



T.C.

GİRESUN ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İŞLETME ANABİLİM DALI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**ÖRGÜTSEL ADALET UNSURLARININ ÇALIŞAN MOTİVASYONU
ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ VE BİR ARAŞTIRMA**

**A STUDY ON THE EFFECTS OF ORGANIZATIONAL JUSTICE
ELEMENTS ON THE MOTIVATION OF EMPLOYEES**

Yüksek Lisans Tezi

Önder Özgür ÖZDEMİR

Tez Danışmanı

Dr. Öğr. Üyesi MEHMET OZAN CİNEL

GİRESUN-2021

JÜRİ ÜYELERİ ONAY SAYFASI

Giresun Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nün 29/01/2021 tarihli toplantısında oluşturulan jüri, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans öğrencisi Önder Özgür ÖZDEMİR'in "Örgütsel Adalet Unsurlarının Çalışan Motivasyonu Üzerindeki Etkileri ve Bir Araştırma" başlıklı tezini incelemiş olup aday 29/01/2021 tarihinde, saat 13:00'da jüri önünde tez savunmasına alınmıştır.

Aday çalışma, sınav sonucunda başarılı bulunarak jürimiz tarafından Yüksek Lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

Sınav Jürisi	Unvanı, Adı Soyadı	İmzası
Üye (Başkan)		
Üye		
Üye		
Üye		
Üye		

ONAY

29/01/2021

Prof. Dr. Enver SARI

Enstitü Müdürü

YEMİN METNİ

Yüksek Lisans tezi olarak sunduğum “Örgütsel Adalet Unsurlarının Çalışan Motivasyonu Üzerindeki Etkileri ve Bir Araştırma” adlı çalışmamın, tarafımdan bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım kaynakların kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

29/01/2021

Önder Özgür ÖZDEMİR

ÖN SÖZ

Günümüzde işletmeler açısından ulusal ve uluslararası alanda rekabet avantajı elde edilmesinde insan kaynağının doğru ve etkin kullanımı, çalışanın örgüte bağlılığını sağlayıcı yöntem ve araçların geliştirilmesi büyük önem arz etmektedir. Son yıllarda yapılan çalışmalar göstermektedir ki çalışanlar arasında adil bir yaklaşım sergileyen örgütlerde çalışanın örgüte bağlılığı artmakta bununla birlikte örgüt içi motivasyon, performans ve etkinlik gibi değişkenler de olumlu etkilenmektedir. Bu araştırma ile örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin ortaya konulmasının çalışma yaşamına yönelik literatüre önemli bir kaynak oluşturacağı düşünülmektedir.

Çalışmanın birinci ve ikinci bölümlerinde örgütsel adalet ve örgütsel adalet unsurlarına yönelik bilgilere yer verilmektedir. Üçüncü bölümde ise örgütsel adalet unsurlarının Türkiye Ticaret Sicil Müdürlükleri'nde çalışanlar üzerindeki etkisi üzerine araştırma yapılmıştır. Bu araştırma ile söz konusu değişkenlerin gerek kendi aralarındaki gerekse demografik unsurlarla olan ilişkilerine yönelik bulgu ve sonuçlar değerlendirilmiştir.

Bu araştırmanın planlanmasından sonuçlandırılmasına kadar geçen tüm süreç boyunca değerli görüş ve önerileri ile her zaman yanımda olan Tez Danışmanım Sayın Dr. Öğr. Üyesi Mehmet Ozan CİNEL'e öncelikle teşekkür ederim. Yüksek lisans eğitiminde bilgi ve deneyimlerini bizimle paylaşarak bizlere yol gösteren ve desteklerini esirgemeyen değerli hocalarıma, yoğun çalışma koşullarına rağmen anket formlarını doldurarak konuya ilişkin görüşlerini yansıtmaktan çekinmeyen Türkiye Ticaret Sicil Müdürlüğü çalışanlarına ve çalışma arkadaşlarıma ilgi ve katkılarından dolayı teşekkür ederim. Yüksek lisans eğitimi süresince göstermiş oldukları sabır, anlayış ve güvenleri ile her zaman yanımda olan başta sevgili eşim Fatma ÖZDEMİR olmak üzere, aileme sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Önder Özgür ÖZDEMİR

2021

ÖZET

Bugün dünya hızlı bir şekilde değişmekte, teknoloji gelişmekte ve sosyal hayat değişmektedir. Bunun sonucunda işletmeler söz konusu değişimlerden büyük bir oranda etkilenmektedir. İşletmelerin başlıca amaçlarından biri de yeniçağa ayak uydurmaktır. Bu bağlamda, yöneticiler ve işletme sahipleri büyük görevler üstlenmektedir. İşletmeler ve çalışanlar açısından çevrelerinde yaşanan gelişme ve değişimleri takip etmeleri ve onlara uyum sağlamaları zordur bundan dolayı da çok fazla emek harcamaları gerekmektedir. Buradan hareketle, bu çalışmada daha önceki dönemlerde literatürde önemli yeri olan örgütsel adalet ve motivasyon gibi kavramlar ön planda tutulmuştur. Çalışma çerçevesinde örgütsel adalet tüm boyutları ile ortaya konulacak ve motivasyon üzerindeki etkisi açıklanmaya çalışılmıştır. Ticaret alanında etkin olan kurumların örgütsel adaleti ne derece sağladıkları ve bu sayede çalışanlar üzerinde motivasyon sağlama noktasında ne denli başarılı oldukları incelenmiştir.

Çalışmada, Türkiye Ticaret Sicil Müdürlüğü çalışanlarının örgütsel adalet algılarının motivasyonlarına etkisinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Araştırma evrenini, Türkiye'de bulunan 81 ildeki 238 Türkiye Ticaret Sicili Müdürlüğünde çalışan 458 kişi, örneklemini ise müdürlük bünyesinde görev yapanlar arasından kolayda örnekleme yöntemiyle seçilen 208 çalışan oluşturmaktadır.

Araştırmada iki değişkenin (Örgütsel Adalet ve Motivasyon) birbirleriyle olan ilişkilerinin yönü ve boyutu belirlenmeye çalışılmıştır. Bu amaçla 208 çalışan ile yüz yüze anket yöntemiyle elde edilen veriler SPSS istatistik paket programı ile değerlendirilmiş ve sonuçlar yorumlanmıştır. Geçerlilik ve Güvenilirlik, Faktör Analizi, Tanımlayıcı İstatistikler, T testi, ANOVA, Korelasyon testleri ve Regresyon Analizi uygulanmıştır. Araştırma sonuçları doğrultusunda; bağımsız değişken olan örgütsel adalet ile bağımlı değişken olan motivasyon arasında %75,5 oranında pozitif yönde ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Ayrıca örgütsel adalet faktörü alt boyutları ile motivasyon faktörlerinin alt boyutları arasında pozitif yönlü ve anlamlı ilişkiler olduğu saptanmıştır.

Anahtar Kelimeler: Örgüt, Örgütsel Adalet, Motivasyon, Türkiye Ticaret Sicil Müdürlüğü Çalışanları

ABSTRACT

Today, the world is changing rapidly, technology is developing and social life is changing. As a result, businesses are greatly affected by these changes. One of the main purposes of businesses is to keep up with the new age. In this context, managers and business owners play major roles. It is difficult for businesses and employees to follow the developments and changes in their environment and adapt to them, so it requires a lot of effort. From this point of view, concepts such as organizational justice and motivation, which had an important place in the previous periods in the literature, was prioritized in this study. Within the framework of this study, the effect of organizational justice on motivation was explained by revealing its all dimensions. To what extent the institutions in trade business provide organizational justice and how much the organizational justice affects their employees in terms of motivation were investigated.

The aim of the study is to determine the effects of the organizational justice perceptions of the Turkey Trade Registry of Commerce employees on their motivation. While the research population consists of 238 Registration Directorates of Turkey in 81 provinces, the samples are gathered from 208 employees out of a total of 458 employees working within the directorate by convenience sampling method.

In the study, the direction and size of the relationship between two variables (Organizational Justice and Motivation) were tried to be determined. With the SPSS 22.0 statistics program, the data were evaluated and the results were interpreted. Validity and Reliability, Factor Analysis, Descriptive Statistics, T test, ANOVA and Correlation tests were applied. In line with the research results; A positive and significant relationship was found between the independent variable, Organizational Justice, and the dependent variable Motivation at the rate of 75.5%. In addition, a positive and significant relationship was found between the organizational justice factor sub-dimensions and the sub-dimensions of motivation factors.

Keywords: Organization, Organizational Justice, Motivation, Turkey Trade Registry of Commerce Employees

İÇİNDEKİLER

ÖZET.....	II
ABSTRACT	III
İÇİNDEKİLER.....	IV
SİMGELER VE KISALTMALAR.....	VIII
TABLolar LİSTESİ.....	IX
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	XII
GİRİŞ.....	1
BİRİNCİ BÖLÜM.....	3
1. ÖRGÜTSEL ADALET	3
1.1. ÖRGÜTSEL ADALET KAVRAMI.....	3
1.1.1. Adalet Kavramı	3
1.1.2. Örgütsel Adalet Kavramının Tanımı ve Kapsamı	3
1.1.3. Örgütsel Adalet Kavramının Unsurları ve Önemi	5
1.1.4. Örgütsel Adalet Teorileri	5
1.1.4.1. Adams'ın Eşitlik Teorisi.....	6
1.1.4.2. Deutsch'un Dağıtım Teorisi	7
1.1.4.3. Leventhal'ın Adalet Yargı Modeli	8
1.1.4.4. Crosby'nin Görelî Yoksunluk Modeli.....	9
1.1.4.5. Thibaut ve Walker'ın Kişisel Çıkar Modeli	9
1.1.4.6. Grup Değeri Modeli	10
1.1.4.7. Araçsal Model ve İlişkisel Model.....	10
1.1.4.8. Ahlakî Erdemler Modeli ve Çoklu Yaklaşımlar Modeli	11
1.1.5 Örgütsel Adaletin Boyutları.....	11
1.1.5.1. Dağıtımsal Adalet.....	12
1.1.5.2. İşlemsel Adalet	14

1.1.5.3. Etkileşimsel Adalet.....	15
1.1.6. Örgütsel Adaletsizlik Algılamasının Olumsuz Sonuçları	17
1.1.6.1. Örgütsel Sessizlik	18
1.1.6.2. Örgütsel Sinizm	20
1.1.7. Örgütsel Adalet Algılamasının Olumlu Sonuçları	23
1.2. ÖRGÜTSEL ADALET KAVRAMI İLE İLİŞKİLİ KAVRAMLAR.....	24
1.2.1. Örgütsel Adalet ve Liderlik İlişkisi	26
1.2.1.1. Örgütsel Adalet ve Etkileşimsel Liderlik.....	27
1.2.1.2. Örgütsel Adalet ve Karizmatik Liderlik İlişkisi	29
1.2.1.3. Örgütsel Adalet ve Dönüşümsel Liderlik İlişkisi	31
1.2.2. Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi.....	33
1.2.3. Örgütsel Adalet ve Örgütsel Vatandaşlık İlişkisi	35
1.2.4. Örgütsel Adalet ve İş Tatmini İlişkisi	37
İKİNCİ BÖLÜM	39
2. MOTİVASYON	39
2.1. MOTİVASYON KAVRAMI	39
2.1.1. Motivasyon Kavramı, Tanımı ve Boyutları	40
2.1.1.1. İçsel Motivasyon	43
2.1.1.2. Dışsal Motivasyon	44
2.1.2. Motivasyonun Özellikleri ve Yönetim Birimindeki Önemi	46
2.1.3. İşletmelerde Motivasyon Süreçlerine İlişkin Araçlar	48
2.1.3.1. Sosyo-Ekonomik Araçlar	48
2.2. MOTİVASYON KURAMLARI VE ÖRGÜTSEL ADALET ALGISI ..	55
2.2.1. Kapsam Teorileri	56
2.2.1.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı ve Örgütsel Adalet İlişkisi	56

2.2.1.2. Herzberg'in Çift Etken Kuramı ve Örgütsel Adalet İlişkisi ..	60
2.2.1.3. David Mc Clelland'ın Başarı Kuramı Teorisi ve Örgütsel Adalet İlişkisi	61
2.2.1.4. Alderfer'in ViG (ERG) Kuramı ve Örgütsel Adalet İlişkisi .	62
2.2.2. Süreç Teorileri	63
2.2.2.1. Vroom'un Beklenti Kuramı ve Örgütsel Adalet İlişkisi.....	63
2.2.2.2. Lawler ve Porter'ın Ümit Kuramı ve Örgütsel Adalet İlişkisi	64
2.2.2.3. Skinner'ın Pekiştirme Kuramı ve Örgütsel Adalet İlişkisi	65
2.2.3. Örgütsel Adalet Türleri ve Motivasyon İlişkisi	65
2.2.3.1. Dağıtımsal Adalet ve Motivasyon İlişkisi	66
2.2.3.2. İşlemsel Adalet ve Motivasyon İlişkisi	67
2.2.3.3. Etkileşimsel Adalet ve Motivasyon İlişkisi	68
2.2.3.4. Örgütsel Adalet ve Motivasyon İlişkisi Üzerine Yapılan Çalışmalar.....	69
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM	74
3. ÖRGÜTSEL ADALET UNSURLARININ ÇALIŞAN MOTİVASYONU ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: TÜRKİYE TİCARET SİCİLİ MÜDÜRLÜKLERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA	74
3.1. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ	74
3.1.1. Araştırmanın Amacı.....	74
3.1.2. Araştırmanın Önemi	74
3.1.3. Veri Toplama Aracı	75
3.1.4. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri	76
3.1.5. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi	77
3.1.6. Araştırmada Kullanılan Ölçekler	78
3.1.6.1. Örgütsel Adalet Ölçeği	79

3.1.6.2. Motivasyon Ölçeği	80
3.1.7. Araştırmanın Bulguları	81
3.1.7.1. Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular.....	81
3.1.7.2. Demografik Özellikler ile Örgütsel Adalet ve Motivasyon Değişkenleri Arasındaki Farklılıkların Analizlerine İlişkin Bulgular.....	91
3.1.7.3. Korelasyon Analizleri.....	101
3.1.7.4. Regresyon Analizleri	103
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	112
KAYNAKÇA	122
EKLER.....	139
EK 1: ANKET FORMU.....	139
ÖZ GEÇMİŞ.....	143

SİMGELER VE KISALTMALAR

F	: Frekans
GRÜ	: Giresun Üniversitesi
İİBF	: İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
SBE	: Sosyal Bilimler Enstitüsü
Vd.	: Ve diğerleri

TABLolar LİSTESİ

Tablo 1: Algılanan Örgütsel Adalet/Adaletsizlik ile Saldırgan Davranışlar Arasındaki İlişkilere İlişkin Yapılan Çalışmalar	22
Tablo 2: Örgütsel Adalet ve Motivasyon İlişkisi Üzerine Yapılan Çalışmalar	69
Tablo 3: Evren Büyüklüğü	78
Tablo 4: Örgütsel Adalet Ölçeği Maddeleri	79
Tablo 5: Motivasyon Ölçeği Maddeleri	80
Tablo 6: Demografik Özelliklere Göre Dağılımlar	81
Tablo 7: Ölçüt Değerleri	83
Tablo 8: Araştırmanın Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizi	83
Tablo 9: Örgütsel Adalet Ölçeği Alt Boyutlarının Tanımlayıcı İstatistikleri	84
Tablo 10: Motivasyon Ölçeği Alt Boyutlarının Tanımlayıcı İstatistikleri	85
Tablo 11: Çalışanların Yaş Değişkenine Göre Örgütsel Adalet Düzeyleri Arasındaki Farklılık	91
Tablo 12: Çalışanların Yaş Değişkenine Göre Motivasyon Düzeyleri Arasındaki Farklılık	92
Tablo 13: Çalışanların Cinsiyet Değişkenine Göre Örgütsel Adalet Düzeyleri Arasındaki Farklılık	93
Tablo 14: Çalışanların Cinsiyet Değişkenine Göre Motivasyon Düzeyleri Arasındaki Farklılık	93
Tablo 15: Çalışanların Medeni Durum Değişkenine Göre Örgütsel Adalet Düzeyleri Arasındaki Farklılık	94
Tablo 16: Çalışanların Medeni Durum Değişkenine Göre Motivasyon Düzeyleri Arasındaki Farklılık	94
Tablo 17: Çalışanların Eğitim Değişkenine Göre Örgütsel Adalet Düzeyleri Arasındaki Farklılık	95
Tablo 18: Çalışanların Eğitim Değişkenine Göre Motivasyon Düzeyleri Arasındaki Farklılık	95
Tablo 19: Çalışanların Gelir Değişkenine Göre Örgütsel Adalet Düzeyleri Arasındaki Farklılık	96
Tablo 20: Çalışanların Gelir Değişkenine Göre Motivasyon Düzeyleri Arasındaki Farklılık	97

Tablo 21: Çalışanların Sektörde Çalışma Süresi Değişkenine Göre Örgütsel Adalet Düzeyleri Arasındaki Farklılık.....	97
Tablo 22: Çalışanların Sektörde Çalışma Süresi Değişkenine Göre Motivasyon Düzeyleri Arasındaki Farklılık.....	98
Tablo 23: Çalışanların Toplam Çalışma Süresi Değişkenine Göre Örgütsel Adalet Düzeyleri Arasındaki Farklılık.....	99
Tablo 24: Çalışanların Toplam Çalışma Süresi Değişkenine Göre Motivasyon Düzeyleri Arasındaki Farklılık.....	99
Tablo 25: Çalışanların Çalışan Pozisyonu Değişkenine Göre Örgütsel Adalet Düzeyleri Arasındaki Farklılık.....	100
Tablo 26: Çalışanların Çalışan Pozisyonu Değişkenine Göre Motivasyon Düzeyleri Arasındaki Farklılık.....	100
Tablo 27: Örgütsel Adalet ile Motivasyon Değişkenlerine Ait Korelasyon Analizi	101
Tablo 28: Örgütsel Adalet ile Motivasyon Değişkenleri Alt Boyutlarına Ait Korelasyon Analizi.....	102
Tablo 29: Örgütsel Adalet ve Motivasyona Yönelik Regresyon Analizi	103
Tablo 30: Örgütsel Adalet ve Motivasyona Yönelik Regresyon Analizinin ANOVA Tablosu	104
Tablo 31: Etkileşimsel Adalet ve İçsel Motivasyona Yönelik Regresyon Analizi ..	104
Tablo 32: Etkileşimsel Adalet ve İçsel Motivasyona Yönelik Regresyon Analizinin ANOVA Tablosu.....	105
Tablo 33: İşlemsel Adalet ve İçsel Motivasyona Yönelik Regresyon Analizi	105
Tablo 34: İşlemsel Adalet ve İçsel Motivasyona Yönelik Regresyon Analizinin ANOVA Tablosu.....	105
Tablo 35: Dağıtımsal Adalet ve İçsel Motivasyona Yönelik Regresyon Analizi	106
Tablo 36: Dağıtımsal Adalet ve İçsel Motivasyona Yönelik Regresyon Analizinin ANOVA Tablosu.....	106
Tablo 37: Etkileşimsel Adalet ve Dışsal Motivasyona Yönelik Regresyon Analizi	107
Tablo 38: Etkileşimsel Adalet ve Dışsal Motivasyona Yönelik Regresyon Analizinin ANOVA Tablosu.....	107
Tablo 39: İşlemsel Adalet ve Dışsal Motivasyona Yönelik Regresyon Analizi	107

Tablo 40: İşlemsel Adalet ve Dışsal Motivasyona Yönelik Regresyon Analizinin ANOVA Tablosu.....	108
Tablo 41: Dağıtımsal Adalet ve Dışsal Motivasyona Yönelik Regresyon Analizi..	108
Tablo 42: Dağıtımsal Adalet ve Dışsal Motivasyona Yönelik Regresyon Analizinin ANOVA Tablosu.....	108
Tablo 43: Hipotezlerin Kabul/Ret Durumu.....	109

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Örgütsel Adalet Modeli	12
Şekil 2: Motivasyonun Temel Süreci	42
Şekil 3: Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi	57
Şekil 4: Araştırma Modeli	77

GİRİŞ

İçinde bulunulan teknoloji çağı ile birlikte ekonomik ve sosyal alandaki değişimler işletmeler tarafından daha çok dikkate alınmaktadır. Bu bağlamda yöneticiler büyük bir sorumluluğa sahip hale gelmektedir ve örgüt bakımından içte ve dışta mevcut değişimlerin örgüte uygun hale getirilmesi zor ve büyük emek gerektiren bir süreç haline gelmektedir. Değişim sürecinde temel varlık olan insanın yönetici tarafından değiştirilmesi ve yeni çağa uygun hale getirilmesi bunların en zoru olarak görülmektedir. Literatürde karşımıza çıkan birçok kavramın, özellikle örgütler bağlamında düşünüldüğünde, insan faktörünün önemli hale gelmesiyle orantılı olarak ortaya çıktığı görülmektedir.

İster küresel, ister yerel ölçekte olsun, günümüz dünyasında insan odaklılık her sektörün temel değerlerinden biri olarak kabul edilmektedir. Bunun sonucu olarak iş dünyasında kurumlar müşterileri kadar çalışanlarına da yoğunlaşmak durumda kalmış, üstelik her geçen gün donanım kazanan işgörenlerin talepleri de zamanla farklılık ve hassasiyet kazanmış, zaman içerisinde, geçmişte sadece fizyolojik ihtiyacının giderilmesi ile yetinen işgörenlerin yerini sosyal ve psikolojik ihtiyaçlarının yerine getirilmesini talep eden çalışanlar almıştır. Bu toplumsal değişim birçok farklı disiplin ve anlayışın da ortaya çıkmasını sağlamış, vardığımız noktada ise çalışan motivasyon ve örgütsel adalet gibi kavramlar daha fazla değer kazanmıştır.

Son dönemler düşünüldüğünde yönetim ile ilgili literatürde, örgütsel adalet kavramının ortaya çıkmasında örgüt tarafından sahip olunan kaynaklar ve kazanımların çalışanlara eşit ve adaletli sunulması, çalışanlara gösterilen saygının ve nezaket kurallarının uygulanmasına yönelik talebin yaygınlık kazanması, yönetimin etkileşimci ve paylaşımcı yönünün daha ön plana çıkarılması isteğinin etkili olduğu görülmektedir. Buradan hareketle, gündemde yerini alan çalışan örgütsel adalet algısının motivasyon ile ilişkisi yanında, çalışan motivasyonunu yükseltmeye yönelik çalışan örgütsel adalet algılarının takip edilmesi ve olumlu bir şekilde dönüt elde edilmesi konusunda çalışmalar devam etmektedir.

