights” , *Organizational Dynamics*, C: 32, No: 4, ss. 372- 383.
- Pillai, R., Schriesheim, C. A. ve Williams, E. S. (1999). “Fairness Perceptions and Trust as Mediators for Transformational and Transactional Leadership: A Two-Sample Study” , *Journal of Management*, C: 25, No: 6, ss. 897- 933.
- Poyraz, K., Kara, H. ve Çetin, S. A. (2009). “Örgütsel Adalet Algılamalarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına Etkisine Yönelik Bir Araştırma” , *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, C: 1, No: 9, ss. 71- 91.
- Savaş, F. B. (2009). “İş Hukukunda “Siber Gözetim” ” , *Çalışma ve Toplum Ekonomi ve Hukuk Dergisi*, C: 3, No: 22, ss. 97- 132.
- Sherman, M. A. (2007). “Webmail At Work: The Case For Protection Against Employer Monitoring” , (Çevrimiçi) [http://works.bepress.com/marc\\_sherman/1](http://works.bepress.com/marc_sherman/1), 10 Ağustos 2011.
- Skarlicki, D. P. ve Folger, R. (1997). “Retaliation in the Workplace: The Roles of Distributive, Procedural and Interactional Justice” , *Journal of Applied Psychology*, C: 82, No: 3, ss. 434- 443.
- Smith, M. J. ve Amick, B. C. III (1990). “Electronic Monitoring at the Workplace: Implications for Employee Control and Job Stress” , in Sauter, S. L., Hurrell, J. J. and Cooper, C. L. (Eds.), *Job Control and Worker Health*, Chichester, England, John Wiley and Sons, Ltd., ss. 275- 289.
- Songür, N., Basım, H. N. ve Şeşen, H. (2008). “Örgütsel Vatandaşlık Davranışında Adalet Algısının Öncüllük Rolü” , *Amme İdaresi Dergisi*, C: 41, No: 4, ss. 79- 100.
- Star Workforce Solutions, Inc. (2009). “Electronic Monitoring of Remote Employees” , (Çevrimiçi) <http://starworkforce.com/download/Monitoring%20Employees%20Legal%20Perspective.pdf>, 17 Aralık 2009.
- Şeşen, H. (2010). “Kontrol Odağı, Genel Öz Yeterlik, İş Tatmini ve Örgütsel Adalet Algısının Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi: Ankara’ da Bulunan Kamu Kurumlarında Bir Araştırma” , *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, C: 28, No: 2, ss. 195- 220.
- Tang, T. L. ve Sarsfield- Baldwin, L. J. (1996). “Distributive and Procedural Justice as Related to Satisfaction and Commitment” , *Advanced Management Journal*, C: 61, No: 3, ss. 25- 31.