Bu çalışmanın amacı örgütsel adalet algısının motivasyon üzerindeki etkisinin belirlenmesidir. Bunun yanında, çalışmanın kuramsal çerçevesinde örgütsel adalet kavramı motivasyon ile ilişkilendirilerek ele alınmaktadır.

Uygulama bakımından çalışma Türkiye Geneline Ticaret ve Sanayi Odalarında bünyesinde ticaret sicil müdürlüklerinde çalışan 208 kişinin katılımıyla gerçekleştirilmiştir. Araştırmaya katılanlar kolayda örnekleme yoluyla belirlemiştir. Ankette örgütsel adalet ve motivasyon ölçekleri kullanılmaktadır. Araştırmada betimsel tarama modelinde ilişkisel tarama yöntemi kullanılmıştır. Uygulama sonucunda elde edilen veriler ile kuruluşların örgütsel adaleti sağlama noktasında farkındalıklarının artırılması ve iyileştirme gereken süreçlerde destek verilmesi amaçlanmaktadır. Bu sayede çalışan adalet algısının artarken bununla doğru orantılı olarak motivasyon düzeyi de yükselecektir.

BİRİNCİ BÖLÜM

1. ÖRGÜTSEL ADALET

1.1. ÖRGÜTSEL ADALET KAVRAMI

1.1.1. Adalet Kavramı

Geçmiş çok eski tarihlere dayanan Adalet kavramı her dönemde olduğu gibi bugün de dikkatli ve önemli bir şekilde hala tanımlanmaya çalışılan bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır.

Adalet kavramı en eski kanun olarak kabul gören Hammurabi kanunlarında da yer almaktadır ve o günden bugüne birçok tanımlaması yapılmaktadır. Adalet sözcüğü ilk olarak Arapça “adl” sözcüğünden Türkçe diline girerken, İngilizcede ise “justice” sözcüğüyle aynı anlama gelmektedir. Bu yabancı sözcük kökü bakımından ise “just” yani sistematik ve düzenli bir şekilde yapılması beklenen şeyin yapılması anlamına gelmektedir (İçerli, 2010, ss.68-69). Adalet insan davranışlarının etik olup olmadığını inceleyen, nesnel bir şekilde eleştiren mutlak bir düşünce olarak tanımlanmaktadır (Cevizci, 1996, s.11). Başka bir tanıma göre ise adalet, ilk olarak her bireye eşit davranılmasını gerektirmektedir. Adaletli olabilmek adına; tarafsız olunmalı, her şartta hukuk kurallarına bağlı kalınmalı, inanç ve prensipler duruma göre değiştirilebilmeli, bunlar yapılırken ise kişilerin hatalarından fayda sağlanmamalıdır (Özkalp ve Kirel, 2013, s.511).

Tüm yapılan tanımlardan hareketle özetlemek gerekirse Adalet, doğru olmayı, dürüst olmayı, tarafsız olmayı ve doğru karar verebilme yetisine sahip olmayı, her bireye eşit olarak davranabilmeyi gerektirmektedir. Bu gereklilikler göz önünde bulundurulduğunda, bireylerin sahip oldukları haklar göz ardı edilemez. Böylelikle her birey hakkı olan ödüller ve cezalar ile karşı karşıya kalabilir.

1.1.2. Örgütsel Adalet Kavramının Tanımı ve Kapsamı

Örgütler, belli amaçların gerçekleştirilmesi doğrultusunda bir araya gelen kişilerin oluşturdukları yapılar olarak tanımlanmaktadır. İş yapmak için bir araya gelen iş gören ve işverenlere uygun ortamlar hazırlayan kuruluşlar örgüt olarak

tanımlanmaktadır. Örgütsel yaşamın temelinde, bu kuruluşlar içinde değişik görevleri olan bireyler, bireylerin var olan beklentileri, çalışma koşulları ve eylemleri bulunmaktadır.

Örgüt yöneticilerinin öncelikli sorumlulukları, örgüte dahil olmuş iş görenlerin görev ve yükümlülükleri, ücret beklentileri ve motivasyon düzeyleridir. İşverenler bu sorumluluğa sahip olarak, adaletli bir yönetim konusunda daha bilinçli ve duyarlı hareket etmek zorundadırlar. Bu zorunluluk ise sorumluluklar açısından sağlıklı bir düzeye ulaşılması bakımından adalet kavramını meydana getirmektedir.

Örgütsel adalet kavramı literatürde birçok şekilde tanımlanmaktadır. Birbirine yakın konumlarda görev sürdüren çalışanlar bakımından eşit bir muameleyi öngören adalet kavramını örgütsel bakımdan çalışanların haklarının ve cezalarının örgütle olan ilişkileri göz önünde tutularak belirlenmesi şeklinde tanımlamaktadır (Bilsel, 2013, s.6).

Örgütsel adalet, çalışanların bulundukları örgütsel yapı içinde bulunan çalışma arkadaşları ve yöneticileriyle aralarındaki ilişkilerinde kendi algı dünyalarının nasıl şekil aldığını ortaya koyan sosyal bir olgudur (Beugre ve Baron, 2001, s.326).

Çalışanların örgütsel adalet kavramı kapsamında oluşan algıları çalışanın kendisine adil davranılıp davranılmadığından çok bunu kendisinin nasıl algıladığı üzerinde durmaktadır (Taşkiran, 2011, ss.93-95).

Yapılan başka bir tanımlama ise örgütsel adaleti, yönetsel durumların etik ve ahlaki boyutları bakımından kişisel olarak değerlendirilmesidir şeklinde ortaya koymaktadır (Cropanzano, Bowen ve Gilliland, 2007, ss.35-36). Çalışanlar örgütsel adalet kavramı bağlamında ortaya çıkan algılarına göre kendisine adaletli yaklaşıp yaklaşılmadığının yanı sıra bu yaklaşımın kendisi tarafından nasıl algılandığı üzerinde durmaktadırlar (Taşkiran, 2011, ss.93-95).

Özetlemek gerekirse örgütsel adalet, bir örgütsel yapıda var olan iş görenlerin sahip oldukları haklarının ne derece adil bir şekilde paylaştırıldığını ve iş görenlerin yapılan paylaşım konusundaki algılarını içermektedir. Örgütsel adaletin etkili bir şekilde uygulanması bakımından, iş gören ve işveren arasındaki algı düzeyinin birbirine yakın olması gerekmektedir.

1.1.3. Örgütsel Adalet Kavramının Unsurları ve Önemi

Örgütsel adalet, örgütün var olduğu süreçten beri tüm süreci etkisi altına alan etkili bir unsur olarak görülmektedir. Şöyle ki işverenler, kurum içinde var olan bütün örgüt üyelerinin görevlerinin ve yükümlülüklerinin eşit bir şekilde paylaşımı ile alakalı sorumlu olan kişiler olarak tanımlanmaktadır (Bilsel, 2013, s.8).

Bir kurumsal yapıda çalışanların motivasyonu açısından adaletin varlığı büyük önem taşımaktadır. Çalışma koşulları bakımında adaletin varlığının çalışanlar tarafından hissedilememesi, beraberinde çalışanın moralinin bozulmasına, sorumluluk almak istememesine, iş arayışı içine girmesine ve çalıştığı kuruma yönelik bir olumsuz hırsla sahip olmasına sebep olabilmektedir.

(<http://serkankaraduman.blogspot.com.tr/2012/01/orgutsel-adalet.html>, 2020)

Örgütsel adalet ile ilgili her çalışmanın önemi, Beugre tarafından üç nedene bağlanmaktadır;

1. Sosyal bir kavram olan adalet, her şekilde toplumla ilgili, örgütsel ve günlük yaşamda göz ardı edilemeyecek bir unsurdur.
2. Çalışanlar örgütün vazgeçilmez kaynaklarıdır. Bu nedenle, çalışanlara yönelik her bir tutum ve davranış, çalışanın işine yönelik sadakatini, güvenini, işte tutunma gücünü ve olumsuz dönütlerde saldırganlaşma gibi yaklaşım ve davranışını belirlemektedir.
3. Eğitim seviyesinin etkili olduğu bir işgücü söz konusudur. Şöyle ki çalışanlar daha donanımlı ve eğitilmiş bir düzeye yükseldikçe kurumdan beklentileri de doğru orantıda artmaktadır. Bu durum da çalıştıkları kurumdan daha çok saygı ve adalet beklentilerini söz konusu kılmaktadır (Beugre, 1998).

Bu nedenler ile birlikte adalet kavramı yaşantının her yerinde olması yanında örgütler açısından da belirlilik kazandıran bir faktör olma değeri kazanmaktadır ve hem örgüt hem çalışanlar bakımından büyük önem taşımaktadır.

1.1.4. Örgütsel Adalet Teorileri

Örgütsel adalet ile ilgili çalışmalar ilk olarak sosyal psikoloji alanında yapılmıştır. (Şahin, 2007, s.184).

Örgütsel adalet ile ilgili çalışmalar örgütsel adalet kavramının türleri ile ilgili iki sonucunun olduğunu göstermektedir. İlk sonuçta, örgütsel adalet üç tür olarak

görülmektedir. Bunlar dağıtım adaleti, işlemsel adalet ve etkileşim adaletidir. Bu tür sınıflandırmaya çok sayıda kaynakta yer verilmektedir.

Diğer sonuçta ise, işlemsel adaletin etkileşim ile ilgili faktörler tarafından etkilendiğine ve buradan hareketle söz konusu faktörlerin birbirinden ayrı düşünülemeyeceğine yer verilmekteyken, etkileşimsel adalet ve işlemsel adalet birlikte ele alınmaktadır. Bu sonuca bağlı olarak örgütsel adalet iki şekilde karşımıza çıkmaktadır (Söyük, 2007, s.8).

Araştırmalar göstermektedir ki, örgütsel adalet türlerine yönelik uzlaşılmış bir görüşe rastlanılmamaktadır. Yapılan çalışmalar daha çok üç tür ile ilgili dikkati çekmektedir.

1.1.4.1. Adams'ın Eşitlik Teorisi

Örgütsel adalet Jay Adams (1963)'den aktarılan Eşitlik Teorisinin bir uzantısı olarak değerlendirilebilmektedir. Dağıtım adaletine temel oluşturan Eşitlik Teorisi Adams'a göre çalışanların motivasyonlarının üst düzeyde olması, örgüt içinde takdir edilmeleri, ödüllendirilmeleri ve örgütsel bağlılıklarını arttırılması ile mümkün görülmektedir (Özkalp ve Kirel, 2013, s.654).

Buradan hareketle Eşitlik Teorisinin dört temel varsayım üzerine kurulduğu söylenebilmektedir (Taşkiran, 2011, s.102):

- İşgörenler var olan kazanımlarını devamlı bir şekilde arttırmak isteyecektir,
- Çalışma grupları ödüller ve ücretler konusunda eşit bir şekilde dağılım sağlamak adına bir sistem benimseyebilirler,
- İş koşullarında eşitliğin sağlanamaması durumunda çalışanlar stres sahibi olabilir. Bu durum da ilişkilerde eşitliğin korunması gerekliliğini ortaya koymaktadır.
- Eşitlikten uzaklaşılmasının çalışanlar tarafından hissedilmesi sonucunda, çalışanlarca eşitliğin tekrar sağlanması için bir gayret ortaya konmaktadır ve bu sayede stresin azaltılması yoluna gidilmektedir.

Çalışanlar işten aldıkları (ücret düzeyi, zamlar, tanınma) ile işe verdiklerine (gayret, deneyim, eğitim, yetkinlik) arasındaki oranı algılamaktadır. Bu algıyı çıktı ve girdi oranı benzer iş yapan başka kişilerle kıyaslamada kullanmaktadırlar.

Örgütsel yapıda hırs, ihtiras ve kin türünden olumsuz kimi tutum ve davranışların ortaya çıkmaması için ödül dağılımının adaletli ve eşit bir şekilde olması gerekmektedir. Fakat çalışanların algılarının objektif olamaması adaletin kişiye yönelik ihtiyaç olarak ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Bu sebeple adaletin eşit bir şekilde dağılımının yapılması çok zor hale gelmektedir (Eren, 2009, s.576).

1.1.4.2. Deutsch'un Dağıtım Teorisi

Örgütsel adaletin ilk ögesi olan dağıtım adaleti, çalışanlarca algılanan adalet ölçüsü olarak tanımlanabilmektedir. Çalışanların ceza, ödül, terfi, ücret, statü gibi sonuçların kişiler arası dağıtımını ile ilgili algılarını ortaya koymaktadır.

Deutsch (1975) söz konusu bu durumun yedi farklı unsura dayalı değişim gösterebileceğini ifade etmektedir (Taşkiran, 2010, s.129):

1. Dağıtılan kazanımların yapısı: Dağıtım nitelik ve nicelik bakımından adalet algısını etkilemektedir,
2. Dağıtım sürecinde üstlenilen roller: Nitelik açısından uygun olmayan bireylerin dağıtım sürecinde bulunması adalet algısını etkilemektedir,
3. Dağıtımın zamanı ve planlanması: Dağıtıma yönelik zamanlama ve planlama, adalet algısını etkilemektedir,
4. Dağıtımın temelini oluşturan değer: Dağıtım yapılmadan, performans yönetim sistemi gibi süreçlerden yararlanmak ve bu yönde karar belirlemek, adalet algısını etkilemektedir,
5. Kullanılan kriter, kural ve standartlar adalet algısını etkilemektedir,
6. Ölçütleri uygulamak amaçlı kullanılan ölçüm sistemleri: Dağıtım adaletini sağlamak adına kabul gören kural ve ölçütlerin uygulamaya konulması adalet algısını etkilemektedir.
7. Yukarıda belirtilenlerin doğru bir şekilde uygulanabilmesi için kararlar alma ve yerine getirme: Kararların verilmesi yönünde benimsenen gidişat, adalet algısını etkilemektedir.

1.1.4.3. Leventhal'in Adalet Yargı Modeli

Leventhal'in 1976 yılında geliştirdiği bu teori, kazanımların elde edilmesinde inisiyatifi ele alan birey açısından dağıtım adaletine odaklanmaktadır. (Leventhal'dan aktaran Taşkiran, 2010, s.130).

Leventhal'e göre altı temel kural bulunmaktadır. Bunlar: adaleti etkileyen, önyargı, tutarlılık, düzeltibilme, doğruluk, etik olma ve temsil edebilme (Leventhal'dan aktaran Meydan, 2010, s.75). Bu kurallar hakkında özetle bahsetmek gerekirse;

- **Önyargı:** Kararlar, inançlar ve önyargılar tarafından değiştirilmemelidir.
- **Tutarlılık:** Süre boyunca var olan uygulamalar zaman ya da kişiler tarafından değiştirilmemelidir. Kararlarda uyumlu ve tutarlı olunmalıdır.
- **Düzeltebilme:** Verilen kararlara kişiler tarafından itiraz edilebilmesi ve gereken koşullarda verilen kararların düzeltilebilir olması gereklidir.
- **Etik olma:** Uygulamaya girecek kararlar ile kararın muhatabı olan kişilerin değer yargıları ve temel ahlaki özellikleri arasında uyum bulunmalıdır.
- **Doğruluk:** Alınacak kararlar gerçekliğe sahip bilgiler tarafından biçimlenmelidir.
- **Temsil edebilme:** Olası kararlar kişilere etki edecektir. Bu sebeple, kararlara muhatap olan kişiler kendi aralarında temsilcilerini belirlemeli ve bu temsilcilerinin karar sırasında aktif olarak katılmalarını sağlamalıdır.

Dağıtım adaletinde ise üç temel kural bulunmaktadır. Bunlar eşit temelli paylaşım, eşit paylaşım ve ihtiyaç. Eşit temelli paylaşım kuralında çalışanlara emeklerinin karşılığı verilmektedir. Şöyle ki, çalışan her birey ortaya koydukları emekleri kadar karşılık almaktadır. Eşit paylaşım kuralı ise, beraberinde birtakım değişiklikleri getirmektedir. Bu kuralda tüm çalışanlar bir kazanım sağlasa da sağlamasa da önemli değildir ve sonuçta hakları eşit olarak paylaştırılmaktadır. İhtiyaç kuralında ise ilke kişilerin ihtiyaç oranına göre haklarının verilmesidir.

Haklar ile ilgili yöntemlerin adil olması ile ilgili bir oran belirlenmesi zor görülmektedir. Çalışma koşullarında ödüllerin, cezaların, terfilerin ve ücretlerin yetki ve sorumluluklar göz önünde tutularak tam anlamıyla dağıtılmaları olanaksız

görülmektedir. Bunun temelinde kaynak eksikliği ya da kaynakların elde tutulması beklentisi bulunabilmektedir. Bu sebeple, sorgulanması gereken dağıtımın ne kadar adaletli bir şekilde yapıldığıdır.

1.1.4.4. Crosby'nin Görelî Yoksunluk Modeli

Crosby'nin (1976) Görelî Yoksunluk Teorisi Eşitlik Teorisinde yer alan bir diğer teoridir. Karşılaştırma bu teorinin temelini oluşturmaktadır. Örgüt içerisinde çeşitli konumlarda çalışan kişiler arasında, sahip oldukları kazanımları açısından bir karşılaştırma yapılmaktadır. Ancak, konumlara dayalı karşılaştırmalar özellikle düşük konumlarda çalışanlarca yoksunluk hissini ortaya çıkarmaktadır (Yürür, 2008, s.297).

Eşitlik teorisinde karşılaştırmalar çalışanların kendilerini kendileriyle eşit düzeyde çalışanlarla karşılaştırması şeklinde iken, Görelî Yoksunluk Modelinde karşılaştırmalar çalışanların kendilerini üst düzeydeki çalışanlarla karşılaştırması şeklindedir.

Martin (1984)'den aktarıldığı üzere bu süreçte üç aşamadan bahsedilmektedir. Çalışanlarca ilk düşünülen şey haklar konusunda adaletli bir dağıtımın olduğudur. Daha sonrasında çalışanlar kendilerini farklı konumlarda çalışan kişilerle karşılaştırmaya başlamaktadır. En sonunda da kendini karşılaştırdığı kişiyle aynı kazançlara sahip olamaması sonucunda yoksunluk sendromu yaşamaktadır (Beugre, 1998, s.33).

1.1.4.5. Thibaut ve Walker'ın Kişisel Çıkar Modeli

İşlemsel adaletin temelini Thibaut ve Walker'ın geliştirdiği söz konusu modelin oluşturduğu söylenebilmektedir. Bu teoride, kişilerin diğer kişilerle iletişimleri esnasında kendi kişisel değerlerini en üst seviyeye ulaştırmak adına çaba göstermeleri dikkati çekmektedir.

Tyler, kişilerin haklarındaki sonuçlara etkisi olan yöntemleri kontrol altında tutabilmelerinin veya bu yöntemlere dayalı fikirlerini beyan edebilmelerinin işlemsel adalete olumlu yönde etki edeceğini belirtirken, kişilerce beklenen sonuçların da elde edilebilmesi açısından kolaylaşacağını ortaya koymaktadır.

Algılanan adaletin yüksek olması, çalışanların süreçleri kontrol altında tutmalarına olanak sağlanmasıyla sağlanabilmektedir. Beklenen sonuca ulaşmak adına adaletin kişilerce üst düzeyde algılanması gerekmektedir. Ancak buradan hareketle söz konusu modelde tutumun ve bireysel çıkarların varlığı eleştiri noktası olarak karşımıza çıkmaktadır (Taşkiran, 2011, s.108).

1.1.4.6. Grup Değeri Modeli

Lind ve Tyler'ın geliştirdiği bu modelde, amaç grup çıkarlarının bireysel çıkarların önüne geçebilmesinin gerekli bir durum olmasıdır. Kişiler bünyesinde var oldukları grupla etkileşim içindedirler. Beklentileri grup kimliği içinde var olmak ve kendilerine yönelik davranışların adaletli olmasını sağlamak şeklindedir. Bu sebeple grubun devamlılığı adına davranışlar sergilerken birbirleriyle olan ilişkilerini güçlendirmek adına çaba göstermektedirler. Bu sayede çabaları kendi pozisyonları ve konumları konusunda söz sahibi olmaları yönündedir.

1.1.4.7. Araçsal Model ve İlişkisel Model

Araçsal model örgütsel adaletin etkileşimsel boyutuyla ilgilidir. Bu modelde çalışanların yönetimle ilgili verilen kararlarda sözlerinin geçerliliği söz konusudur. Çalışanlar yönetim aşamalarında bulunduğu, isteklerini dile getirdiklerinde, yani kendi geleceklere yönelik kararların alınmasında etkileyici ve belirleyici olduklarında söz konusu yönetim faaliyet açısından adaletli görünecektir.

Kararların adaletli bir şekilde verilmesi ve uygulamaların bu adaletli kararlara dayalı yürütülmesi araçsal modele göre çalışanlar bakımından daha çok önem taşımaktadır. Bunun sebebi adil uygulamaların çalışanlara daha çok değer katmasına fırsat vermesidir.

Örgütsel adaletin etkileşimsel yönüyle alakalı olarak İlişkisel Modelde, çalışanların yöneticiler ve iş arkadaşlarıyla uzun süreli ilişki kurma çabası söz konusudur. Bu sebeple, söz konusu kişilerce grup içi ilişkiler önem taşımaktadır ve bu önemi göstermek adına çaba gösterilmelidir.

1.1.4.8. Ahlaki Erdemler Modeli ve Çoklu Yaklaşımlar Modeli

Robert Folger tarafından geliştirilen Ahlaki Erdemler Modelinde, çalışanlar kendi saygınlıklarını ve değerlerini önemsedikleri için adalet beklemektedirler (Poyraz, Kara ve Çetin, 2009, s.74). Bu sebeple adaletli davranılmaması kişilerin var olan değerleriyle örtüşmeyeceği için söz konusu kişilerce tepkiyi meydana getirecektir.

Çoklu yaklaşımlar modeline göre ise, çalışanlar birbiriyle ilişkili en az dört tane psikolojik ihtiyaca sahiptir: ait olma, denetleme, olumlu kendilik saygısı ve anlamlı varoluş. Çalışan, diğer çalışanlarca kötü davranışa maruz kaldığında, söz konusu bu dört ihtiyaç ile çatışmaya başlaması olasıdır (Poyraz vd., 2009, s.74).

1.1.5 Örgütsel Adaletin Boyutları

Örgütsel adalet kavramı iş ortamında tarafsızlık simgesi olarak geliştirilmiştir. Söz konusu kavram için ortaya çıkan teoriler ortaya çıkış aşamaları göz önünde bulundurulduğunda kuramcılar tarafından, Dağıtımsal Adalet (Adalet Dağıtımı) ve Süreç Adaleti (İşlemsel Adalet) şeklinde iki farklı yönde ele alındıkları görülmektedir (Bakan, 2011, s.192).

Yapılan güncel çalışmalarca örgütsel adalet boyutlarına Etkileşimsel Adalet de dâhil edilmiş ve 3 boyutlu olarak ele alınmaya başlanmıştır.

Yapılan çalışmaların farklı sonuçlara sahip olmaları sonucunda söz konusu kavramın farklı yönlerden ele alındığı görülmektedir. Bunun yanında kavram bazı kaynaklarda 3 boyutlu ele alınırken bazı kaynaklarda ise Kişilerarası Adalet yönünün de dahil edilmesiyle 4 boyutlu olarak ele alınmaktadır.

Bu tez çalışmasında örgütsel adalet kavramı, Robbins ve Judge (2013, s.224) tarafından geliştirilen aşağıdaki tabloda yer verildiği gibi üç boyutlu olarak ele alınmaktadır:

Şekil 1: Örgütsel Adalet Modeli



1.1.5.1. Dağıtımsal Adalet

Örgütsel adaletin ilk bileşeninin dağıtımsal adalet olduğu kimi araştırmacılar tarafından ileri sürülmektedir. Bunun sebebi olarak söz konusu adaletin bu bileşeninin diğerlerinin ulaşamadığı sonuçlara ve çıktılara ulaşabildiğinin düşünülmesidir. Dağıtımsal adaletin sonuçları kurumlara göre farklılık göstermektedir ve çalışanlara benzer şekilde yaklaşımı kapsayan bir gerçeklik anlayışının yanı sıra farklı bir gerçeklik ile ilgilenmektedir (Cropanzano vd., 2007, s.37).

Tarihsel boyutta Eşitlik Teorisi, dağıtımsal adaletin üstünde durarak ödül ve cezaları bireyler arasında eşit bir şekilde paylaştırmıştır. Çalışanların çalıştıkları kurumları adaletli olarak algılama nedenleri elde ettikleri kazançlar ve bu kazançları elde etme şekilleridir. Kişinin adalet algısı örgütsel adaletin önemli bir parçasıdır. Yani, adalet ve eşitlik algısı öznel bakış açısına dayanmaktadır. Adalet biri için söz konusu iken, diğeri için söz konusu olmayabilir (Robbins ve Judge, 2013, s.224).

Tüm çalışanların eşit şekilde ele alındığı düşünülen örgütsel adalet kavramı açısından aslında uygulamalara yönelik böyle bir eşitliğin geçerliliği konusunda şüpheler bulunmaktadır. Değişiklik gösteren durumlar çalışan konumları, performansları ve çalıştıkları kuruma sundukları yararlarıdır. Kurumun eğilimi

Çalışanları bu değişkenlere göre değerlendirmeye yöneliktir. Geline bu nokta dağıtımsal adaletin ortaya çıkmasına sebep olmuştur. Dağıtımsal adalet çalışanların üstlendikleri iş karşılığında ne kadar kazanç alacakları ve hangi ödül ve cezanın kimlere verileceği konularıyla ilgilenmektedir.

alışan bireyler kendilerini çalıştıkları kurumda var olan diğer çalışan bireylerle karşılaştırma eğilimindedirler. Ancak söz konusu karşılaştırmalar olumsuz bir şekilde sonlanabilmektedir. şöyle ki, çalışan kendi kazancını diğer çalışma arkadaşının kazançları (terfi, ödül, gelir, sosyal haklar, prim vs.) ile karşılaştırdığında olumsuz bir durum ortaya çıkmakta ve bu sebeple karşılaştıran kişi tarafınca motivasyon düşüklüğü yaşanmaktadır. Kimi zaman çalışan bireyler kendilerine haksızlık edildiği düşüncesine kapılabilmektedir. Bu sebeple dağıtım etkinliğinin bir sisteme dayalı olarak yapılması gerekmektedir. Bu konuda araştırmacılar tarafından çözüme yönelik çeşitli yöntemler kullanılmaktadır.

Dağıtım kuralı Morton Deutsch tarafından 3'e ayrılmaktadır: Hakkaniyet, eşitlik ve ihtiyaç. Var olan değerlerin ve kazanımların çalışanların ortaya koyduğu emeğe yönelik miktarınca dağıtılmasını savunan, bu kurallardan ilki olan Hakkaniyet kuralıdır. Hakkaniyet kuralından farklı olarak Eşitlik kuralı, çalışanların emek miktarını göz ardı ederek dağılımın herkese eşit şekilde yapılmasını savunmaktadır. İhtiyaç kuralına göre ise, çalışan mutluluğuna önem verilerek kazançların dağıtılması söz konusudur. Burada Morton Deutsch tarafından ortaya konan temel hedef ekonomik bakımdan bir verimliliğe sahip olmaktır. İşbirliğini gerekli gören dağıtım adaletinde hakkaniyet kuralının baskın olması söz konusuyken diğer yandan eğlenceyi temel alan sosyal ilişki ortamları içermenin ve sürdürmenin temel amaç olarak düşünüldüğü ilişkilerde ise, dağıtım adaletinin etkin var olduğu ilke eşitliktir. Kişiisel gelişimin ve kişiisel mutluluğun temel amaç olduğu ilişkilerde baskın olan ilke ise ihtiyaçtır (Atalay, 2007, s.15).

Buradan hareketle, çalışanlar örgütsel kaynakların eşit şekilde dağıtıldığını düşünecekleri için, motivasyonları ve performansları açısından yükselme göstereceklerdir. Sosyal ve psikolojik kazanımların adalet kavramı altında ele alınması, dağıtımsal adaletin çalışanlarca daha olumlu bir şekilde karşılanmasını

sağlayacaktır. Bu amaçla araştırmalar yapılmaktayken, araştırmacılar adaletin işlemsel yönünü ortaya çıkarmışlardır (Bilsel, 2013, s.19).

Sonuç olarak, çalışan kazançlarının çalışanların kurum içinde sergiledikleri performansa göre dağıtılmasına rağmen, çalışan algıları değişkenlik göstermektedir. Buradan hareketle, İşlemsel Adalet kurum içinde alınan kararlar, yapılan planlamalar, izlenen yöntemler ve uygulamalar tarafından ortaya çıkarılmıştır.

1.1.5.2. İşlemsel Adalet

Kararlar alınırken faydalanılan biçimsel yöntemlere yönelik algılanan adalet, işlemsel adalet olarak ifade edilmektedir (Yadong Luo'dan aktaran Taşkiran, 2011, s.106).

Adli vakalara yönelik araştırmalar yürüten Thibaut ve Walker (1975), işlemsel adalet kavramının temellerini atmıştır. Yargıda itham ve tahkik sistemleri objektif ve adil kararlar alınması bakımından araştırmacılar tarafından başarılı bulunurken, söz konusu sistemlerin çalışmanın ortaya koyduğu veriler ile hukuk alanının ötesinde yol gösterici katkıları olmuştur (Karaeminoğulları, 2006, s.17).

Kumar (1996) belirtmektedir ki, işlemsel adalet var olan kazançların belirlenmesi noktasında kullanılan süreç ve yöntemlere ağırlık vermektedir. Bu nedenle dağıtım adalet algısından farklı olarak işlemsel adaletin, çalışanlar üzerinde daha detaylı ve baskın etkilere sebep olduğu vurgulanmaktadır. Buradan hareketle, Kumar (1996)'a göre yöntem ve kurallar uygulanırken meydana gelen ilişki durumlarının her iki yön açısından tarafsız, doğru iletişim kavramlarını içeren ve nezakete uygun olma gibi kimi olguları kapsayıp kapsamaması bu ilişkilerin ne derece adaletli olduğunu göstermektedir (Akt. Taşkiran, 2011, s.107).

Sürecin kontrol altında tutulması ve süreçle ilgili açıklamalar işlemsel adaletin en önemli iki ögesi olarak karşımıza çıkmaktadır. Sağlanması gereken yararlarla ilgili kişisel görüşlerin çalışanlarca üst yönetime belirtilmesi sürecin kontrol edilmesi ile ilişkilendirilmektedir. Paylaşılan kazançların yeterli sebepler belirtilerek üst kademelerce açıklanması ise açıklamalar ile ilişkilendirilmektedir.

Çalışanlar dağıtım süreci içinde adalete tanık olduktan sonra ikna olduklarında ki bunun gerçekleşmesi için az da olsa süreçte etkili olabilmeleri ve elde edilen sonuca yönelik sebepler açısından tatmin olmaları gerekmektedir. Burada önemli olan yöneticiler tarafından ortaya bir tutarlılık sunulması (kişi ve zaman bakımından kararlı olması), söz konusu yöneticilerin önyargıda bulunmaması ve yine söz konusu yöneticilerin güvenilir ve doğru bilgiler edinerek karar almasıdır (Robbins ve Judge, 2013, ss.224-225).

Ancak yöneticiler tarafından alınan kararlar çalışanları olumsuz etkilemediğinde ve kararların çalışanlarca adaletli bulunduğundan emin olduğunda işlemsel adaletin varlığından söz edilebilmektedir. Bunun yanında, çalışanların ayrıca alınan kararlarda etkili olmaları da işletme bünyesinde özgürlüğün bir göstergesi olarak değerlendirilmektedir.

Yöneticiler çalışanlarına iş ile ilgili kararlarda düşüncelerini paylaşmalarına imkân tanıdıklarında, çalışanların çalışma sürecinde katkı sağlamalarına imkân tanıdıklarında ve kurumla ilgi süreçler boyunca çalışanların kendi fikirlerini ortaya koyabilmelerine imkân tanıdıklarında, çalışanlarına süreç içinde var olduklarını hissetmelerine yardımcı olmaktadır ve bu sayede işlemsel adalet algısını arttırmaktadırlar (Yavuz, 2010, s.12).

İşlemsel adaletin etkileşim boyutu son dönemlerde yapılan araştırmalarda sıkça karşımıza çıkmaktadır. Kurum içinde insan ilişkileri bakımından en çok yönetici ve çalışan arasındaki bağ önemini arttırmakta ve böylece etkileşim adaleti işlemsel adaletin bir alt dalı olarak görülmektedir.

1.1.5.3. Etkileşimsel Adalet

Örgütsel adalet algısında farklı bir yeri olan insan davranışları, dağıtımsal ve işlemsel adalet ile ilgili çalışmalar arttıkça dikkati çekmektedir. İnsani davranışların bu uygulamalardan etkilenmesi, yönetici ve çalışan arasındaki ilişki, adaletin çalışanlarca beklenmesi gibi konular ele alınmaktayken, kurum bünyesinde insanlar arası ilişkinin önemi vurgulanmakta ve iletişime dayalı etkileşimsel adaletten söz edilmeye başlanmaktadır.

Etkileşimsel adalet örgütsel adalet algısında var olan dağıtım ve işlemsel boyutlardan sonra üçüncü sırada ele alınmaktayken, çalışanlara kurumca gösterilen uygulamaya dönük davranışlar ve çalışanlarca edinilen adalet algısı olarak tanımlanmaktadır (Bies ve Moag, 1986, ss.43-55).

Etkileşimsel adalet işlemsel adaletin bir diğer boyutu olarak tanımlanmaktadır ve kurum temelli yürütülen çalışmalar açısından insan ilişkilerini yansıtıcı görülmektedir. Yöneticilerin etkileşim adalet algısı içinde çalışanlarına beklenen saygıyı, sevgiyi ve hoşgörüyü göstermesi, beklenen açıklayıcı bilgileri gerektiğinde vermesi ve her bir aşamayı takiben anlayışlı olması gerekmektedir (Eğilmez, 2011, s.25).

Adalet bileşenleri içerisinde etkileşimsel adalet sağlanması bakımından bir bakıma daha kolay görülmektedir. Kolay olması, bir kişinin diğer bir kişiye nasıl davrandığının açıklığıyla ilgilidir. Şöyle ki, iletişimin sağlanması için kişinin bilgiyi uygun şekilde paylaşması ve sert yaptırımları ya da katı uyarıları önlemesi gerekmektedir (Cropanzano vd., 2007, s.38).

Etkileşim adaleti dört şartın yerine getirilmesi ile sağlanmaktadır (Bies ve Moag, 1986):

1. Doğruluk: Yöneticilerin ya da karar yetkisini elinde bulunduranların çalışanlara yönelik verilecek kararlarda anlaşılır ve açık olmaları yanında çalışanlara karşı dürüstçe yaklaşmaları gerekmektedir.
2. Saygı: Yöneticilerin ya da karar yetkisini elinde bulunduranların çalışanlara yönelik hassas ve kibar bir şekilde yaklaşmaları ve yöneltilecek eleştiriler konusunda yapıcı ve olumlu yaklaşmaları gerekmektedir.
3. Uygunluk: Yöneticilerin ya da karar yetkisini elinde bulunduranların çalışanlara yönelik ayırıcı söylemlerden kaçınmaları gerekmektedir. Yaş, cinsiyet, mezhep, ırk ve din ile ilgili çalışanlarda uygunsuzluk hissi yaratacak durumların ortaya çıkma olasılığını düşünerek hareket etmesi ve bu olasılığı engelleyici yaklaşımlar sunması gerekmektedir.
4. Gerekçelendirme: Yöneticilerin ya da karar yetkisini elinde bulunduranların kurum içerisinde alınacak kararlar hakkında çalışanlarına yeterince

bilgilendirme yaptırımları gerekmektedir ve gerektiğinde verilen kararların gerekçelerini de çalışanlarına sunabilmelidirler.

Stecher ve Rosse'un araştırmaları (2005), diğer iki adalet bileşeninden ayrı olarak, etkileşim adaletinin daha açık sonuçları ortaya koyduğunu savunmaktadır. Ulaşılan veriler, etkileşim adaletinin diğer adalet bileşenlerine göre iş bırakma niyeti, olumsuz duyguların ortaya çıkışı ve iş süreçleri konularında daha belirgin olarak bir gayret ortaya koyduğunu kanıtlamaktadır. Bunun sonucunda ise, örgütsel adaletin tamamen ölçülebilirliği ve yorumlanabilirliği bakımından etkileşim adaletinin gerekliliği ortaya çıkmaktadır (Stecher ve Rosse, 2005).

Özetlemek gerekirse, etkileşimsel adaletten söz etmek için, çalışanlara saygı çerçevesinde nazikçe davranılmalı, söylenilmesi gereken çalışana uygun bir şekilde aktarılmalı, olaylar ve durumlar çalışanlara gerekçeler gösterilerek açıklanmalıdır. Çalışanların verimlilikleri ve işe yönelik yüksek motivasyonları, çalıştıkları kurum içinde sağladıkları katkı ve faydalarla eş doğrultuda ilerlemektedir. Adalet kavramının tüm yönüyle ele alınması ve uygulanmasının kurum çalışanlarının işe yönelik performanslarını olumlu yönde etkileyeceği açık olarak görülmektedir.

1.1.6. Örgütsel Adaletsizlik Algılamasının Olumsuz Sonuçları

Ambrose (2002, s.808) örgütsel adaletsizliği, işgörenlerin kendilerine ya da diğer işgörenlere adaletli davranılmadığı görüşü olarak tanımlamaktadır. Adaletsizlik algısı, işgörenin ortaya koyduğu fayda ve sonucunda kazandığı sonuçlar bağlamında görünen uyumsuzluk ile ortaya çıkmaktadır (De Coninck ve Bachmann, 2005, ss.878-879). Bu algının temelinde, işgörenlerin beklediği kazanımları elde edememesi, örgüt hakkında olumsuz durumlara sebep olan işgörenlerin yeterli şekilde ceza almasının sağlanamaması, söz konusu cezalar bakımından bir tutarlılık sergilenememesi, ceza şeklinin adaletli olmaması, yine cezaların çok katı veya hafif olması bulunmaktadır (Trevino, 1992, s.658). Adaletsizlik aslında adalet kavramı gibi sosyal bir yansımadır ve uygulamalar bakımından adaletsiz yaklaşımlar örgütler bünyesinde bir rahatsızlık gibi düzene ve alt düzenlere yayılmaktadır (Dietz, Robinson, Folger ve Baron, 2003, s.319). Adaletsizlik konusunda söz konusu olan yalnızca örgüt çalışanları değil, aynı zamanda örgüt çevresinde var olan kimi girdiler ve çıktılar arasındaki ilişkilerdir. İşgörenlerin karşılaştıkları adaletsiz yaklaşımlar onların olumsuz davranışlarını

tetiklemektedir (Brandes, 1997; Ambrose, Seabright, Schminke, 2002; St-Pierre ve Holmes, 2010). Alanda yapılan çalışmalara göre örgütler bakımından adaletsizlik algısı büyük önem taşımaktadır. Araştırmalar örgütsel adaletsizlik kavramı ile ilgili diğer alt boyutları konusunda uzlaşmamaktadır. Bu nedenle, kavram açısından iki, üç ve dört alt boyutlu modeller söz konusudur. Bu tez çalışmasında, örgütsel adaletsizlik kavramına ait dört boyut üzerinde durulmaktadır. Bunlar; dağıtım adaletsizliği (dağıtımına yönelik verilen kararlar ve sonuçlar bakımından adaletsizlik), işlem adaletsizliği (karar verme aşamasında ve yerine getirilme konusunda söz konusu olan işlemler ve süreçler bakımından adaletsizlik), bilgisel adaletsizlik (çalışanların işe koyulma durumlarında verilen kararların ve süreçlerin yeterince dürüstlük sergilememesi) ve kişilerarası adaletsizlik (karar aşamasında üst kişilerin çalışanlar arasında adaletsizlik göstermeleri, samimi olmamaları ve saygısız davranışları) şeklinde ele alınmaktadır (Colquitt, Scott, Judge ve Shaw, 2006).

1.1.6.1. Örgütsel Sessizlik

Örgütsel bir değişken olan örgütsel adalet, çalışanların sessizleşmeleri konusunda etkili olmaktadır (Karacaoğlu ve Cingöz, 2009: 701). Ancak işgörenler, örgüt bünyesinde karar verme mercileri ve yerine getirmeleri ile ilgili adaletin varlığına inandıklarında, sessizlikleri ortadan kalkmakta ve motive olmaktadır (Pillai, Schriesheim ve Williams, 1999, s.901). Alanda yapılan çalışmalara bakıldığında, örgütsel adaletin sessizlik üzerindeki büyük etkisi görülmektedir (Greenberg, 2001; Brinsfield, Edward ve Greenberg, 2009; Lind ve Kulik, 2009). Bunun yanında Pinder'a (1997) göre, işgörenler örgüt bünyesinde adaletsizlikle karşılaştıklarında sessizleşmekte ve bu sessizlik onların örgüte karşı verdikleri mücadeleyi temsil etmektedir. Ayrıca, sessizlik ile ilgili yapılan çalışmalar, çalışanların sessizlikten uzaklaşmalarının ancak yüksek adalet algısına sahip olmaları ile gerçekleştiğini göstermektedir (Briensfield, Edward ve Greenberg, 2009, s.16). İşgörenler, dağıtım, işlem ve etkileşim konularındaki uygulamalar bakımından adaletle karşılaştıklarında sessizliklerini değiştirebilmektedir. Örgütsel sessizlik, örgüt bünyesinde çalışmakta olan bireylerin örgüt ile ilgili bilişsel, duygusal ve davranışsal çıkarımları ile örgüt bünyesinde herhangi bir konunun değişmesinde etkili olabilme ya da konuyu düzeltme kabiliyetine sahip olmasına rağmen bilinçli olarak ve istek göstererek belirtmemesi şeklinde tanımlanmaktadır (Pinder ve Harlos, 2001, s.334).

Kavram, örgüt tarafından karşılaşılan ve önem taşıyan problemlerin çözümlenmesinde ortaya konan çözüm önerileri ya da fikirleri sorulan işgörenlerin problem hakkında çok az şekilde konuşması veya davranışta bulunması durumunda kendini gösteren bir olgu olarak tanımlanmaktadır (Henriksen ve Dayton, 2006, s.1540). Bu tanıma benzeyen yönü ile, örgütsel problemler hakkında bilgi, fikir, tavsiye ve kaygı durumlarını bilerek açıklamayı tercih etmeyen işgören yaklaşımı olarak da tanımlanmaktadır (Morrison ve Milliken, 2000, ss.707-708). Bu tanımlara ek olarak, Pinder ve Harlos'a (2001) göre işgören sessizliği, adaletsizlik açısından ele alınarak, işgörenlerin değişiklikleri etkileyici güce sahip olmaları, örgütü ilgilendiren durumlarda davranışsal, duyuşsal ve bilişsel yaklaşımlarını ve konu ile ilgili samimiyetlerini düşünce yoluyla esirgemeleridir (Pinder ve Harlos, 2001, s.334). Yapılan tanımlamalardan yola çıkılarak, örgüt bünyesinde sessizlik, işgörenlerin iyi olmak ve gelişim sergilemek için işi ya da çalışmakta oldukları örgütleri hakkında fikir ve yaklaşımlarını bilerek ortaya koymaması şeklinde ifade edilmektedir. Sessizlik sesten daha belirsizdir. Çalışanların sesten daha çok sessizliğe yönelmelerinde idarecilerin hatalı yönlendirme yapmaları etkili görülmektedir. Bu nedenle sessizlik, işgören bakımından sese kıyasla daha fazla uyuşmayan sonuçlara sebep olmaktadır (Dyne, Ang ve Botero, 2003, s.365). Benzer olarak, bilginin işgörelere yeterli şekilde ulaşması ile iş konusunda tatmin olmaları ve örgütsel adalete bakış açıları arasındaki olumlu ve önemli bir ilişkiden söz edilmektedir. Örgütsel iletişim yolları işgören ve yönetici arasındaki iletişimde aracılık yapmadığı gibi işgörenlerin iş konusundaki tatminlikleri ve örgütsel adalet algısını meydana getiren stratejik bir araç şeklinde görev üstlenecektir (Puttu ve Aryee, 1990, s.44). Bunun yanında, ulusal kültürün de örgütsel sessizlik üzerinde etkiye sahip olduğu düşünülebilmektedir. Bireylerin bilinçaltlarına kültürel bilgilerin kodlanması, bireylerin davranışları, alışkanlıkları ve karar alma sistemleri üzerinde etkili görülebilmektedir (Çakıcı, 2007, s.155). Önceki bölümlerde belirtildiği üzere, alan yazında örgütsel sessizlikle ilgili alt boyutları üzerine birçok sınıflandırma söz konusudur. Bunlar; kabullenici sessizlik, savunmacı sessizlik ve koruma amaçlı sessizliktir.