- Tekleab, A. G., Takeuchi R. ve Taylor, M. S. (2005). "Extending the Chain of Relationships Among Organizational Justice, Social Exchange, and Employee Reactions: The Role of Contract Violations" , *Academy of Management Journal*, C: 48, No: 1, ss. 146- 157.
- Titrek, O. (2009). "Okul Türüne Göre Okullardaki Örgütsel Adalet Düzeyi" , *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, C: 6, No: 2, ss. 551- 573.
- Töremen, F. ve Tan Ç. (2010). "Eğitim Örgütlerinde Adalet: Kavramsal Bir Çözümleme" , *Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi*, No: 14, ss. 58- 70.
- Tyler, T. R. ve Blader, S. L. (2000). *Cooperation In Groups: Procedural Justice, Social Identity and Behavioral Engagement*, Psychology Press, Philadelphia.
- Tyler, T. R. ve Blader, S. L. (2003). "What Constitutes Fairness in Work Settings? A Four- Component Model of Procedural Justice" , *Human Resource Management Review*, C: 13, ss. 107- 126.
- Van Yperen, N. W., Hagedoorn, M., Zweers, M. ve Postma, S. (2000). "Injustice and Employees' Destructive Responses: The Mediating Role of State Negative Affect" , *Social Justice Research*, C: 13, No: 3, ss. 291- 312.
- Vaught, B. C., Taylor, R. E., ve Vaught, S. F. (2000). "The Attitudes of Managers Regarding The Electronic Monitoring of Employee Behavior: Procedural and Ethical Considerations" , *American Business Review*, C: 18, No: 1, ss. 107- 114.
- Wasti, S. A. (2001). "Örgütsel Adalet ve Tercüme Bir Ölçeğin Türkçe' de Güvenirlik ve Gerçeklik Analizi, *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, No: 1, ss. 33- 50.
- Watson, A. M. (2008). "Electronic Monitoring Relevance and Justification: Implications for Procedural Justice and Satisfaction" , North Carolina State University, Yüksek Lisans Tezi, Raleigh, North Carolina- 2008.
- Watson, N. (2001). "The Private Workplace and the Proposed "Notice of Electronic Monitoring Act": Is "Notice" Enough?" , *Federal Communications Law Journal*, C: 54, ss. 79- 102.
- Wen, H. J., Schwieger, D. ve Gershuny, P. (2007). "Internet Usage Monitoring in the Workplace: Its Legal Challenges and Implementation Strategies" , *Information Systems Management*, C: 24, ss. 185- 196.
- Wong, Y. T., Ngo, H. Y. ve Wong, C. S. (2004). "Perceived Organizational Justice, Trust, and OCB: A Study of Chinese Workers in Joint Ventures and State- owned Enterprises" , (Çevrimiçi) [http://www.jgxysx.net/DAOM/007\\_YuiTimWong.pdf](http://www.jgxysx.net/DAOM/007_YuiTimWong.pdf), 30 Mart 2009.

Wright, C. W. ve Sablinski, C. J. (2008). "Procedural Justice, Mood and Prosocial Personality Influence on Organizational Citizenship Behavior" , *North American Journal of Psychology*, C: 10, No: 2, ss. 397- 412.

Yavuz, E. (2010). "Kamu ve Özel Sektör Çalışanlarının Örgütsel Adalet Algılamaları Üzerine Bir Karşılaştırma Çalışması" , *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, ss. 302- 312.

Yazıcıoğlu, İ. ve Topaloğlu, I. G. (2009). "Örgütsel Adalet ve Bağlılık İlişkisi: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama" , *İşletme Araştırmaları Dergisi*, C: 1, No: 1, ss. 3- 16.

Yeniçeri, Ö., Demirel, Y. ve Seçkin, Z. (2009). "Örgütsel Adalet ile Duygusal Tükenmişlik Arasındaki İlişki: İmalat Sanayi Çalışanları Üzerine Bir Araştırma" , *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Yıl: 11, No: 16, ss. 83- 99.

Yıldırım, F. (2002). "Çalışma Yaşamında Örgüte Bağlılık ve Örgütsel Adalet İlişkisi" , Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Basılmamış Doktora Tezi, Ankara- 2002.

Yıldırım, F. (2007). "İş Doyumu ile Örgütsel Adalet İlişkisi" , *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, C: 62, No: 1, ss. 253- 278.

Yılmaz, G. (2005). "Elektronik Performans İzleme Sistemlerinin Çalışanlar ve İşletmeler Üzerindeki Etkileri" , *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Yıl: 4, No: 7, ss. 1- 19.

Yüksel, M. (2009). "Mahremiyet Hakkına ve Bireysel Özgürlüklere Felsefi Yaklaşımlar" , *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, C: 64, No: 1, ss. 275- 298.

Yürür, S. (2008). "Örgütsel Adalet ile İş Tatmini ve Çalışanların Bireysel Özellikleri Arasındaki İlişkilerin Analizine Yönelik Bir Araştırma" , *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, C: 13, No: 2, ss. 295- 312.