Kabullenici sessizlik, işgörenlerin yapmakta oldukları işleri ile ilgili veya çalışmakta oldukları örgüt bünyesindeki problem ya da olguya yönelik çözümler hakkında düşünce ve bilgiyi kabul etme güduları yoluyla kendilerine saklamaları

şeklinde tanımlanabilmektedir (Dyne, Ang ve Botero, 2003, s.1366). Savunmacı sessizlikte ise, işgörenler açık bir şekilde konuştuklarında kariyerleriyle ilgili ilerleme kısıtlanmakta, iş arkadaşları veya idarecileri tarafından desteğin bırakılması tehlikesine yönelik korunma güdüsüyle örgütle ilgili herhangi bir düşünce ve yaklaşımdan saklanarak kaçınmaktadırlar (Morrison ve Milken, 2000, s.712; Pinder ve Harlos, 2001, s.348; Dyne, Ang ve Botero, 2003, s.1367). Koruma amaçlı sessizlikte, örgüt veya diğer çalışanlara fayda sağlamak niyetiyle, fedakarlığa ve iş birliğine dayalı güdüler yoluyla bir durum ile ilgili düşünce ve yaklaşımları ifade etmeme söz konusudur. Burada sessizlik koruma amaçlıdır ve örgütsel vatandaşlık davranışına benzer olarak diğerlerine fayda sağlama odaklı bilinçli bir davranış türü olarak karşımıza çıkmaktadır (Korsgaard, Meglino ve Lester, 1997, s.163).

1.1.6.2. Örgütsel Sinizm

İşgörenler çalışmakta oldukları örgütlerin rekabete ve gelişmelere uyum sağlamak adına satın almaya, birleşmeye, yeniden yapılanmaya yönelik çalışmalarından, kademedeki azalma şeklinde kimi gelişime yönelik yöntemlerinden etkilenebilmektedirler (Cartwright ve Holmes, 2006, s.200). Bu bağlamda sinizm örgütte çalışmakta olan bireyler bakımından örgütsel davranışa ait önemli bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır. Buradan hareketle söz konusu kavrama yönelik bakış açısı Kanter ve Mirvis' e (1991) ve Dean, Brandes ve Dharwadkar' a (1998) ait çalışmalar tarafından değiştirilmiştir. Kanter ve Mirvis (1989) bu değişiklikten hareketle sinizmi, bireyin var olduğu toplum, örgüt ve kendi hakkında yaşadığı hayal kırıklığı şeklinde tanımlamaktayken, bu durumu yaşayan, ABD'de çalışmakta olan işgörenlerin oranını %43 olarak ifade etmektedir (Summers, 2006, s.394) ve yine söz konusu değişikliğin Dean, Brandes ve Dharwadkar'ın makalelerinde "Sinizm Her Yerde" sloganı ile başladığı bilinmektedir (Dean, Brandes ve Dharwadkar, 1998, s.47). Söz konusu iki çalışmada, örgüte yönelik sinizmin örgütler bakımından bir tehdit unsuru olabileceği düşünülmektedir. İdareci ve idare edilen ilişkileri bakımından yeni bir paradigma olması (Feldman, 2000, s.1286) yanında söz konusu kavramla ilgili araştırmalarda görülen artışın temelinde, örgüte yönelik sinizmin, psikoloji, sosyoloji, felsefe ve örgütsel davranış biçimlerinin araştırdığı insanın doğal yapısı ve sosyal olarak kurumlara beslenen güvensizlik bulunmaktadır. Goldner ve arkadaşları (1977) örgütsel sinizmi, çalışanların işyerindeki eylemleri, kararları ve yöntemleri iyiliğe

dönük ya da samimi olarak görmemesi şeklinde tanımlamaktadır ve bu tanımlama sinizm konusunda kabul edilen ilk tanımlardan sayılmaktadır (Delken, 2004, s.8). Söz konusu kavramla ilgili tanımlardan biri de bir bireye, topluluğa, dünya görüşüne, toplumun bakış açısına veya işyerlerine yönelik aşağı görme ve güvensizlik yanında, kızgınlık, umut kaybı ve olumsuz sonuç içeren eylemler yoluyla şekil alan genel ve özel yaklaşımlar şeklindedir. Vance, Brooks ve Tesluk (1996) sinizmin, örgüt bünyesinde daha iyi olmaya yönelik bir değişim olabileceğini fakat bunun yanında sinik kişi tarafından kontrolün sağlanamaması nedeniyle var olan durumun olması beklenen noktadan uzaklaşması ve buna devam etmesi sonucunda iyi ve doğru bir değişimin mümkün olamayacağı şeklindeki inancı olarak tanımlamaktadır (Brandes, 1997, s.18). Var olan tanımlamalardan yola çıkarak örgütsel sinizmi değerlendirmek gerekirse, duyuşsal, bilişsel (düşünce) ve davranışsal olarak üç bileşene ayırabiliriz. Bireyin çalışmakta olduğu işyerine yönelik dürüstlüğünden ve ilkelerinden vazgeçmesi inancı ile biliş yönü, işyerinin resmi olarak ortaya koyduğu durumların ciddi karşılanması gerekliliği ile çalışan davranışları bakımından menfaatin önde tutulması ve bu sebeple sergilenen tutarsızlık varlığını yönündedir (Brandes, 1997). Sinik tutumda duygusal yön dokuz temel duyguya (heyecan, sevinç, şaşkınlık, üzüntü, öfke, nefret, küçümseme, korku ve utanç) dayanmaktadır. Bilişsel boyut, sinik kişilerin çalıştıkları işyerlerini göz önünde bulundurduğunda küçük görme, öfkelenme, heyecan duyma gibi kimi duygulara kapılması şeklinde tanımlanmaktadır. Sinik tutumda davranış boyutundaysa, çalışan sahip olduğu sinik düşünceyi kendi davranışları dahilinde ortaya koymaktadır. Bu sayede sinik kişiler tarafından çalışmakta oldukları kurumlar eleştirilmekte, yapılan uygulamalar ahlaka yönelik ilkeler bakımından eksiklik sergilediğinde bunun açık bir şekilde söylenmesi şeklinde kimi eylemler gerçekleştirilebilmektedir (Brandes, 1997).

Örgütsel adalet ve sinik tutumlar arasındaki ilişki yönü ile ilgili yapılan çalışmalar, örgütsel adalet ve örgütsel sinizm arasında var olan negatif yönde bir ilişkiden ve çalışan bireyler bakımından sahip olunan adaletsizlik algısının sinik duygularla ilgili konularda etkili olduğunu ortaya koymaktadır. Örgütsel sinizmin artış göstermesi çalışan bireylerin örgütsel adalet konusundaki düşüşü algılamalarıyla ortaya çıkmaktadır. Çalışan bireylerin çalışmakta oldukları kuruma yönelik sinik yaklaşımları benimsemelerinin yüksek dağıtımsal ve işlemsel adaletsizliğin

algılanması ile gerçekleştiği ortaya konulmaktadır. Buradan hareketle, örgütsel adaletsizlik ve örgütsel sinizm için söz konusu bir ilişkiden söz edilebilmektedir. Yapılan araştırmalar tarafından sinizmin örgütsel adaletsizlik tarafından belirlendiği ve beslendiği sonucunu göstermektedir.

Adalet algılarının örgütsel bağlılık, ücret tatmini, gözetime güven ile ilişkili olduğunu; işlemsel adalet algısının işten ayrılma niyeti, var olan çatışmanın derecesi ve iş grubunda armoni ile ilişkili olduğunu; Greenberg (1990) pozitif örgütsel tutumlarla ilişkili olduğunu; Moorman, Niehoff ve Organ (1993) işlemsel adaletin örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilişkili olduğunu söylemişlerdir. Örgütsel adalet algısı yöneticiden astlarına değişiklik gösterebilmektedir. Örneğin astlar örgütte diğer bölümlerde benzer iş yapan çalışanlara verilen ödüllere odaklanabilmektedir. Oysaki yöneticiler ödülleri yönetmek için yönetici strateji bilgisine odaklanabilmektedir (Joy ve Witt 1992, s.298). Adalet algısının olmadığı örgütlerde çatışmalar, anlaşmazlıklar oldukça fazladır. Adaletin varlığına inanmak bile çatışmalar ve anlaşmazlıkları hafifletebilmektedir. Hollinger ve Clark (1983), şirket tarafından dışlandıklarını hissettiklerinde çalışanların, örgüte karşı eylemler gerçekleştirme eğiliminde olduklarını (hırsızlık gibi) söylemişlerdir; bu mekanizmayı adaletsizlik algılarını düzeltmek için kullanırlar (Skarlicki ve Folger, 1997, s.434). Bir nevi intikam alma duygusu tetiklenmiş olmaktadır. Tecelli etmeyen adaleti bir başka surette tecelli ettirmiş olduklarını düşünmektedirler. Eşitlik durumları toplumun bir üyesi tarafından ihlal edilirse insanlar kişisel sıkıntı ve kısmen sosyal stres deneyimlemektedir (Lerner, 1977, s.22). Sıkıntı ve sosyal stres sonucunda üretimi saptırmaya yönelik davranışlar sergileyebilmektedirler. Şimdiye kadar saldırgan davranışlarla ilgili yapılan çalışmalarda belirli saldırgan davranış türleri üzerinde yoğunlaşıldığı gözlemlenmiştir. Aşağıdaki tabloda araştırmalar özetlenmiştir.

Tablo 1:Algılanan Örgütsel Adalet/Adaletsizlik ile Saldırgan Davranışlar Arasındaki İlişkilere İlişkin Yapılan Çalışmalar (Özdevecioğlu, 2003).

Araştırmacılar	Araştırma Konusu
Hollinger ve Clark (1983), Greenberg, 1987; Greenberg, 1990; Greenberg,1994	Hırsızlık
Skarlicki Folger, 1997	Misilleme
Ambrose, Seabright ve Scminke, 2002	Sabotaj

Jawahar, 2002; Neuman ve Baron, 1997; Greenberg, 1987; Greenberg, 1990; Mantell, 1994; Greenberg ve Alge, 1998; Geddes ve Baron, 1997	Genel olarak saldırgan davranışlar
Aquino, Lewis ve Bradfield, 1999; Skarlicki ve Folger, 1997	Genel olarak sapkın davranışlar (Saldırgan davranışları da içine alan daha geniş bir perspektif)
Törestad, 1990	Provokasyon
Brockner vd., 1997	İşlem adaletinin bireyler üzerindeki etkileri

1.1.7. Örgütsel Adalet Algılamasının Olumlu Sonuçları

Önceki bölümlerde de belirtildiği üzere, ekonomik, teknik ve sosyal bir sistem olarak işletmeler, söz konusu sistemler ile ilgili önemli bir rol sergilemektedirler. Bu sebeple, bireylerin ilişki, tutum ve yaklaşımları önem taşımaktadır. Kaya (2000, s.232) örgütsel adaleti ortaya koyan adalet kavramını irdelemiş ve adalet kavramının haklılık ve doğruluk ifadesi şeklinde kullanıldığını ve söz konusu kavramın temelini oluşturan ‘adl’ sözcüğünün ise İngilizcedeki ‘justice’ sözcüğünün bir karşılığı olduğunu belirtmektedir. Buradan hareketle, ‘just’ sözcüğü ‘justice’ sözcüğünün köküdür ve bir düzenin ya da sistemin iyi şekilde işleyişi adına gerekenlerin yapılması şeklinde tanımlanmaktadır. Adalet ve adalete yönelik konular her kişiyi kapsayan önemli bir kavram olarak Judge ve Colquitt (2004) tarafından belirtilmektedir. Adalet hakkındaki konular örgüt bünyesinde de anlamlı bir öneme sahiptirler. Örgütsel adalet tanımına bakıldığında, genel olarak örgüt bünyesinde çalışmakta olan bireylerin adalete yönelik algılamalarının bir sonucu olarak tanımlanmakta olan bir kavram olduğunu görmekteyiz. Alan yazında var olan tanımlardan birkaçı örnek olarak verildiğinde, Al-Zu’bi (2010, s.102) tarafından örgütsel adalet, iş yeri ile doğru yoldan bağlantısı bulunan ve iş yerinde adaletin var olma amacını tanımlamakta olan bir kavram olarak nitelendirilmektedir. Greenberg (1990) tarafından örgütsel adalet ise, çalışmakta olan bireylerin yapmakta oldukları iş ile ilgili hususlarda sahip oldukları adalet algılarına yönelik bir kavram olarak belirtilmektedir. Bir yandan Balwin (2007, s.1) tarafından ise örgütsel adalet çalışan bireylerin örgüte yönelik elde ettikleri çıktılar, prosedürler ve etkileşimler hakkında hangi düzeyde bir adaletten söz edildiği ve buna yönelik

algıları ve yaklaşımlarına yönelik bir kavram olarak açıklanmaktadır. Yapılan tanımlamalardan ayrı olarak Eren (2010, s.551) tarafından duruma daha değişik bir açıdan bakılarak adalet kavramı eşitlik teorisinin (Adams, 1963) bir uzantısı olduğu belirtilmektedir. Bu teoriye göre, çalışmakta olan bireylerin bünyesinde bulundukları kurumda yüksek morale sahip olmaları ve motivasyon kazanmaları yanında kuruma bağlılık derecelerinin artması, yine kuruma ve idarecilerine güven duymaları için adaletli bir şekilde takdir edilmeleri ve ödüllendirilmeleri gerekmektedir. Örgütsel adalet kavramı, kişi, topluluk ve kurumlar adına türlü neticeleri içeren bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Adalet örgüt bünyesinde etkili olarak var olduğunda olumlu neticeler getirirken, yokluğunda olumsuz neticeler de getirmektedir. Örgütsel adalet varlığının, işgörenler ve örgüt adına çok sayıda avantajı ortaya çıkarabilecek güçte bir olgu olduğunun altı Cropanzano vd. (2007) tarafından çizilmektedir. Ayrıca artan güven duygusu, bağlılık, iş gücü, yardımseverlik duyguları, müşteri memnuniyeti ve azalmakta olan çatışmalar artmakta olan faydalar arasında olduğu belirtilmektedir. Diğer bir yandan, örgütsel adalet eksikliğinde ve adaletin uygulanış düzeyinde yaşanacak her bir aksama örgütler adına problem içeren durumlara sebep olacaktır (Cropanzano vd., 2007).

Çalışmalarda (Balwin, 2006; Cropanzano vd., 2007; Gilliland ve Chan, 2009; Fernandes ve Awamleh, 2006, s.702) belirtildiği üzere örgütsel adalet, bu tez çalışmasında da üç farklı boyut (dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel) olarak ele alınmakta ve her bir boyutun motivasyona yönelik etki alanları üzerine yer verilmektedir.

1.2. ÖRGÜTSEL ADALET KAVRAMI İLE İLİŞKİLİ KAVRAMLAR

Adalet kavramı bir örgüt için vazgeçilmez bir öge olarak görülmektedir. Buradan hareketle bu bölümde ele alınacak tüm kavramlar örgütsel adalet kavramı ile ilişkilendirilerek tanımlanmaktadır. Kurumların sahip olduğu yapısal özellikler, verdikleri güven, liderlik anlayışları ve yönetme stilleri, iletişimsel olanakları, kurumsal kültür yapılanmaları, iş konusunda tatmin edebilirlikleri gibi birçok kavram örgütsel adaleti önemli derecede etkilemektedir. Ancak adaletin tüm yönleriyle uygulanması söz konusu bu kavramların gerçekleşmesine olanak sağlamaktadır.

Otoritenin yönetimde çok fazla kendini göstermesi, kurum bünyesinde çalışanlarca olumsuz karşılanmaktadır. Örgütsel bağlılığın azalması, merkezileşme arttıkça var olmaktadır. Daha doğrusu, çalışanların örgütle ilgili bağlılıkları örgüt yapısı ve yönetimi tarafından etki altına alınmaktadır. Kurum bünyesinde çalışanın bağlılığı yönetimde özerklik hâkimken yüksektir ancak otorite yükselmeye başladığında bu bağlılığın azalma göstermesi kaçınılmaz gözükmetedir (Atalay, 2007, s.47).

Çalışanların bağlılığının olumlu yönde olabilmesi için, kendilerine güvenilmesi, insani duyguların ön planda tutularak kendilerine yaklaşıması gerekmektedir. Bu anlamda örgütsel güven ile bağlılık arasında doğru orantı olduğu görülmektedir. Ayrıca, yöneticilerin çalışanlarıyla iletişim kurması aralarındaki ilişkiyi de güçlendirmektedir. Buradan hareketle de söz konusu ilişki arttıkça iki taraf da birbiri hakkında daha çok bilgiye sahip olmakta ve aralarındaki güven de gittikçe artmaktadır.

Çalışanın yaptığı işe yönelik ortaya koyduğu yaklaşım ve davranışlar, örgütsel davranış açısından önemli bir özellik olarak görülmektedir. İş tatmini olarak kabul edilen bu tutumlar olumlu olduğunda, çalışanlar açısından tatmin düzeyi artmakta, ancak olumsuz olduğunda ise çalışanlar açısından tatmin düzeyi azalmaktadır (Özkalp ve Kirel, 2013, s.113).

İş tatmininin yüksek olması bakımından örgütsel adalet büyük bir önem taşımaktadır. Çalışanların yapılan etkinliklerde üst performans göstermeleri ve üstlendikleri görevleri daha iyi yapmaları adalet algılarının yüksek olduğunu göstermektedir. İnsan faktörünün daha fazla önemsenmesiyle, yönetim tarafından alınan önlemler önem kazanmakta ve söz konusu önlemler üzerinde durulmaya değer görülmektedir (Bilsel, 2013, s.23-24).

Çalışmanın ilerleyen bölümlerinde elde edilen verilerden yola çıkılarak, yapılan tüm bu araştırmaların ve birbirleriyle kurulan ilişkilendirmelerin, çalışan motivasyonu ve performansı üzerinde artırıcı etkilerinin varlığı gösterilecektir.

1.2.1. Örgütsel Adalet ve Liderlik İlişkisi

Örgütsel kültür ve liderlik kavramı arasındaki ilişki diğer örgütsel kavramlara göre daha güçlü sayılmaktadır. Modern liderlik teorilerinde liderlik, lider, izleyen ve koşulları birlikte içermektedir. Bu tanımdan yola çıkılarak, liderin, çalışanlarının durumlar karşısında verdikleri tepkileri ve davranışlarını takip etmesi, örgütün kültürel yapısının devam edebilmesi konusunda karar vermesi beklenmektedir (Güney, 2001, s.185).

Örgütlerle ilgili alan yazında liderliğin tanımları farklılık gösterebilmektedir. Burada liderliğin bir tür kişilik özelliği, bir tür konum ya da bir tür davranışsal özellik olarak kullanıldığı görülebilmektedir. Liderlik en temel anlamıyla belli bir güce sahip olma ve çalışanlar üstünde etki yaratıcı olma şeklinde tanımlanabilmektedir. Özetlemek gerekirse liderin sahip olduğu güç diğer insanlar üzerinde etkiye sahip olabilmektedir. Burada zor olan başka insanların davranışları üzerinde etkili olabilme yeteneğine sahip olmaktır. Yönetici bir güç olarak lider, kendi belirlediği yol üzerinden çalışanını o amacı yerine getirmek için yönlendiren kişi olarak tanımlanmaktadır (Tengilimoğlu vd., 2012, ss.129-130).

Yapılan başka bir tanımlamada lider, adaletin önemini vurgulayan, kişiler arasındaki yetenekleri ortaya koyan ve çalışanların işleri ile ilgili hedefledikleri gelişimi, edinmek istedikleri bilgileri, sahip olmak istedikleri yetenekleri ve kazanmak istedikleri öz güvenlerini artıran kişi olarak betimlenmektedir (Rai, 2013, s.279).

Bir girişimci olarak liderler, risk almayı seven ve korkusuz kişilerdir. Başkalarını taklit etmekten kaçınan ve kendine özgü bir kişiliğe sahiptirler. Ayrıca büyük bir sabır ve yardımsever ruha sahiptirler. Azme ve vizyona sahip olan liderler kendilerini geliştirmeyi ve etraflarında gerçekleşen her bir değişime ayak uydurmayı sevmektedirler. Bunun sonucunda etraflarında bulunan bireylere güven vererek, onları motive etmektedirler (Erdoğan, 2012, s.6).

Aynı zamanda bir yönetici olan liderlerden bahsedilse de her yönetici liderlik vasıflarını taşımayabilmektedir. Lider olmak için birçok özelliği birlikte taşıması ve bu özellikleri sistematik bir yolla işletebilmesi gerekmektedir. Liderlik, adaletli olmayı, çalışanı için uygun çalışma ortamını oluşturarak çalışanlarını aynı amaca

yönlendirebilmeyi, çalışanlarına ekip ruhunu kazandırmayı ve hepsinden en önemli olan bütün bu eylemleri gerçekleştirirken yine adil bir yaklaşımı ortaya koymayı gerektirmektedir. İnsan ilişkilerinin öneminin son zamanlarda artması nedeniyle, çalışan ve yönetici arasındaki ilişki, çalışanların çalıştıkları kuruma yönelik yaklaşımları, örgütsel adalet kavramı tekrar önem kazanmaktadır.

Çalışanların iyi bir şekilde yönetilmesi yönetimde başarılı olunduğunu göstermektedir. Nitekim Dale Carnegie de “başarının sırrı insanları idare etmesini bilmektir” der. Bu bağlamda yönetici, çalışanlarından verim almakta, onların aktif bir şekilde çalışmasını desteklemekte ve bu sayede başarı elde etmektedir. Başarılı olunmak için iyi ve başarılı bir yönetim tarzı benimsenmeli ve amaca ulaşmada kullanılmalıdır (Tengilimoğlu ve Yiğit, 2005, s.377).

Örgütsel adaletin temelinde, örgüt içi hak ve sorumlulukların dağılımının adaletli bir şekilde yapılması, paylaşımların adaletli olması bulunmaktadır. Buradan hareketle, Pillai ve arkadaşları tarafından liderlik ve adalet kavramları ile bir ilişkiye vurgu yapılmaktadır (Yıldırım, 2010, s.74). Liderlik tarzı ile algılanan adalet arasında olumlu bir ilişkinin varlığına dikkat çekmektedirler. Liderler bu algının meydana gelmesinde önemli bir yere sahiptirler. Liderlerin çalışanlarının yaptığı etkilere odaklanması, çalışanların alınan kararlara daha fazla katılmasını, lidere daha fazla güvenmesini ve oluşan sürecin daha adil algılanmasını sağlamaktadır (Atalay, 2007, s.24).

Liderler çalışanlarının örgütsel adalet anlayışlarının daha güçlü olmasında etkili kişiler olarak düşünülmektedir. Lider çalışanlarla iyi bir iletişime sahip olmalı, çalışanlarına eşit şekilde imkânlar sunmalı ve çalışanlarını örgüte yönelik olumlu bakış açılarını artırmaya yönelik desteklemelidir. Çalışanların örgüte yönelik bağlılıklarının ve düzene yönelik güvenlerinin artırılması ancak örgüt içi bir adalet ile sağlanabilmektedir. Örgütsel adalet, çalışanlara araçlardan ziyade sonuçlara göre davranmalarını gösterdiğinden sembolik bir önem taşımaktadır (Dilek, 2005, s.41).

1.2.1.1. Örgütsel Adalet ve Etkileşimci Liderlik

Bass’a göre günümüzde liderlik kavramı daha geniş bir kapsamda ele alınmalıdır. Ayrıca her türden soruya cevap verir özellikte olmalıdır ve geride

kalmamalıdır. Buradan hareketle etkileşimci lider olgusu önem taşımaktadır. Etkileşimci lider olarak tanımlanan lider, çalışanlarına onlardan umduğu performans ve verimlilik konusunda açık olmayı tercih etmekte, gösterdikleri performansa göre kazanımlar elde edeceklerini açıklamaktadır (Bass, 1985'ten aktaran Yavuz ve Tokmak, 2009, s.18).

Etkileşimci liderler risk almaktan hoşlanmamaktadırlar. Çünkü onlar için sahip oldukları konumu korumak değişim ve gelişimden daha önem taşımaktadır (Koçel, 2011, s.591).

Etkileşimci liderlikte faaliyet süresince iki taraf da etkilenmektedir. Bu bağlamda hedeflerine ulaşan çalışanlar ödüllendirilmekte, hedeflerine ulaşamayanlar ise cezalandırılmaktadır. Çalışanların üstlendikleri sorumlulukları yerine getirmede sadık ve istekli olmalarını bekleyen lider bu amaç doğrultusunda örgütsel kimi kaynaklardan faydalanmaktadır. Özetlemek gerekirse, çalışanlar örgüt bünyesinde sergiledikleri tutumları ve davranışları bakımından kontrol altında tutulmak üzere lider tarafından uyarılmakta ve böylece çalışanların tepkileri ölçülmektedir (Morçin, 2013, s.71).

Çalışanların hedeflerine ulaşmada gösterdiği başarı ödül ile cevaplandırılırken, aksi durumda daha doğrusu hedefe yönelik başarı sağlayamadıklarında cezalandırılmaktadırlar. Buradan hareketle adaletin işlemsel boyutundan söz edilmektedir.

Koçel (2010) tarafından Etkileşimci Liderlerin üç ana yöntem etrafında çalışanları belirlenen hedefe yönlendirmekte olduğu belirtilmektedir: Koşullu Ödüllendirme, İstisnalarla Yönetim ve Tam Serbesti Tanıma. Örgütsel adalet ve liderlik arasındaki ilgi söz konusu yöntemlerin uygulanması ile dikkat çekmektedir (Koçel, 2011, s.592).

Bu yöntemlerde ilk sırada gelen koşullu ödüllendirmede, çalışanları ödüllendirmek esastır. Çalışanlar belirlenen hedefe ulaştıkları taktirde ödüllendirilmektedir. Yapılan ödüllendirmenin adaletli olması temeldir. Örgütsel adalet kavramının etkinliği burada görünmektedir. Çalışanlar manevi gereksinimleri bakımından tatmin edildiği durumda çalışma ortamında da teşvik edilmekte ve üstlendikleri işleri daha verimli bir şekilde yapmaktadırlar.

İstisnalarla yönetim yaklaşımı gereği etkileşimci lider çalışanları ile dâhil olduğu iletişim ortamlarında yapıcı bir tavır takınmaktadır. Çalışanlarından birtakım çıktılar beklemekteyken bunun yanında çalışanlarına sunabileceği nelerin olduğunu onlara açık bir şekilde aktarmaktadır (Bilsel, 2013, s.28).

Bu yaklaşıma göre çalışan yönetici tarafından devamlı olarak gözlem altında tutulmaktadır. Çalışanlar takip edilmekte, yönlendirilmekte ve yöneticileri ile devamlı iletişimde olmaktadır. Çalışanlar yöneticisi tarafından verilen geri dönütler ile işini yönlendirmektedir. Yönetici ve çalışan bağlamında olumlu sonuçlar elde edilmesi, yönetici tarafından bu yaklaşımın benimsenmesi ile doğru orantılıdır. Motivasyon bakımından çalışanlar daha fazla işlerine odaklanmaktadır ve yöneticisi ile devamlı etkileşim içinde olması sayesinde motivasyonları daha yüksek bir şekilde çalışmaktadırlar.

Yönetimsel ihtiyaçlara ve süreçlere en az ihtiyaç duyan ya da bunları kullanan liderler, tam serbest yaklaşımını benimseyen liderler olarak karşımıza çıkmaktadırlar. Bu yaklaşım doğrultusunda, çalışanlar liderleri tarafından serbest bırakılırken, sorumluluklar ve alınacak kararlar konusunda sorumlu tutulmaktadırlar (Ceylan vd., 2005, s.36). Bu yaklaşımda çalışanlar en az şekilde yönlendirilmekte ve en az şekilde iletişime dahil edilmektedirler. Yönetimsel eylemlerin etkinliği en az düzeydedir. Her bir çalışan adına ayrı olmak üzere çalışma planları oluşturulmakta ve çalışanlarca bu program dahilinde işlerini yapmaları beklenmektedir. Burada izleyici konumunda olan liderdir. Söz konusu konularla ilgili kararların çalışanlar tarafından bağımsız olarak verilmekte olması örgüt adaletine yönelik olumlu algıların oluşmasını sağlamaktadır.

Bu üç yöntem dikkate alınarak örgütsel adaletin uygulanması sağlanmaktadır. Adalet algısı her bir yöntemin uygulanma şekline veya her bir yöntemin başarı oranına göre şekillenmektedir. Burada, liderler söz konusu uygulamaların karar makamında bulunmaktadır.

1.2.1.2. Örgütsel Adalet ve Karizmatik Liderlik İlişkisi

Karizma sözcüğü çekicilik olarak ifade edilmektedir. Önemli bir güç olarak karizma, başkalarını etkilemekte ve yönlendirmektedir. Karizmatik lider karizmatik nitelikli özelliklerini kullanarak diğerlerini kendi beklentileri etrafında yönlendirebilen

bir güç olarak görülmektedir. Bu model çerçevesinde takipçilerin performansı liderin sahip olduğu yetenekler kullanılarak arttırılabilmektedir (Koçel, 1998, s.413).

Diğer bir şekilde ifade etmek gerekirse, lider, onu takip eden kişilerde saygı hissi uyandırmakta, onlara yol gösterici olmakta, onları olumlu yönde teşvik edici olmakta, onlara ilham vererek güvenlerini kazanmakta, yine onları aynı zamanda geleceğe dönük olumlu olmaları yönünde desteklemekte ve bunu yaparken de bakış açılarını değiştirmekte ve sonuç olarak onların örgütün misyonunu benimsemelerini sağlamaktadır (Gül ve Çöl, 2003, s.165).

Sahip oldukları özellikleri bakımından karizmatik liderler şu şekilde sıralanmaktadır (Toksöz, 2010, s.22):

- Kendine güven: Muhakeme gücüne ve sahip olduğu yeteneklere yüksek düzeyde güvenmektedir.
- Vizyon: O anki sahip olduğu konumdan daha iyi bir konuma geçmek için birtakım yöntemler kullanmaktadır.
- Vizyonunu anlaşılır bir biçimde açıklama yeteneği: Belirlediği yöntemleri çalışanlarına açık bir şekilde aktarabilmektedir.
- Vizyona karşı yüksek inanç: Kararlarında net görünmektedir. Risk alarak kendisini aldığı kararlar doğrultusunda feda edebilmektedirler.
- Davranışları alışılmışın dışındadır. Değişme ve gelişme konusunda daima açıktır. Tekrar eden durumlardan kaçınmaktadır.
- Değişime neden olan kişidirler: Değişim konusunda düşüncesini açıkça ifade etmekte ve buna göre uygulamaktadır.
- Çevresel Duyarlılık: Çevreyle ilgili konularda duyarlılık göstermekte ve tehdit veya avantajlı durumları en olması gereken şekilde değerlendirebilmektedir.

Yukarda bahsedilen tüm bu özellikler göz önüne alındığında, karizmatik liderlerin adaletli bir yönetim tarzını benimsemeleri beklenmektedir. Buna göre, insani özellikleri dikkate almakta ve buradan hareketle insanlara karşı hoşgörüsünü ve dayanışmasını ortaya koymaktadır. Ancak çalışanların liderleri tarafından etkilenmesi liderlerin karizmatik özelliklerinin varlığıyla mümkün görülmektedir.

Bunun nedeni ise, çalışanların ve takipçilerin liderlerinin kararlarına göstermiş oldukları itaatkarlık karşısından liderleri tarafından kazanımları bildirilmekte ve yine liderleri tarafından söz konusu durumlarda ikna edilmektedirler (Bilsel, 2013, s.26).

Liderlerin en önemli görevlerinden biri yönetimde adaleti sağlamaktır. Adaletin sağlanamadığı durumlarda çalışanlardan olumsuz geri dönütlerin gelmesi kaçınılmaz görülmektedir. Uzun süreçte çalışanların performanslarının ve motivasyonlarının düşmesi onları liderlerinin etkisinden uzaklaştırmaktadır. Ancak adaletli bir yönetimin benimsenmesi liderlerin çalışanları üzerindeki yaptırımını sağlamaktadır. Çalışanlar liderlerinin adaletli yaklaşımını görüp onlara güvendiklerinde işlerinde daha verimli olabilmektedirler. Bu sayede, örgütün belirlenen hedeflere ulaşması sağlıklı koşullarda sağlanmış olmaktadır.

1.2.1.3. Örgütsel Adalet ve Dönüşümsel Liderlik İlişkisi

Dönüşümsel liderlik Bass (1985) tarafından uyumlu bir liderlik bakış açısı şeklinde tanımlanmaktadır. Alan yazında hipotez ilişkilerinin, işlemsel liderliğin ve performansın, dönüşümsel liderlik ile bağlantılı olduğu dönüşümsel liderlik teorisinde desteklenmektedir. Dönüşümsel liderliği derecelendirme, yönetsel performansı değerlendirme, denetleme, tanıtım önerileri, araştırma ve geliştirme ekibi, finansal hedefleri ile elde edilmiş stratejik iş birimlerinin olumlu bir korelasyon içinde olması örnek olarak verilmektedir (Bass vd., 2003, s.217)

Dönüşümcü lider diğer bir tanımlamada, takipçiler tarafından duyulan ihtiyaçlar ve istekler ile onların hedef ve inançları bakımından etkili olan ve bu süreçte ortaya bir farklılık koyabilen kişi olarak belirtilmektedir.

Dönüşümcü lider için onu takip eden kişilerin gereksinimleri ve beklentileri açık olduğundan bu konularda harekete geçmek için zorluk çekmemektedir. Bunun yanında onu takip eden kişilerin hangi şartlarda motive olacağı dönüşümcü lider tarafından bilindiği için, takipçilerin olası daha yüksek düzeydeki gereksinimlerinin karşılanması konusunda dönüşümcü lider tarafından çaba gösterilmektedir. Takipçilerin iyi bir lider konumuna taşınması, onların motive olması için gerekli koşulların sağlanması ve konum bakımından takipçilerin yükseltilmesi dönüşümcü liderliğin sorumluluğunda görülmektedir (Toksöz, 2010, s.23).

Adaletin işlemsel yönüyle ilgili olan dönüşümcü liderlik, sosyal bakımından kendini geliştirmek isteyen çalışanlara bu faaliyetleri sergilemeleri konusunda eşlik etmektedir. Bu nedenle, lider liderlik özelliklerini taşımalı ve kendisini takip eden kişileri yeri geldiğinde değiştirebilmelidir.

Dönüşümcü liderlik Bass tarafından dört etken olarak açıklanmaktadır (Bass, 1990'dan aktaran Karahan, 2009, s.18):

- **Karizma:** Dönüşümcü liderlik kavramı bakımından en önemli faktörlerden biri olan karizma, Bass tarafından “idealize edilmiş etki” şeklinde dile getirilmekte ve takipçilerin liderlerine karşı olan güvenlerine, saygılarına ve hayranlıklarına bağlı düşünülmektedir. Dönüşümcü liderlik kavramı bakımından gerekli olan karizma faktörü, tek başına yeterli görülmemektedir.
- **Bireysel İlgi:** Kimi koşullarda kimi fedakarlıklar gerektiren liderlik, takipçilerini iyi tanımakta, onların beklenti ve gereksinimlerine özel bir ilgi göstermektedir. Ayrıca, takipçilere destek olunması, takipçilerin güveninin kazanılması, onlara saygı ve sevgi gösterilmesi de liderliğin gerektirdiği durumlar olarak görülmektedir.
- **Dönüşümcü liderliğin etik ve disiplinli yönünü temel kabul eden entelektüel teşvik,** lideri takip eden kişilerin sağladıkları katkıları, farkındalık düzeylerini ve yeteneklerini ortaya çıkarmaları konusunda destekleyici durağan olmayan bir süreç olarak ifade edilmektedir. Bu özelliğin temelinde, takipçilerin yaşadıkları problemler açısından çözümlerine farklı yaklaşımlar sunulması ve onların dünya görüşlerini geliştirmeye yönelik ihtiyaç duydukları cesaretin verilmesi bulunmaktadır.
- **İlham Verici Motivasyon:** Bu özelliğin temeli bakımından liderlerin takipçileri ile olan iletişimi söz konusudur. Takipçilerin üstlendikleri görevleri yüksek motivasyonla yerine getirebilmeleri için, takipte oldukları liderlerinin değerlerine, hedeflerine ve niyetlerine yönelik güvene sahip olmaları gerekmektedir. Bu sayede, takipçiler liderleri tarafından kullanılan kimi sembol ve imajlarla motive olurken, belirlenen hedeflere yönlendirilmektedirler.

Ancak çalışanlarına adaletli davranması şartıyla dönüşümcü lider bu faktörleri yerine getirebilmektedir. Bu şekilde adaletli olarak çalışanlarının güvenlerini kazanabilmekte ve onlar üzerinde kimi yaptırımları sağlayabilmektedir.

Kişilerin örgütsel adalete yaklaşımları liderin dönüşümcü tarzından etkilenmektedir. Çalışanın adalet algısını kaybetmesi bir süre sonra onun liderinin güç ve yetkisini tanımamasına sebep olmaktadır. Bu algı kaybı sebebiyle, liderlik kavramı önemsiz görülmeye başlanmaktadır. Sonuçta, adaletli bir yönetimin benimsenmemesi, kurumda çalışan kişilerin ihtiyaçları, inançları ve hedefleri bakımından değişim ve gelişim yollarının kapanmasına sebep olmaktadır.

1.2.2. Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi

Kökleri Latince'den gelen bağlılık, birleştirmek, bir araya getirmek olarak tanımlanmaktadır. Ayrıca zorunluluk, duygusal yönden hareket sergileme durumu şeklinde de tanımlanmaktadır. İnsanların kendilerini herhangi bir şeye ya da bir şeylere ait hissetmeleri onları motive etmektedir (Doğan, 2013, s.66).

Günlük yaşamda pek çok ortamda karşılaşılan bağlılık, kurumlar bünyesinde de sıkça karşılaşılan bir kavram olarak kaşımıza çıkmaktadır. Örgüt çatısı altında çalışma, çalışılan örgüte güven ve bağlılık besleme çalışan kişilerce önem taşımaktadır. Ancak bu sayede motive olarak üstlendikleri görevlerde başarı gösterebilmektedirler.

Örgütlerin zorlaşmakta olan koşullar çerçevesinde söz konusu işletmelerle rekabet içinde olması ve ekonominin küresel boyutta bir etkiye sahip olması, örgütleri sürdürülen faaliyetler ile ilgili çok daha fazla bir mesai harcamaya itmektedir. Çalışanların örgüt bağlamında kazandıkları bağlılık ne kadar çok ise verimlilik artmakta, rekabet açısından üstünlük kazanılmakta ve sürdürülebilir faaliyetler doğru orantıda etkilenmektedir (Wolff ve Ayar, 2019, s.373).

Buradan hareketle Wolff ve Ayar'a (2019) göre, çalışanların çalışmakta oldukları örgüte yönelik bağlılıklarının artırılması yönünde her bir unsur ortaya konularak çözümlenmeli ve çalışanın bağlılığının kalıcılığının sağlanması konusunda gerekli yöntemler ve yaklaşımlar benimsenmelidir (s.373).

Dilek (2005), örgütsel bağlılığı, bir örgüte dâhil olmak ve o örgütün bir parçası olmak adına yüksek arzu sergilemek, örgütün hedeflerini uygulamak adına gayret göstermek, örgüt değerlerini benimsemek, örgüt amaçları yönünde ilerlemek şeklinde tanımlamaktadır (s.31).

Kavramsal açıdan örgütsel bağlılık üç bileşenden oluşmaktadır. Meyer ve Allen'ın (1987) geliştirdiği bağlılık modeli olan örgütsel bağlılık modelinde, üç bileşen şu şekilde sıralanmaktadır: duygusal-tutumsal, devam-devam etme isteği, normatif-zorunluluk.

Bu bağlantının niteliği, bu yaklaşımların sıkça karşılaşılan örgüt ve çalışanlar arasında ciro elde etme olasılığını azaltan bir bağlantıdan çok daha farklıdır. Çalışanların kendilerini örgüt ile özdeşleştirmeleri, örgüte yönelik sahip oldukları duygusal bağlılık ve örgütle aralarındaki güçlü bağ sayesinde. Çalışanların devam bağlılığı güçlüdür ve çalıştıkları kuruma maddi açıdan gerek duymaktadırlar. Çalışanların kendilerini örgüt bünyesinde kalmak için zorlamaları, normatif bağlılığa sahip olarak zorunluluk bağı kurarak örgüte bağlanmalarındandır (Allen ve Meyer, 1990, s.3).

Bakan'a (2011) göre son zamanlarda örgütsel bağlılık ile ilgili şu kavramlar ön plana çıkmaktadır: mesleğe bağlılık, yapılan işe duyulan bağlılık, kariyer bağlılığı, çalışılan gruba veya takıma bağlılık, topluluk bağlılığı, işe ilgi odaklanması, piyango sorusu (finansal olmayan bağlılık), kontrol merkezi, örgütsel vatandaşlık davranışı, ayrılma-söz söyleme-gönüllülük-umursamazlık, belirli bir davranışa bağlılık (ss.12-29).

Bağlılık kavramına yönelik kavramlar, söz konusu bileşenler tarafından ortaya konmaktadır. Bağlılık bir kurum bakımından olmazsa olmaz bir öneme sahiptir, bu nedenle örgütsel bağlılık sadece bu bileşenlerle yeterli bir şekilde açıklanamamaktadır. Örgütsel adalet kurum bünyesinde sağlandığı takdirde, örgütsel bağlılık varlığını gösterebilmektedir. Çalışanların kuruma yönelik adalet algılarının oluşması, onların örgütten kazanacağı çıkarlar, bu çıkarların onlara nasıl dağıtıldığı, kimin bu çıkarlardan ne kadar pay aldığı ve bu paylaşımın neye göre belirlendiği ile doğru orantılıdır.

Eşit koşullarda paylaştırılan veya paylaştırılmayan her bir çıkarın çalışanlara açık bir şekilde açıklanması önemli bir nokta olarak karşımıza çıkmaktadır. Gerekli açıklamanın açık ve yeterli bir şekilde yapılmaması, çalışanların performansını düşürmekte, onların olumsuz güdülenmesine sebep olmakta ve motivasyonlarını kaybetmelerine sebep olmaktadır. Bunun sonucunda, motivasyon kaybı yaşayan çalışanların kuruma uzun süreli bağlılığı artık mümkün görülmemektedir. Bu sebeple denebilir ki, çalışanların çalıştıkları örgüte sadık bir şekilde bağlanmaları ancak onların artan adalet algısı ile gerçekleşecektir. Bunun yanında, kendilerini bireysel olarak daha çok işlerine vererek, çalıştıkları kurumu başarıya ulaştırabileceklerdir.

Bir kurumda adaletin varlığından söz etmek için, çalışanların karşılıklı sorumluluk ve görevlerinin net bir şekilde açıklanması ve ifade edilmesi, bunların çalışanlarca gönüllülük esasına dayalı kabul edilmesi ve örgüte yönelik çıkar olarak kabul edilmesi gerekmektedir (Ersoy ve Bayraktaroğlu, 2010, s.2). Çalışan, bünyesinde çalıştığı kurumda adalete inandığı ve kuruma güvendiği taktirde, kurum bünyesinde çalışmaya devam etmek istemekte ve kuruma yönelik bağlılık hissetmektedir.