## EK 1. ARAŞTIRMADA KULLANILAN ANKET FORMU

## ÖRGÜTSEL ADALET ALGISI ANKET FORMU

Bu anket çalışanların işleriyle ilgili tutumlarını belirlemek amacıyla düzenlenmiştir. Sorulara vereceğiniz gerçekçi cevaplar sonuçların gerçeği yansıtması bakımından önemlidir. Bu konuda göstereceğiniz hassasiyet için teşekkür eder, iyi çalışmalar dileriz.		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ortadayım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	Çalışma programım adildir.					
2	Ücretimin adil olduğunu düşünüyorum.					
3	İş yükümün adil olduğu kanısındayım.					
4	Bir bütün olarak değerlendirildiğinde, işyerimden elde ettiğim kazanımların adil olduğunu düşünüyorum.					
5	İş sorumluluklarımın adil olduğu kanısındayım.					
6	İşe ilişkin kararlar yöneticiler tarafından tarafsız bir şekilde alınmaktadır.					
7	Yöneticiler, işle ilgili kararlar alınmadan önce bütün çalışanların görüşlerini alırlar.					
8	Yöneticiler, işle ilgili kararları vermeden önce doğru ve eksiksiz bilgi toplarlar.					
9	Yöneticiler, alınan kararları çalışanlara açıklar ve istendiğinde ek bilgiler de verirler.					
10	İşle ilgili bütün kararlar, bunlardan etkilenen tüm çalışanlara ayırım gözetmeksizin uygulanır.					
11	Çalışanlar, yöneticilerin işle ilgili kararlarına karşı çıkabilirler ya da bu kararların üst makamlarca yeniden görüşülmesini isteyebilirler.					
12	İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana nazik ve ilgili davranırlar.					
13	İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana saygılı davranır ve önem verirler.					
14	İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerin kişisel ihtiyaçlarıma karşı duyarlıdır.					
15	İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim, bana karşı dürüst ve samimidirler.					
16	İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim, bir çalışan olarak haklarımı gözetirler.					
17	Yöneticilerim, işimle ilgili kararların doğuracağı sonuçları benimle tartışırlar.					
18	Yöneticilerim, işimle ilgili kararlar için uygun gerekçeler gösterirler.					
19	İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana akla uygun açıklamalar yaparlar.					
20	Yöneticilerim, işimle ilgili alınan her kararı bana net olarak açıklarlar.					



## İŞYERİ İZLEME FAALİYETLERİ ANKET FORMU

Bu bölümdeki sorular çalışanların işyeri izleme faaliyetleri ile ilgili düşüncelerini belirlemek üzere düzenlenmiştir. İşyeri izleme faaliyetleri ile, güvenlik veya performans değerlendirme gibi amaçlarla işyerinin ve çalışanların kamera ile izlenmesi, internet kullanımının ve e-postalarının izlenmesi, kurum telefonları ile yapılan görüşmelerinin kısıtlanması veya dinlenmesi gibi uygulamalar kastedilmektedir.		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ortadayım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
21	Yönetim, kendilerine ücret ödemediği için, çalışanların faaliyetlerini işyerinde çalıştıkları süre içerisinde istediği biçimde izleme hakkına sahiptir.					
22	Çalışanların, çeşitli araçlar vasıtasıyla izlenmesi, herkesin ne kadar çalıştığı bilineceği için çalışan verimliliğini artırabilir.					
23	Çalışanların çeşitli araçlar vasıtasıyla izlenmesi, muhtemel hırsızlık ve suiistimal olaylarını önemli ölçüde azaltır.					

**Cinsiyetiniz :**

( ) Erkek ( ) Bayan

**Yaşınız :**

( ) 25 yaş ve altı ( ) 26- 35 yaş arası ( ) 36- 45 yaş arası ( ) 46- 55 yaş arası ( ) 56 yaş ve üstü

**Eğitim Durumunuz :**

( ) İlköğretim ( ) Ortaöğretim ( ) Yüksekokul ( ) Üniversite

**Bu İşletmede Çalışma Süreniz :**

( ) 2 yıldan daha az ( ) 2- 5 yıl arası ( ) 6- 10 yıl arası ( ) 10 yıldan daha fazla

**Aylık Ücretiniz :**

( ) 800 TL ve altı ( ) 801- 1200 TL ( ) 1201- 1600 TL ( ) 1601- 2000 TL ( ) 2000 TL' den fazla