Özetlemek gerekirse, çalışanlar çalıştıkları kuruma saygı duyup değer verdikleri sürece, kuruma bağlılıklarını devam ettirmektedir. Ancak, kurumda beklediği değeri görmediğinde, farklı muamele yapıldığını eşit davranılmadığını hissettiğinde, paylaştırılacak hak ve kazançların diğer çalışanlarla eşit olmadığını düşündüğünde söz konusu tüm değerleri kaybederek çalıştığı kuruma tepki gösterecektir. Bu nedenle, söz konusu tüm değerlerin hem örgüt hem de çalışan için geçerli olması beklenmektedir.

1.2.3. Örgütsel Adalet ve Örgütsel Vatandaşlık İlişkisi

Örgütsel vatandaşlık davranışının birçok tanımı bulunmaktadır. Genel olarak tanımlandığında, çalışanların iş tanımlarının dışındaki davranışlarıdır. Vatandaşlık kavramı kapsamında, birlikte çalışılan kişilere yardım edilmesi, işle alakalı özel etkinliklerde gönüllü olunması, müşteri ve aynı işi paylaşanların çıkarlarının gözetilmesi, dakik olunması ve ortaya çıkan sorunların çözümünde etkin olunması gibi yaklaşım ve davranışlar bulunmaktadır (Graham 1991'den aktaran Bakan, 2011, s.27).

Son zamanlarda önemli bir başlık haline gelen örgütsel vatandaşlık kavramı ile ilgili birçok bilim insanının çalışmaları bulunmakta ve kavramla ilgili önemli verilere ulaşılmaktadır. Bu verilere göre, çalışanlar çalıştıkları kuruma güvendiklerinde örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemektedir. Kuruma duyulan bu güvenin temelinde çalışanın kendisine kurum tarafından bir zarar verilmeyeceğinin düşünülmesi bulunmaktadır. Olası zararlar ise gerekli hakları vermemek, çalışanlara adaletli davranmamak, yönetimce yanlış tutum sergilemek ve davranışlarda bulunmak şeklinde belirtilmektedir. Ancak, çalışan en çok örgütsel adalet kavramına önem vermektedir. Çalışanların olumlu tutum ve davranış sergileyerek kurumu hedeflerine ulaştırabilmesi için çalıştığı kurumdaki adalet sistemine inanıp kabul etmesi ve onaylaması yanında kendini kurumda güvende hissetmesi gerekmektedir.

Söz konusu konu ile ilgili yapılan çalışmalarda görülmektedir ki, çalışanlar kurum bünyesinde yapılan uygulamaları adaletli olarak değerlendirdiğinde örgütsel vatandaşlık davranışlarını arttırmaktadır. Ancak aksi bir durumda, kuruma yönelik bağlılığın ve performansın azaldığı ve çalışanın örgütsel vatandaşlık adına artık isteksiz olduğu belirtilmiştir (Kuzucu, 2013, s.29).

Yapılan araştırmalar tarafından, örgütsel adalet ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiye ait verilere dayalı kimi bulgular elde edilmiştir (Bülbül, 2010, s.33):

1. Çalışan tarafından örgütsel adaletin eksik görülmesi, onun kurum huzurunu yükseltmeye yönelik hizmet eden vatandaşlık davranışı konusunda daha fazla etkin olmasını azaltmaktadır.
2. Örgütsel vatandaşlık davranışı, yöneticilerin çalışanlarına adaletli davranıp davranmamasıyla belirlenmektedir. Çalışanların daha fazla etkin rol sergilemesi, yöneticilerin uygulamalarının adil olmasıyla doğru orantıdadır.
3. Özgecilik boyutu diğer boyutların içinden en çok adalet algılamasından etkilenmektedir.
4. Genç çalışanlarca fedakarlık kavramı ve örgütsel adalet arasındaki bağ yaşlılardan daha çoktur.

İş tanımı dışında gerçekleştirilen ve gönüllük esasına dayanan faaliyetler olan örgütsel vatandaşlıkta, çalışan ile kurum arasındaki bağ önem taşımaktadır. Çalışanlar

kuruma duygusal bir bağ ile bağlandıklarında kurumdan adil bir çalışma ortamını sunmalarını beklemektedirler. Bu bağın zayıflaması ancak çalışanların eşitliği hissetmediklerinde olmakta ve çoğunlukla da bu bağ çalışanlarca koparılmaktadır. Kişisel işlerine ek işler dışında kendi üstlendikleri işleri bile yapmakta isteksiz olmakta ve devamlı olarak işlerinden kaçmaktadırlar. Çok güçlü bir şekilde, işlerine sürekli ara vermek, kullandıkları teneffüsleri uzatmak, işlerinden uzaklaşma, izinleri konusunda süreyi uzatmak gibi eylemlerde bulunmaktadır.

1.2.4. Örgütsel Adalet ve İş Tatmini İlişkisi

Kurumların, değişmekte ve gelişmekte olan çevre koşullarına uyum sağlamaları, kurum olarak hedeflerini yerine getirmeleri ve kurum lehine verimi artırmaları konusunda gayretleri bulunmaktadır. Buradan hareketle kurum bünyesinde kimi kavramlar önemli hale gelmektedir. İş tatmini bu kavramlardan birisidir ve son zamanlarda varlığını mecburi kılmaktadır. Asıl amacı tatmin olma düzeyini yükseltmek olan iş tatmini, örgütlerin öncelik verdiği amaçlardan birisi olarak karşımıza çıkmaktadır.

Kurumların önemli unsurlarından olan çalışanlar, iş tatmini kavramının temelini oluşturmaktadır. İş tatmini arttıkça, kurumu hedeflerine ulaştıracak olan çalışan performansı, çalışanın çalıştığı kuruma yönelik kurduğu bağlılığı, kurum içinde vatandaşlık davranışı gibi davranışlar da artmaktadır.

Yoğun emek gerektiren bir alan olan turizm işletmelerinin çalışanlarının işlerini beğenmede gösterecekleri özenin zorunluluğu örnek olarak verilebilmektedir. Bunun nedeni, insanın hem hizmet eden hem de hizmet edilen olmasıdır. Bu bakımdan düşünüldüğünde, hizmet alanlarında etkin olan turizm işletmeleri gibi işletmeler bakımından örgütte etkin olma ve verimli olma durumları işgörenlerin üstlendikleri işe yönelik olumlu bakış açılarını ortaya çıkarmaktadır (Sayın, 2009, s.21).

Buradan hareketle iş tatmininin tanımı, bireyin çalışmakta olduğu işyeri ve sahip olduğu amaçların birbiriyle örtüşmesi neticesinde bireyin yapmakta olduğu işe karşı sahip olduğu olumlu duygularının ve düşüncelerinin tümü şeklinde yapılabilmektedir (Ugboro ve Obeng, 2000'den aktaran İşcan ve Sayın, 2010, s.198).

Bir başka tanımda iş tatmini, çalışanların çalıştıkları kurum tarafından istek ve beklentilerinin karşılanmasıdır. İş tatmini, içsel ve dışsal olarak iki şekilde ele alınmaktadır. İçsel iş tatmininde, çalışanların kendilerini üstlendikleri iş konusunda motive etmeleri ile sorumluluk almaları söz konusudur (Kutaniş ve Mesci, s.531).

Dışsal iş tatmininde ise bireyden bağımsız şu dış faktörler bulunmaktadır: Örgütteki işgörmeye şartları, işte yükselme, tanınabilirlik ve kendini gerçekleştirebilirlik, daha fazla çalışmaya meyleden primler, motive eden öğeler, idarecinin işgörenlerine yönelik yaklaşımı, verilen ücretin miktarı gibi. Bu faktörlerin varlığı çalışanlar açısından tatmin edici sayılmaktadır. Söz konusu faktörlerden olan tutum ve davranışlar iş tatmini bakımından önemli role sahiptirler. Burada önemli olan, çalışanların yöneticilerin sergilemiş oldukları tutum ve davranışlarının nasıl gerçekleştiği noktasında algılarıdır ve bu algılarını özellikle adalet temelli değerlendirmektedirler. Bu algılarından hareketle de çalıştıkları kurumun kendilerine olan güvenlerine, kendilerine inanıp inanmamalarına, çalışanlar arasında adaletli bir yaklaşım gösterip göstermediklerine göre inançlarını şekillendirmektedirler. Bunun sonucunda, çalıştıkları kuruma yönelik davranışlarını yeniden biçimlendirmektedirler. Adalet kavramının iş tatmini üzerindeki önemli etkisi burada ortaya çıkmaktadır.

İş verenler örgüt bünyesinde çalıştırdıkları çalışanlarına adalet kaygısı yaşattıklarında, onların üstlendikleri işlerine olan bağlılıklarını ve iş tatminini düşürmeleri tepkisiyle karşılaşmaktadırlar (Söyük, 2007, s.107).

Yapılan araştırmalar örgütsel adaletin yönlerinin iş tatmini ile ilişkisini ortaya koymaktadır. Her ikisinde farklı olmak üzere söz konusu ilişki iki boyutlu olarak karşımıza çıkmaktadır. İşin ücret yönüyle ilgili olan dağıtımsal adalet boyutu iken, kuruma yönelik güvenle ilgili olan işlemsel adalet boyutudur.

İKİNCİ BÖLÜM

2. MOTİVASYON

2.1. MOTİVASYON KAVRAMI

Bugün işletmelerin faaliyet hayatında başarılı olmak için bünyelerinde çalıştırdıkları bireylerin verimliliğine ve hedefleri gerçekleştirmedeki başarılarına ihtiyaçları bulunmaktadır. Çalışanların yüksek performans sunması büyümekte olup devamlılık sağlamayı isteyen işletmeler açısından büyük önem taşımaktadır. Motivasyon kavramı yüksek performansla birlikte ortaya çıkmaktadır. Dışta ve içte çalışanların olumlu yönde güdülenmeleri hedeflere ulaşmada gerekli görülmektedir. Buradan hareketle motivasyon, çalışanların başarı sağlama konusundaki istekli olma durumları olarak tanımlanabilmektedir.

İlk zamanlarda daha dar kapsamda olan ihtiyaç kavramı artık daha farklı olarak ortaya çıkmaktadır. Fizyolojik ihtiyaçların karşılanmasını yeterli bulmayan çalışanlar daha farklı ihtiyaç alanlarına yönelerek manevi tatmini ön plana çıkarmışlardır.

Birbirinden farklı kişilik özellikleri gösteren çalışanlar bir birey olarak değerlendirildiklerinde, çalıştıkları kurumdan beklentilerinin de birbirinden farklı olduğu görülmektedir. Burada zor olan motivasyonun sağlanmasıdır. Fakat çalışanların çalıştıkları kurumdan bekledikleri genel istatistiklere göre yüksek görülmemektedir. Tüm örgütlerden zaten beklenen, çalışan kişilerin emeklerinin karşılığını vermeleri, çalışanlara hak ettikleri ödüllendirmeleri yapmaları ve her bir çalışanına adaletli bir şekilde eşit davranmaları şeklindedir.

Bütün bunların ötesinde kurumdan beklenen şey adalettir ve çalışanlarca yöneticilerin adil kararlar alabilmeleri büyük bir önem taşımaktadır. Çalışanların kuruma güvenmeleri ve bu güvenlerinin zaman geçtikçe örgütsel bağlılığa dönüşmesi için çalıştıkları kurumda adaletin varlığına inanmaları gerekmektedir. Çalışanlar yaptıkları işlerde ve hedeflere ulaşmada güdülenmek için örgütsel bağlılığa ihtiyaç duymaktadır. Yüksek performans gösterebilmeleri için olumlu yönde güdülenmeleri gerekmektedir. Bu sayede hem çalışan hem kurum fayda sağlayacaktır. Bu bağlamda

örgütsel adalet ile çalışanların performans ve motivasyonları arasında güçlü bir ilişkiden bahsedilmektedir.

Adalet kavramının her bir konu başlığı altında ayrıca ele alınması ve üzerinde durulması gerekmektedir. Bu konuların başında gelen çalışanların emeklerinin karşılığı olan ücret kavramıdır. Çalışanın verimliliğini hizmetine karşılık aldığı ücret belirlemektedir. Burada, çalışma süreci boyunca kendi aldığı ücret ile aynı konumda çalışan iş arkadaşınınkini karşılaştırmaktadır. Ancak adaletle ilgili algısında yaşadığı bir kayıpla birlikte performansını düşürmektedir. Bu olumsuz durumu yaşamamak adına yöneticiler önlemler almakta ve bu algının oluşmasını engelleyici eylemlerde bulunmaktadır.

Ödüllendirme ve takdir edilme burada ele alınması beklenen bir başka kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Yöneticiler başarı gösteren çalışanlarını takdir ettiklerinde onları motive etmekte ve onların daha faydalı çalışabilmelerini sağlamaktadırlar. Ayrıca motivasyonu sağlama yollarından biridir ödüllendirme. Çalışanların kurum bünyesinde verimli olmaları ve kazanılan başarıda paylarının olduğunu bilmeleri onları ayrıca motive etmektedir.

Tüm bu motivasyon kaynakları bakımından yöneticilerin bu kaynakları nasıl düzenleyecekleri noktasındaki gerekliliği iyi tahlil etmeleri gerekmektedir. İnsan ilişkileri yöneticilerin en çok üzerinde durması gereken konulardan birisidir. Bir yöneticinin çalışanları ile sürekli iletişimde olması, onları dinlemesi ve onların yaşadığı problemler konusunda bilgisi olması gerekmektedir. Bu yolla çalışan motivasyonu sağlandığında, büyük başarıların kazanılması kaçınılmaz olmaktadır.

2.1.1. Motivasyon Kavramı, Tanımı ve Boyutları

İlk defa karşılaşılan bir kavram olmayan motivasyon, örgüt hayatında yerini sanayi devrimiyle almıştır. Yöneticilere göre sanayi devriminde ilk zamanlar için işçilerin ve ailelerin fizyolojik gereksinimlerinin fazlalığı dikkat çekmektedir. Bu nedenle, yöneticiler tarafından bu gereksinimlerin karşılanması konusunda eğilim olmaktadır. İşlerin başarılı bir şekilde yürütülmesi bu gereksinimlerin karşılanmasını sağlamaktayken, başarı gösterilmediği takdirde de ceza ve zorlama yolu ile bu işlerin yürütülmesi yöntemleri devreye girmektedir (Çelik, 2011, s.2).

Eren (2012, s.474)'e göre motive kelimesinin Türkçe karşılığı olan güdü kavramı harekete geçiren bir etki olarak değerlendirilmektedir. Bu değerlendirme neticesiyle motive; harekete geçiren, bu hareketi sürdürülebilir kılan ve pozitif yönlü yönelten olarak bir güç unsuru durumundadır. Bu kavramdan ortaya çıkarılan güdüleme kavramı ise tek ya da daha fazla insanı daha evvelden belirlenmiş hedef ve/veya amaca yönelik sürekli olarak harekete geçirme davranışından dolayı yerine getirilen davranışlar bütünü olarak ifade edilmektedir (Ayar, 2018, s.56).

Motivasyon sözcüğünün kökeni Latinceye dayanmaktadır. Türetildiği “movere” sözcüğü ise Latince hareket etme anlamında kullanılmaktadır. İlerlemek, harekete geçmek, güdülenmek şeklinde birçok anlama da gelmektedir. Tengilimoğlu (2012, s.127) motivasyonu, belli bir hedef belirlenmesi ve bu hedefe yönelik bireylerin ilerlemesini sağlamak üzere ortaya konulan çabaların hepsi şeklinde tanımlamaktadır.

Bireyin harekete geçmesini ve bu harekete geçişinin sürekliliğini sağlaması bakımından bir güç olarak güdü, bireyin içinde var olan bir gereksinim veya tutku şeklindedir. Bireyin kendi iradesi yönünde bilinçli, yarı bilinçli ya da bilinçsiz bir şekilde eyleme geçiren güçtür (Arslan, 2013, s.5). Motivasyonun yönlendirici yol gösterici bir gücü bulunmaktadır. Bireyi bir amaç yönünde ileriye götürmekte, yönlendirmekte yani harekete geçirmektedir (Bakan, 2011, s.253). Teorik bir yapı olan motivasyon davranışların açıklanmasında kullanılmaktadır. Eylemlerin, isteklerin, gereksinimlerin vs. kaynağını ortaya koyan bilimsel bir kavram olarak tanımlanmaktadır (<http://en.wikipedia.org/wiki/Motivation>, 2020).

Söz konusu tanımlardan yola çıkılarak motivasyon kavramının temelini üç temel etkenin oluşturduğu söylenmektedir (Aslanadam, 2011, s.23):

- Kişinin kişilik yapısında olan, gizlenmiş ve eylemlerine yön veren özelliklerin, davranışların ortaya çıkmasını teşvik etmesi,
- Bir amaca yönelik davranışın değerlendirilmesi
- Kişinin kendi algısı dahilinde kendine hedef belirlemesi ve bu hedefe göre davranması

Bu bir oluşum sürecidir. Bu süreçte Motivasyonun birçok şekilde ortaya çıkması söz konusudur. Kişilerin eyleme geçmesi sadece dışardan gelen uyarıcılarla değil aynı zamanda içten gelen dürtülerle de mümkün olmaktadır. Bir oluşum süreci

olarak tanımlanan bu süreç boyunca, kişilerin talep ve gereksinimleri yanında iş ile ilgili hedef ve amaçlar ve sarf edilen gayret gibi öğeler de önemli rol üstlenmektedirler.

Bireysel gereksinimler Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinde yer almakta olup temel fizyolojik gereksinimlerden başlayarak kendini gerçekleştirmektedir. Bu bağlamda söz konusu gereksinimler tatmin edilmelidir. İhtiyaçlar tatmin edilmediğinde, belli bir zaman sonrasında bireyin olumsuz yönde etkilenmesine sebep olmaktadır. Bu durum da kişide rahatsızlığa yol açmakta ve onu harekete geçmeye teşvik etmektedir. Motivasyonun temel süreci burada başlamaktadır. Bu durum aşağıda net bir şekil ile belirtilmektedir (Efil, 2013, s.161):

Şekil 2: Motivasyonun Temel Süreci



Dünyaya gelen her bir canlı, yaşamını sürdürmek, sosyal açıdan gelişmek, başarı kazanmak ve başarısız olmak gibi durumları farklı farklı ortamlarda yaşamaktadır. İnsanın doğası, değişmekte ve gelişmekte olan çevre şartlarına uyum sağlayabilecek şekildedir. Olumlu veya olumsuz şeylere ihtiyaç duyduğunda o yönlere meyledebilmektedir. Motivasyon kişinin talep ve gereksinimleri kendi düşüncelerinde oluştuğunda ve kişiyi o düşünceleri gerçekleştirmeye yönelik harekete geçirdiğinde ortaya çıkmaktadır. Bir başka deyişle, motivasyon için hareketsiz olan bir şeyin harekete geçmesini tetikleyen güç de denilebilmektedir.

Özetle, kişinin davranışını değiştirebilmek için kişinin motivasyonunu sağlamak gerekmektedir. Kişiyi etki altına alan bir güç olarak motivasyon, alan

yazında beş boyutu ile ele alınmaktadır: içsel motivasyon, dışsal motivasyon, içgüdüsel motivasyon, araçsal motivasyon, hedef içselleştirme.

2.1.1.1. İçsel Motivasyon

Bireyin ihtiyaçları, inançları, beklentileri, zevkleri, hedefleridir (Durmuş, 2007, s.8). Söz konusu motivasyon en etkili şekilde bireyi hareke geçirmektedir. Bireyin içinde yaşadığı duygular istek ve ihtiyaçlar, dürtüler, arzular gibidir. Kişi bu duygular tarafından harekete geçirilmektedir. En önemli itici güç olarak, bireyin günlük yaşamında ya da iş hayatında onun performanslarını etkilemekte, onu yönlendirmekte ve davranışları üzerinde devamlılık sağlamaktadır.

Bireyin içsel motivasyonunu şu öğeler desteklemektedir:

- Sırtını okşama,
- Sosyal destekleyiciler
- Cesaretlendirici görevler
- Muayyen becerilerin üstesinden gelme arzusu
- Destekleyici sınıf ortamı
- Kişinin istekli olması,
- İş/Eğitim yaşantısından hoşnut olma,
- Becerilerine inanma,
- Umutsuzluktan kaçınma,
- Başarı fırsatları yaratma,
- Kişileri fert olarak değerlendirme,
- Risk alma davranışını cesaretlendirme,
- İlgiyi iletişime katma,
- Kendini değerli algılamasını oluşturma,
- Güvenle kabul etme,
- Bilgi edinme arzusu,
- İçgörü geliştirme,
- Merak,
- Otonomi-faaliyetlerin kendi seçimli olması
- Özdeşleşme, içselleştirme

(<http://www.erdemgenc.com/motivasyon/> , 2020)

Kişilerin daha çok duygusal yönleriyle ilgili olan içsel motivasyon iki şekilde ortaya çıkmaktadır. İlk durumda kişiler kendi iç dünyalarında olumsuz duygu ve düşünce üreterek motivasyonlarını düşürmekte ve işlerinden uzaklaşmaktadırlar. Söz konusu faktör uzaklaşma faktörü olarak karşımıza çıkmaktadır. Diğer bir faktör olan yakınlaşmada, bireyler motivasyonları arttıkça işlerine daha ilgili olmaktadır.

Olumsuz duygusal motivasyon (uzaklaşma) faktörleri şu şekilde sıralanmaktadır (James ve Edden, 2001'den aktaran Kırıcı, 2013, s.8):

- Düş kırıklığı,
- Can sıkıntısı,
- Hayatı boşa harcama duygusu,
- Evde yanlış giden ilişkiler,
- Kendini gerçekleştirememe duygusu

Olumlu duygusal motivasyon (yakınlaşma) faktörleri ise şu şekilde sıralanmaktadır:

- Mutluluk,
- Heyecan,
- Tutku,
- Kendinden gurur duyma,
- Kararlılık,
- Sevgi,
- Öç alma

Ancak kimi durumlarda, olumsuz motivasyon faktörleri olumlu motivasyon faktörlerine kıyasla çok daha motive edici olabilmektedir. Kişi, hayal kırıklığı, can sıkıntısı gibi kötü duygular tarafından içinde olduğu ortamdan uzaklaşmaya zorlanmakta ve motivasyon oluşmaktadır.

2.1.1.2. Dışsal Motivasyon

Bu süreçte, birey dışardan ya da etrafındaki kişilerden, yöneticilerden gelen ödüllerle, cezalarla davranışını kontrol altına almaya başlamaktadır. Burada davranışı

olumlu ya da olumsuz destekleyen faktörler bulunmaktadır. Olumlu motivasyonda, örgüt, çalışanlarını ödüllendirmekte, türlü kulüp ve derneklere üye olmalarını teşvik etmekte, yapılan çalışmalarını değerlendirmekte ve puanlamakta ve çalışanını benimsemektedir. Herhangi bir örgütün çalışanını motive edebilmek adına kendi bünyesinde ayın elemanını seçmesi ve seçilen kişinin ünvanını bir ay süre boyunca şubenin reklam panosunda tutması örnek olarak verilebilmektedir. Aksi durum olarak, olumsuz dışsal motivasyon faktörleri de bulunmaktadır. Kurum bünyesinde birey benimsenmediğinde, dışlandığında, hakkı verilmediğinde, kendisine adil davranılmadığında, sahip olduğu konum ile ilgili dalga geçildiğinde, küçük görüldüğünde ve cezalandırıldığında motivasyonunu kaybetmektedir. Bu durum da kişinin performansının düşmesine sebep olmaktadır. Bireysel olarak başlayan bu kayıp ilerleyen süreç içinde tüm kurumu başarı yönünden olumsuz olarak engelleyici bir etkiye sahip olmaktadır. İçsel ve dışsal motivasyon dışında farklı çalışmalarda karşılaşılan motivasyon boyutları aşağıda verilmiştir.

İçgüdüsel Motivasyon: Bir ödüllendirmenin görülmemesine rağmen, bir işi yerine getirmedeki isteği ifade etmektedir.

(<http://www.psikoloji.gen.tr/content.php?29-%DCst%FCnlerde-Motivasyonun-Rol%FC>, 2020)

İçgüdü insanlarda herhangi bir öğrenme olmadan ortaya çıkan duygu olarak tanımlanmaktadır. İnsanlar dünyaya geldikten sonra öğrenme isteği yaşamakta ve bu isteği devam ettirmektedirler. Çocukluk dönemi bu gelişmenin ve öğrenmenin yaşandığı süreçleri içermektedir. İçgüdüsel duruma, başarılı olmak, kariyer sahibi olmak yani bir işi yerine getirebilmek güduları örnek olarak verilebilmektedir. Burada örgüt tarafından beklenen, çalışanların içgüdüsel olarak yüksek motivasyona sahip olmalarıdır. Her bir çalışanın iş hayatları bakımından ulaşmak istedikleri bir konum bulunmaktadır. Kariyerlerini iyi bir şekilde sağlamaları açısından önemli görevler üstlenmektedirler. Bu seviyeye gelmek, başarı elde etmek ve belirlenen hedeflere ulaşmak, ancak çalışanın motivasyon ve başarıma arzusuyla gerçekleşmektedir.

Araçsal Motivasyon: Burada bireyin kariyerini ilerletmek adına istekli olması, buradan gelir elde etmesi, pragmatik fayda ve çıkar sağlaması motivasyonun kaynağını sağlamaktadır (Atay, 2004, s.100).

Son zamanlarda, bireylerin motive olması, kariyer yapmaları, daha fazla gelir elde etmeleri ile doğru orantılıdır. Kendi çıkarları eyleme geçecekleri her durumda ön plandadır. Bunlar gelir, prim, kar gibi kişisel fayda içeren araçlardır.

Maslow'a (1943) göre, para haricinde çalışarak elde edilecek pek çok ödül bulunmaktadır. İnsanlar için özellikle mesleğe ve kişisel gelişime yönelik fırsatlar önem taşımaktadır. Çalışan kişilerce para kişinin işine sağlamış olduğu katkının önemli oluşunun bir şekilde görülmesi ve kabul edilmesinin sonucudur. Adair (2013, ss.204-205), paranın alışveriş, servet biriktirme, mukayese aracı, saygı görme aracı gibi kavramlar içinde en faydalı görülen ödül olduğunu belirtmektedir. Motivasyon düzeyinin her zaman aynı kalmadığı araçsal motivasyon elbette kişiler için önemli bir güdülenme kaynağı olarak değerlendirilmektedir. Ancak burada yöneticilerin çalışanlarını desteklemesi de gerekmektedir. Birey kendi kendini motive edebilse de her zaman kendi dışında bir itici güce de gereksinim hissetmektedir.

Hedef İçselleştirme: Burada kurumsal hedef ve değerlerin birey tarafından kabul edilmesi ve bunların kişisel hedef ve değerler sistemiyle bütünleştirilmesi ifade edilmektedir (Durdu, 2010, s.10). İnsanların kendi kendilerini motive edebilmesi, onlardan verim almanın en etkili yolu olarak görülmektedir. Bu bağlamda da kurum ve yöneticiler açısından önemli bir sorumluluk söz konusudur. Yani, bu sorumluluklar dahilinde kişinin kurum amaçlarını kendi içinde benimsemesi, kendiyle eş tutması, örgüte güven duyması ve bağlılık kurmasıyla yerine getirilebilmektedir.

Sonuçta, ne olursa olsun bir kurumda çalışan motivasyonu her zaman önem taşımaktadır. Hatta çalışan, müşteriden daha çok önem taşımaktadır. Aksi taktirde, bir çalışanın motivasyonun düşmesi, işe yönelik performansının da düşmesi anlamına gelmektedir. Bunun sonucunda ise, hedeflerden uzaklaşılması ve hedefleri yerine getirmek için gerekli enerjinin düşmesi kurum için kaçınılmaz bir sonudur.

2.1.2. Motivasyonun Özellikleri ve Yönetim Birimindeki Önemi

İhtiyaçlar, birey dünya geldikten sonra tükenmeyen bir durumdur ve zaman geçtikçe büyümekte ve görünüm değiştirmektedir. Ekonomik koşullar, ihtiyaçların maddi veya manevi bir şekilde desteklenmesini sağlamaktadır. Ancak çalışmak ve üretmek bu ekonomik değerlerin sağlamlasında etkili olmaktadır. Bu sebeple, hayatta

vazgeçilemez bir unsur olarak çalışmak eylemi karşımıza çıkmaktadır. Burada, bireyin işe yönelik bağlılıkları ve duygularının doyumluluğu, ekonomik değer elde etme zorunluluğu, gündelik hayattaki olumlu ya da olumsuz durumlar, bireyin yaptığı eylemlerle bütünleşebilme durumu tarafından etkilenmektedir. Buradan hareketle motivasyonun iş hayatında en önemli unsurlardan biri olması kaçınılmazdır. Örgütsel performans bakımından önemli olan, çalışanların iş hayatlarındaki motivasyonları, üstlendikleri işte istekli olmaları ve hedefledikleri yoldaki tutarlılıklarıdır.

Çalışanlar verilen hedeflere yönelik bağlılıklarını ortaya koyduklarında ve bu hedeflerin gerçekleştirilmesi konusunda çabaladıklarında, çalıştıkları işletmelerin başarısını ortaya koymuş olmaktadır. Aksi taktirde, bireyler iş hayatlarında başarı sağlayamayıp, çalıştıkları kurumun hedeflerini yerine getirememektedirler (Bakan, 2011, s.253).

Bir çalışanın motive olması, onun ulaşacağı hedefleri konusunda daha duyarlı olmasını ve buradan hareketle üstlendiği göreve odaklanmasını sağlamaktadır (Manzoor, 2012, s.3).

Çalışanların motive olması onların türlü iş eylemlerine dahil edilmesiyle sağlanmaktadır. Bu bağlamda, çalışanların iş eylemlerine katılmasını açıklayan dört unsurdan bahsedilmektedir: gelir ihtiyacı, refah arzusu, avantajlardan faydalanma ve çalışma arzusu (Rusu ve Avasilcai, 2014, s.52).

İnsanlar belli bir amaç doğrultusunda davranış sergilemektedirler. Bu amaç tarafından kişi harekete geçirilmekte ve hedefine ulaşması cesaretlendirilmektedir. Bireyler, hoşlandıkları işleri yerine getirmek ve bu işlerden kazanç sağlamak için çalışmaktadır. Çalışanın içsel motivasyonu sağlamanın yanında, yöneticinin de çalışanın dışsal motivasyonunu sağlaması da önem taşımaktadır. Çalışan davranışının pekiştirilmesi için çalışan ödüllendirilmeli, teşvik edilmeli, prim ve zam gibi motivasyon kaynağı olan unsurlar ortaya konulmalıdır.

Yönetici, personelin ne şekilde motive edildiğini, gereksinimlerinin neler olduğunu, davranış ve tutumlarının altında yatan sebepleri bilmeli ya da tahmin etmeli ve buna yönelik yöntemler geliştirebilmeli ve bu yöntemleri iş hayatına uygun hale

getirmelidir. Bu süreçte doğru takip yapılmalı ve uygulamalar da bu sürece tabi tutulmalıdır (Ölçer, 2005, s.1).

Motivasyonun en ayırt edici özelliği her birey için farklı olmasıdır. Her birey farklı durumlarda arz ve gereksinimlerini farklı bir yolla dile getirmektedir. Buna bağlı olarak, bireylerin beklenti ve tatmin olma düzeyleri de farklılık göstermektedir. Yaşam tarzları, sahip oldukları kültürel öğeler, demografik özellikleri bu farklılığa örnek verilebilmektedir.

Bir başka özellik ise motivasyon uygulanırken hangi yön tercih edilmektedir. Kimi zaman birey motivasyon bakımından yüksek iken, buna rağmen üstlendiği işe yönelik verim sağlayamamaktadır. Burada iş motivasyonunun önemi örgüt için çok büyük bir paya sahiptir. Verimlilik ve performans bakımında işte motivasyonun varlığı çok büyük önem taşımaktadır.

2.1.3. İşletmelerde Motivasyon Süreçlerine İlişkin Araçlar

Bir kavram olarak kimi motivasyon araçlarının evrensel niteliklerde olduğunun bilinmesine rağmen bu araçlar kişilere, toplumlara ve örgütlere göre değişiklik sergilemektedir. Her bir örgüt adına değişik türde motivasyon modeli sunmak mümkün olmamaktadır (Aslanadam, 2011, s.38).

Araştırmalar ulaşılan veriler yoluyla motivasyon araçlarını üç gruba ayırmaktadır: sosyo-ekonomik, psiko-sosyal ve örgütsel araçlar.

2.1.3.1. Sosyo-Ekonomik Araçlar

Bu başlık altında aşağıdaki kavramlar sayılabilmektedir (Şimşek vd., 2008, s.179):

Yüksek Gelir Elde Etme: Bazı kurumlarda çalışanların gayretleri arttıkça gelirler de artmaktadır. Bu yolla iş gören gelirin artacağını bilmekte ve işine karşı daha çok motive olabilmektedir.

Ücret Artışı: Ekonomik açıdan özendirme aracı olarak ücret, çalışanlar için önem taşımaktadır. Çünkü, çalışanların maddi ihtiyaçlarının giderilmesi, beklentilerinin tatmin edilmesi ve saygınlık kazanmaları gibi birçok öğe maddi karşılığa bağlı olarak gerçekleşmektedir. Çalışan bireyler aldıkları ücret yanında,

kendilerini diğer çalışan arkadaşlarıyla karlaştırmaktadırlar. Burada, diğer çalışan arkadaşının kendisiyle aynı emeği vermesi karşılığında onunla aynı ücreti alıp almaması önem taşımaktadır.

Pirim: Çalışanların çalıştıkları karşılığında aldıkları maaş yanında onları teşvik etmek adına verilen ek değere prim denmektedir. Önemli bir derecede öneme sahip olan prim, çalışanlara üstlendikleri işi beklenenden daha kısa sürede yapması ya da aynı sürede daha çok iş yapması karşılığında verilmektedir.

Ödüllendirme: Örgüt, motivasyonu artırmak adına yaptıkları iş konusunda çalışanları daha fazla özendirmektedir. Örgütün ödülle ilgili düzenlemeye izlemesi gereken bir temel ilke bulunmaktadır. Bu ilke, işgörenler ile ilgili cezalandırma sisteminden daha çok ödül sisteminin ön planda olması gerekliliğidir. Yani, işgörenlerin motive olması için, sahip oldukları iyi taraflarının ve gösterdikleri başarıların gündemde tutulması ve takdir edilmesi gerekmektedir (Taşpınar, 2006, s.62).

Kar'a Katılma: Bu kapsamda, örgüt kazandığı kardan bir bölümünü yılın sonunda işgörenleri içinde paylaşmaktadır. Bu sistem, işgörenin daha çok özenmesini ve motive olmasını sağlamaktadır.

2.1.3.2. Psikolojik ve Sosyal Araçlar

Burada ele alınacak psikolojik ve sosyal araçlar işgörmeye bağımsızlığı, sosyal konuma sahip olmayı, özel hayata yönelik saygıyı, takdir görmeyi, yapılması değerli görülen bir işi, iş açısından güvenliği ve psikolojik güvenceyi ve sosyal etkinlikleri kapsamaktadır.

Çalışmada Bağımsızlık: İşgörenler çalışmakta oldukları örgüt bünyesinde özgürlüğü yaşamak istemektedir. Bu nedenle, baskı altına alınmayı ve emir altında çalışmayı tercih etmemektedirler. Çünkü bu durumlara maruz kaldıklarında işgörenler motivasyonlarını kaybetmekte ve performanslarını düşürmektedirler. Bağımsızlık duygusunun örgütler tarafından sağlanamaması işgörenlerin verimliliğini düşürmekte ve örgütten uzaklaşmalarına sebep olmaktadır.

Sosyal Statüye Kavuşma: Manevi açıdan önemli olan kavramlardan biri de değer kavramıdır. Bunun ötesinde, işle ilgili motivasyona kaynaklık etmesi

bakımından anlamlı bir özendirme mekanizmasıdır. İşgörenlerin işleri ile ilgili doyuma ulaşması için üstlenilen eylemlerin idareci ve kurum tarafından beğeni görmesi gerekmektedir. Şüphe yoktur ki, işgörenler çalışmakta oldukları örgüt bünyesinde değer görmeyi temenni etmektedirler (Sözer, 2006, s.59). Genel olarak statüde hak ve sorumlulukların yönetim içinde aşamalı olarak var olması söz konusu iken, öznel anlamda kişilerin birbirini değerlendirmesi ve kişisel olarak hüküm koyması söz konusudur. Kişilerarası güç ve sorumlulukların farkının ortaya konmasında belirleyici olan ise ünvanlardır (Eren, 2009, s.457). İşgörenlerin örgüt bünyesinde saygınlık kazanmaları, elde ettikleri başarı, işte yükselme ve ünvan ile devam etmesi beklenmektedir. Söz konusu kazanımlar işgörenlerin motivasyonları bakımından büyük önem taşımaktadır. Bu sayede, ihtiyaçlar hiyerarşisinde bulunan kendini gerçekleştirme gereksinimi tatmin edilecektir.

Özel Yaşama Saygı: İşgörenlerin örgüte dönük verim sağlayabilmesi ancak örgütün onların özel hayatına müdahil olmaması ve saygı göstermesi ile mümkün görünmektedir. Bunun yanında, örgütlerin yaklaşımı işgörenlerinin problemlerine yönelik çözüm bulucu olmalıdır.

Takdir Edilme: Takdir edilme ile ilgili durumu en iyi “Marifet iltifata tabidir” atasözü ortaya koymaktadır. Bu atasözünden hareketle, işgörenlerin sergiledikleri olumlu eylemlerin artırılması ve süreklilik kazandırılması adına övülmeleri ve takdir edilmeleri gerekli görülmektedir (Kırcı, 2013, s.25).

Yapılmaya Değer Bir İş: İşgörenler çalışmakta oldukları örgütten çok şey beklemektedirler. Kendileri açısından uygun olduklarını düşündükleri işleri yapmaları bu beklentilerden biridir. Bu beklentilerinin yerine getirilmesi onların iş konusunda daha çok motivasyona sahip olmalarını sağlamaktadır.

İş Güvenliği ve Psikolojik Güvence: Birey, çalışmakta olduğu kurum bünyesinde hangi konumda, kimlerle çalışacağı konusunda, verilen görevi nasıl yerine getirebileceği konusunda ve ne derece başarıya ulaşabileceği konusunda bilgi sahibi olursa özgüveni artmakta ve yapmakta olduğu işe daha çok çaba göstermektedir. Burada, işgörenler açısından güven duygusunun ortaya çıkmasında etkili olan idarecilerdir (Şimşek vd., 2008, s.181).

Sosyal Faaliyetler: Kişinin toplum içinde daha çok kaynaşmasını, sosyal olmasını sağlamakta olan her bir faaliyet şeklinde tanımlanmaktadır. Söz konusu faktör de motivasyonu arttırmaktadır. Ekip duygusu kişilerin idarecileri ve iş arkadaşlarıyla çok daha fazla zaman geçirmesi ile güçlenmekte ve iş motivasyonunu arttırmaktadır.

2.1.3.3. Örgütsel ve Yönetsel Araçlar

Kurum bünyesinde tüm çalışanların ayrı ayrı mutluluğunun sağlanması adına ortamı oluşturmak kolay olmamaktadır. Çalışan bireylerin beklentileri birbirlerinden farklıdır. Kimi motivasyon artırıcı yollar en iyi çalışma düzenini oluşturmak adına gerekli görülmektedir. Bu kısımda ele alınacak konular, amaç birliği, yetki ve sorumluluk, eğitim ve terfi, kararlara katılma, iş genişletme, iletişim, iş zenginleştirme, iş rotasyonu, bağımsız çalışma grupları, müzik eşliğinde çalışma, fiziksel koşulların iyileştirilmesi, esnek zaman, kalite çemberi, özel hayata saygı, adaletli ve sürekli bir disiplin sistemi şeklindedir.

Amaç Birliği: Kurum ile işgören arasındaki dengeyi kurmak yöneticilerin en önemli görevlerinden biridir. Ortak olarak hem kurum hem de işgören çıkar sağlamalıdır. İşgörenlerin hedeflerine varmalarında kurumlar bir araç olarak görülmektedir. Bu sebeple, bireyin kazanılması kurumlar bakımından önem taşımaktadır (Naldöken, 2008, s.55). Kurumlar da tıpkı işgörenler gibi beklenti içindedirler. Bu bağlamda önemli olan söz konusu gereksinimlerin birlikte giderilmesidir. Ancak bu şekilde amaç birliği ilkesi yerine getirilmiş olmaktadır.

Yetki ve Sorumluluk: İşgörenler açısından örgüt bünyesinde işe dönük tatminin sağlanmasının birçok yolu bulunmaktadır. Her bir birey çalışmakta oldukları örgüt bünyesinde sahiplenilmek, sorumluluk almak ve yetki ile donanmak istemektedir. Bu isteklerin yerine getirilmesi işgören yanında örgüt için de önem taşımaktadır. İdarecilerin işgörenlerine yetki ve sorumluluklar yükleme beklenmektedir. Bu sayede, işgörenler açısından iş hakkında bilgi edinilmesine ve o işin öğrenilmesine fırsat tanınmış olunacaktır. Söz konusu fırsatlar ise uzun vadeye dönük işgörenin işinde var olması beklenen kimliğini oluşturmasına olanak sağlayacaktır.

Eğitim ve Terfi: İşgörenler bakımından daima bir ihtiyaç olan eğitimden bahsederken diğer bir yandan yapılmakta olan işi öğrenmek, o işe yönelik bilgi sahibi olmak, uzmanlık kazanmak bütün işgörenlerin en doğal hakkı olarak karşımıza çıkmaktadır. Eğitim ve terfi durumları motivasyonu oluşturmaktadır. İşgörenlerin işlerinde ilk gün sahip oldukları motivasyonları geri kalan iş hayatları boyunca devam etmez. Üstlendikleri sorumluluklar ve işler belli bir zamandan sonra monotonluk kazanmaya başlamaktadır. Bu da işgören açısından işinde yükselme döneminin gelmesi anlamına gelmektedir. Yükselmenin ana hedefi bireyin kendisini geliştirmesi yolu ile bir üst konumda yer almasıdır. Bireyler kendilerini daima üst konumlarda görmeyi istemektedirler. Ancak bu konuda üst idare merciinin işgörenle ilgili kararı söz konusu olmaktadır. Bu konuda ise, idareciler açısından işgörenlerin arzu ve gereksinimlerine karşı geliştirmeleri gereken duyarlılık önem taşımaktadır. Bir üst seviyeye çıkarak terfiyi kazanmak işgörenin kurumda çalışma sebeplerindendir ve aldıkları ücret gibi en temel ihtiyaçlardandır. Terfi kavramında tamamlayıcı unsur ise adalet kavramıdır. Ortaya konulan bütün emeklerin uzun bir süre içinde boşa gitmesinin nedeni, terfi etmesi beklenen işgörenler arasındaki örgütsel adaletin sağlanamamasıdır.

Kararlara Katılma: Herzberg bireylerin üstlendikleri işte sorumluluk almalarının onların başarılarını arttırdığını belirtmektedir. Kurum bünyesinde işgörenlerin alınacak kararlarda rol alması sağlanmadığında ve onlara sorumluluk verilmediğinde, işgörenler iş konusunda yabancılaşmakta ve gizli yoldan tatmin olmama, devam edememe, direnme, greve gitme, başarı gösterirken işi bırakma vb. problemler ortaya çıkmaktadır (Şimşek vd., 2008, s.181).

İş Genişletme: İşin genişletilmesi başka bir motivasyon artırıcı etkidir. Tanımlamak gerekirse, işgörenin birden çok alana yönelik bilgiye sahip olması iş genişletmedir. Bu da uzmanlık kazanmanın getirilerini azaltmakta iken olumsuzlukları da yok etmektedir ve bunun sonucunda da monotonluğu en aza indirmektedir (Kırcı, 2013, s.32).

İletişim: Kurum bünyesinde iletişim sağlandığında, ast ve üst ya da eşit konumda çalışmakta olan kişilerarası bilgi, duygu ve düşünceler kolaylıkla

aktarılmakta ve kişiler arasında anlaşma da kolaylıkla sağlanmaktadır (Tengilimoğlu vd., 2012, s.238).

İş Zenginleştirme: İş zenginleştirmenin tanımı ise, üstlenilen görevin baştan sona kadar tek bir işgörenin yapmasının sağlanması şeklindedir. Burada asıl hedeflenen, işgören tarafından daha fazla gelişimin sağlanması ve kendini daha da geliştirmesidir. Bunun sonucunda da işgörenler yapmakta oldukları işi öğrenecekler ve motivasyonlarını yüksek tutacaklardır.

İş Rotasyonu: Rotasyon bir kavram olarak yer değişimi yapmak anlamına gelmektedir. İş rotasyonunda ise işgörenin üstlendiği sorumlulukların değiştirilmesi söz konusudur. Bireyler belli bir süre görevlerini yerine getirmekte ve akabinde başka sorumlulukları almaktadır ve bu durum da iş rotasyonunun bir sonucudur. Burada işgörenlerin örgüt bünyesindeki her bir bölüm ile ilgili bilgiye hakim olması amaçlanmaktadır. Bu sayede işgören çalışmakta olduğu örgütü daha iyi tanımakta ve iş konusunda doyuma ulaşmaktadır.

Bağımsız Çalışma Grupları: Yürütülen etkinliklerin özellikleri çerçevesinde beraber çalışması beklenen bireylerin birtakım olarak çalıştırılmalarıdır. Yürütülen görevin gereksinimler ve nitelikler bakımından daha iyi olması işgörenlerin beraber işi yürütmelerine bağlı olacaktır ve görevleri konusundaki dağılımlar da bu noktadan hareketle yapılacaktır (Naldöken, 2008, s.61).

Müzik Eşliğinde Çalışma: Araştırmalara göre, müzik verimliliği arttırmaktadır ve kişileri stres faktöründen uzaklaştırmaktadır. Bu bağlamda müziğin varlığı işgörenlerin motivasyonu açısından iyi bir seçim olarak karşımıza çıkmaktadır.

Fiziksel Koşulların İyileştirilmesi: Çalışanların verimli olması bakımından çalıştıkları ortam büyük önem taşımaktadır. İşgörenler zamanlarının neredeyse tümünü iş yerinde geçirmektedirler. Bu nedenle çalışmakta oldukları atmosferin fiziksel açıdan daha iyi olmasını beklemektedirler. Isınma, rahatlık, ışık sistemi ve diğer tüm fiziksel şartlar işgörenler açısından yüksek performans göstermelerini sağlamaktadır. Buna bağlı olarak, çalışma kapasitesinin ve etkinliğinin artması, çalışanların bu konudaki beklenti ve gereksinimlerinin önemsenmesi ile doğru orantılıdır.

Esnek Zaman: Olağan çalışma düzenlerinde günlük sekiz saat haftalık ise 5 ya da 6 gün çalışılmaktadır. İşgörenler onlara bildirilen saatte iş yerine gelmekte ve tekrar bildirilen saatte de iş yerinden ayrılmaktadırlar. Söz konusu uygulama sabah 08:30-17:00 saatleri arasını kapsamaktadır. İşgörenlerin belirlenen bu saat aralıklarında kurumda olması gerekmektedir. Verimliliği arttırmak adına esnek zaman uygulaması kapsamında çalışma zamanları dışında kalan zamanlar işgörenlerce belirlenmektedir. Esnek zaman yönetiminde, devamsızlık önlenmekte, ekstra mesai harcamaları azalmakta, idareye yönelik kincilik durumu azalmakta, trafik sıkışmaları önlenmekte ve bağımsızlık ve sorumluluk duygusu gelişmekte ve bu da işe yönelik tatmin olma durumunu yükseltmektedir (Altuğ, 1997, s.80).

Kalite Çemberi: Yönetime yönelik eylemlerde kurumların sahip oldukları tüm kaynakları olumlu, karlı ve sistemli bir şekilde kullanması gerekmektedir. Bu bakımdan yönetim kavramı sanat ve ilim olarak karşımıza çıkmaktadır. Görevlerin diğer bireyler yoluyla tamamlanması eylemi yönetim sanatı iken, bir kurumun altındaki türlü işlevsel donanımlarla ilgili işlem, sistem ve kontrollerin planlanması ise yönetim ilmi ile ilgilidir. Kalite kontrol çemberleriyle ilgili gelişmeler Japonya'da ortaya çıkmıştır. Bu çemberler, benzer alanda etkin olan (Büro, atölye, hizmet gibi), sayı bakımından 5 ya da 10 kişilik grupları kapsayan ve gönüllük esasına sahip ekipleri kapsamaktadır. Bu ekipler çalışmakta oldukları örgütün benimsediği ve takdir ettiği işleri yerine getirmelerinden ötürü üstlendikleri işlerde çok daha fazla motivasyona sahip olabilmektedirler (Efil, 2013, ss.255-256).

Özel Hayata Saygı: Bireylerin iş haricinde özel hayatları bulunmaktadır. Aile hayatları, sosyal hayatları, dini inançları, sağlık durumları, ilgi alanları ve eğlence anlayışları gibi konular bu kapsamdadır. İşgörenlerin iş hayatları özel hayatları tarafından olumlu ya da olumsuz olarak etkilenmektedir. Bu sebeple, onların problemlerine çözüm bulunmalı ve destek olunmalıdır. Bunun anlamı özel hayata müdahil olmak değildir. Saygı çerçevesinde işgörenlerin problemlerinin çözümüne yönelik destek sağlama ve yardım etme, işe yönelik motivasyon artırıcı bir etkidir (Doğan, 1995, s.219).

Adaletli ve Sürekli Bir Disiplin Sistemi: İşgörenlerin gereksinimlerinin dikkate alınması ve giderilmesi onlara motivasyon kazandırmaktadır. Ayrıca bir diğer

motivasyon arttırıcı kaynak ise işgören şikayetlerinin ciddiye alınması şeklindedir. Adaletli bir şekilde bu durum sağlanabilmektedir. Bu nedenle işgörenlere şikayet etmeleri konusunda rahatlık sağlanmalıdır. Sundukları şikayetlere önem verilmeli ve çözümü için gerekli faaliyetler yürütülmelidir. Bunun sağlanmaması durumunda işgörenlerin örgütle ve idareci ile ilgili olumsuz bir yaklaşımı ortaya çıkacaktır. Sonucunda ise işgörenler üstlendikleri işe yönelik ilgilerini azaltarak motivasyon kaybına uğrayacaklardır. Örgüt bünyesinde işgörenlerin tüm olumsuz durumlardan korunması ve idareciler tarafından desteklenmesi gerekmektedir (Eren, 1998, s.332).

2.2. Motivasyon Kuramları ve Örgütsel Adalet Algısı

Son zamanlarda bilim insanları tarafından modern işletme yönetimi anlayışı ve iş ortamında verimliliğin nasıl sağlanacağı sorularına yanıt aranmakta ve araştırılmaya çalışılmaktadır. Ulaşılan sonuçlar göstermektedir ki, ekonomik ve psiko-sosyal güdüler motivenin iki temel unsurudur ve farklı anlayışların ortaya çıkmasında ve gelişmesinde etkili olmaktadır (Özkalp ve Kirel, 2013, s.279).

İlk olarak endüstri devrimi döneminde ortaya çıkan iş bölümü ve uzmanlaşma terimleri, önem kazandıktan sonra bazı problemlerin çıkmasına sebep olmuş ve bunun sonucunda iş görenlerde işlerine yönelik isteksizlik ve ilgisizlik doğmaya başlamıştır. Bu durumun çözüm yolları Taylor ve Mayo gibi birçok araştırmacı tarafında aranmış ve çalışan motivasyonunun yeniden kazanılmasının yolları incelenmiştir. Kurumsal boyutlara ulaşan bu incelemelerde en çok üzerinde durulan konu çalışan davranışı altında bulunan gerçek sebeplerin bulunmasıdır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008, s.47).

Bu arayışlarla bilim adamları motivasyon konusunda farklı taraflara yönelmiş ve buradan hareketle yeni motivasyon teorileri ortaya konulmuştur. Motivasyon teorilerinin en çok gelişim gösterdiği yıllar 1950 olarak görülmektedir. Söz konusu teoriler o dönem için yüksek seviyede eleştiriye maruz kalmasına ve geçerliğinin tartışılmasına rağmen hala çalışan motivasyonu konusunda kabul gören açıklamalardır. (Robbins ve Judge, 2013, s.205).

Motivasyon ile ilgili pek çok teori ve yaklaşımdan bahsedilmektedir. Ancak katılımcı yönetim uygulamalarıyla direkt olarak ilgili olan motivasyon yaklaşımları,

kapsamına göre ve uygulanan süreçlere göre motivasyon teorileri olmak üzere iki grupta sınıflandırılmaktadır (Çiçek, 2005, s.12).

İnsan davranışlarının kaynağının araştırıldığı ve bu kaynaklardan yola çıkılarak belli sorulara cevap arayan teoriler, kapsam teorileri olarak karşımıza çıkmaktadır. İhtiyaçlar Hiyerarşisi Yaklaşımı, Herzberg'in Çift Faktör Teorisi, McClelland'ın Başarma İhtiyacı Teorisi ve Alderfer'in VIG Teorisi bu teori altında incelenmektedir. Süreç teorilerinde ise, kapsam teorilerinden farklı olarak, ihtiyaç ve güdüler üzerinde durmadan, insanın duyduğu gereksinimlerin karşılanmasında kullanılan ve amaç denilebilen dışsal kimi unsurlar üzerinde yoğunlaşma söz konusudur (Şimşek vd. 2008, ss.185-194).

Vroom'un Beklenti Teorisi, Porter-Lowler'in Beklenti Teorisi, Locken'in Amaç Teorisi, Skinner'ın Pekiştirme Teorisi ve Adam'ın Eşitlik Teorisi ise süreç teorileri altında ele alınmaktadır.

Motivasyon teorileri bağlamında bakıldığında, örgütsel adaletin hem motivasyon kavramının ortaya çıkmasında hem de gelişmesinde bir rol üstlendiği görülmektedir. Buradan hareketle, örgütsel adaletin ve özelliklerinin motivasyon üzerindeki etkilerini, hangi örgütsel varlıklarda ne şekilde ortaya çıktığı açıkça görülmektedir.

2.2.1. Kapsam Teorileri

2.2.1.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı ve Örgütsel Adalet İlişkisi

Freud' un psikanaliz teorisinde belirttiği gibi Maslow (1943) da insan motivasyonu ile ilgili teoriyi, ona yardım almak üzere gelen kişilerin özel hayatlarında gösterdikleri mücadelelerinden ulaştığı gözlemler ile elde etmiş olduğu sonuçlara bağlamaktadır. Söz konusu teori "Büyük Depresyon" süresince oluşturulmuştur (Latham, 2012, s.32).

Maslow'un ihtiyaçlar teorisi motivasyon ile ilgili en yaygın teorilerden biri olarak bilinmektedir. Söz konusu hipotezde her insan için beş hiyerarşik ihtiyaç bulunmaktadır (Özkalp ve Kırıl, 2013, s.281):

Fizyolojik İhtiyaçlar: Acıkma, susama, barınma, cinsellik ve diğer vücut gereksinimlerini içermektedir.

Güvenlik İhtiyaçları: Fiziksel ve duygusal anlamda türlü tehlikeye karşı korunma, güvenliğin sağlanması gereksinimi şeklinde tanımlanmaktadır.

Sosyal İhtiyaçlar: Sevgi ve ilgi görme, aidiyet duygusu, kabul edilme şeklindeki duyguları içermektedir.

Saygı İhtiyaçları: Özsaygı, etraftaki bireylerden saygı bekleme, başarıya ulaşma ve konum sahibi olma, dikkat çekici olma gibi içsel ve dışsal faktörleri içermektedir.

Kendini Gerçekleştirme: İnsanın kapasitesini kendi becerileri kapsamında ilelebet devam ettirmesi ve kendi var olan gücüne erişmesi şeklinde belirtilmektedir.

Şekil 3: Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi



Maslow, insanların daha üst düzeydeki gereksinimleriyle ilgili tatmin olmadan önce daha düşük düzeydeki gereksinimleriyle tatmin olmaya yönelik güdülendiklerini belirtmektedir. Güdüleyici bundan başka bir gereksinim karşılandığında artık güçlü görünmemektedir. Örnek olarak, sendikaların daha yüksek ücretler, iş güvenliği, yardımlar ve güvenlik koşulları konularında görüşmeleri. Bu konular direkt olarak Maslow'un düşük düzeydeki ihtiyaçları ile ilgili olmaktadır. Ancak, fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçları tamamen karşılık bulduğunda üst seviye ihtiyaçlar (sosyal, ego ve kendini gerçekleştirme) ağırlık verilen konular durumuna yükselmektedir (Şimşek vd., 2008, s.187).

İnsanların en temel ihtiyaçları olan acıkma, susama, giyecek, içecek gibi ihtiyaçlar, insanlar için vazgeçilmezdir. Pek az bir şekilde bile tatmin edilmezlerse,

insanlar için yaşamak zorlaşmaktadır. İlk olarak karşılanması gereken ihtiyaçlar, biyolojik yaşamın sürdürülebilmesi için gereklidir.

Farklı gereksinimlerin oluşmasına ortam hazırlamak için, fizyolojik ihtiyaçların karşılanması gerekmektedir. Ancak bu ihtiyaçlar karşılandığında kişinin güvenlik ihtiyacı oluşmaktadır. İnsanlar için biyolojik ihtiyaçlarının karşılanmasından sonra gelen ilk ihtiyaç güvendir. Söz konusu güven bireyin her çeşit tehlikeden uzak durması ve bunu istemesidir. İnsanı esir alan en güçlü duygu korkudur. Kişi korkuyu hisseder hissetmez bulunduğu ortamdan uzaklaşmak ve tehlikeden kendini izole etmek istemektedir. Burada, insanların fiziksel olarak güvenliklerinin yanında ekonomik olarak da güvenliklerinin sağlanması gerekmektedir (Eren, 2009, s.536).

Maslow, güvenlik ihtiyacı ve fizyolojik ihtiyaçları düşük düzeyli ihtiyaçlar olarak değerlendirmektedir. Aitlik duygusu ve sevgi gereksinimi, değer gereksinimleri ve kendini gerçekleştirme ise yüksek düzeyli ihtiyaçlar olarak görülmektedir. Fiziksel gereksinimleri ve güvenlikle ilgili gereksinimleri biten bireyler ihtiyaç hiyerarşisindeki bir üst basamakta bulunan ait olma ve sevgi ihtiyacına yönelmişlerdir. Bireylerin üçüncü basamak ihtiyaçları, bir aileye, millete veya kuruma aitlik hissetme, sevilme ve benimsenme ihtiyacı şeklindedir. Çalışan birey tüm zamanını neredeyse örgütte geçirmektedir ve bu süre içerisinde de motivasyonunun yüksek olmasını beklemektedir. Bunun için işgören açısından kendini çalışmakta olduğu kuruma ait hissetmek, kurumda çalışmakta olan diğer iş arkadaşları ve idarecisi tarafından benimsenmek ve sevilme gerekli görülmektedir. Takım olarak çalışabilen, ortak değerleri paylaşabilen işgörenlerin ve bu değerleri işgörenlere hissettirebilen idarecilerin önemli başarıları sağlaması kaçınılmaz görülmektedir.

İhtiyaçlar hiyerarşisinin dördüncü basamağını değer ihtiyaçları oluşturmaktadır. Bu basamakta, bireylerin önce kendilerine ve sonra diğer bireylere (iş ortamında, aile içerisinde, toplumda) saygı göstermesi beklenmektedir. Sevginin kendiliğinden gelmesi saygının kişilerarası ilişkilerde yerleşmesiyle mümkündür. Bu ihtiyaçlar listesinden beklenen ise sevilme arzusudur. Ancak bu gereksinimin tatmin edilmesi ile ruh ve beden sağlık bulabilmektedir.

Kendini Gerçekleştirme İhtiyacı: Bu basamakta bireyin istediği, ulaşma imkanı bulunduğu en son noktaya varmak ve bunu yaparken de gücünün hepsini kullanmaktır.

Verimli olarak çalışmaları ancak bu ihtiyacın doğru düzeyde tutulmasının başarılması ile mümkündür.

Şüphe yoktur ki, buna ulaşmak ancak daha alt düzeydeki ihtiyaçların karşılanması ile mümkündür. Kendini gerçekleştirmiş kişiler de kimi yanlışlar yapabilmektedirler. Bundan dolayı suçluluk duygusuna girmektedirler ancak bu yanlışlarına sağlıklı bakabildiklerinde kişiliklerine bir fayda sağlayabilmektedirler (Aslanadam, 2011, s.29).

Kişi gereksinimleri Maslow tarafından beş basamakta ele alınmaktayken, bir gereksinimin karşılanmadan diğerine geçilmediği ve düşük seviyeli gereksinimlerin yüksek seviyeli gereksinimlerden önce geldiği örnekler yoluyla açıklanmaktadır.

Maslow'un ihtiyaçlar teorisi özellikle idareciler tarafından olmak üzere oldukça geniş bir kitleden onay almıştır. Sezgi bakımından mantıklıdır ve anlaşılması kolay görülmektedir. Ancak bunun yanında, ne yazık ki araştırmacılar bu teoriyi kanıtlayamamışlardır. Görüş Maslow tarafından kanıt sunularak desteklenemediğinden, geçerliliği bakımından kimi araştırmalarca yeterli kanıt da bulunamamıştır. İhtiyaçların Maslow'un öngördüğü tabloda sıralanmasıyla ilgili çok az sayıda olan kanıtlar, tatmin edilememiş gereksinimlerin motive edici özellikleri bulunduğunu veya bir gereksinimin tatmin edilmesiyle diğer bir seviyeye geçildiğini göstermektedir (Robbins ve Judge, 2011, s.206).

Söz konusu hiyerarşide yer alan gereksinimler kişi temelli belirlenmiştir. Bu gereksinimlerin karşılanmasıyla birlikte, kişi motivasyonu, kurum bünyesinde gösterdiği başarı ve etkili performansı ortaya çıkacaktır. Güvenlik kavramının örgütsel adalet bakımından önemi büyüktür. İşgörenin adalet algısının artması çalışmakta olduğu örgüte ve idarecisine duyduğu güvenle doğru orantılıdır. İşgörenin işini kaybedeceği korkusu yaşamadan çalışabileceğine inanması motivasyonunu yükseltmekte, performansını artırmaktadır. Kurum bünyesinde bireyin saygı görmesi, değer gördüğüne inanması, kimi konularda söz hakkı verilmesi özetle kurumun onu benimsemesi işlemsel ve etkileşimsel adalet algısını arttırmaktadır.

Kişinin adalete yönelik algısının artması sonucunda hiyerarşide son basamakta bulunan kendini gerçekleştirme sağlanmaktadır. Etkileşimsel adalet algısı, bireyin

kendini gerçekleştirmesi sırasında örgüt kültürünün meydana gelmesi, çevresel etkenler ve bütün bunların adalet ile meydana gelmesi sonucu artmaktadır.

2.2.1.2. Herzberg'in Çift Etken Kuramı ve Örgütsel Adalet İlişkisi

Tatmine sebep olan unsurların genel olarak tatminsizliğe sebep olan unsurlardan farklı olduğu Herzberg (1967) tarafından öne sürülmektedir. Eldeki sonuç ise işçiler ile yapmış olduğu birtakım görüşmelere dayandırmaktadır. Kişiler, işlerinden memnun olmaları ile ilgili bir dönemle alakalı unsurları değerlendirmeleri istendiğinde genellikle işin kendisi, sorumluluklar ve başarılar (güdüleyiciler) gibi içsel faktörlerden bahsetmişlerdir. İşçilerden tatminsizliğe sebep gördükleri unsurları değerlendirmeleri istendiğindeyse aksine çoğu kişi şirket politikaları, çalışma şartları ve ücret (hijyen faktörler) şeklinde dışsal faktörlerden bahsetmişlerdir.

İçsel faktörlerin tatminle, dışsal faktörlerin ise tatminsizlikle çok daha güçlü bir korelasyona girdiği Herzberg tarafından ortaya çıkarılmıştır. Herzberg bu bulgular yoluyla bir işteki hijyen faktörlerinin yok olmasının sadece tatminsizlik duygusunu ortadan kaldıracığını fakat tatmine sebep olmayacağını savunmuştur. Bu bağlamda kurumun iş tatminini sağlamak adına işin daha enteresan, zorlayıcı ve bireysel ödül sağlayıcı bir hale dönüştürmesi gibi güdüleyen faktörlere öncelik vermesi gerekmektedir (Anderson vd., 2009, s.32).

Sonuçta Herzberg işletme politikasını, çalışma şartlarını ve maaş durumlarını hijyen faktörler olarak değerlendirmiştir. Söz konusu faktörler yerine getirildiğinde iş tatmini sağlanmakta ve kişilerin motivasyonları artmaktadır. Aksi durumda ise, örnek olarak çalışma şartlarının elverişli olmaması, aile hayatının düzensiz olması gibi durumlarda motivasyona dair tüm etkiler ortadan kalkmaktadır (Tengilimoğlu vd., 2012, s129).

Söz konusu faktörler sağlandığında kişiler tatminsiz olmamakla birlikte tatmin de olmayacaktır. Kişilerin iş konusunda güdülenmesi isteniyorsa, başarı sağlama, tanınma, işin kendi, yükümlülük ve gelişme konuları üzerinde durulması gerektiği Herzberg tarafından önerilmektedir. İnsanlar bu özellikleri içsel bakımından ödüllendirici bulmaktadır (Özkalp ve Kirel, 2013, ss.285-286).

Örgütsel adalet bakımından güdüleyiciler ve hijyen faktörler büyük önem taşımaktadırlar. Maaş, terfi, ödüller, gelir, sosyal haklar ve prim gibi hijyen faktörler dağıtımsal adaletin meydana gelmesinde ve gelişim sergilemesinde büyük rol oynamaktadır. İşin kendisi, başarılar ve sorumluluklar gibi güdüleyiciler ise işlemsel ve etkileşimsel adalet algısının artmasını sağlamaktadır.

2.2.1.3. David Mc Clelland'ın Başarı Kuramı Teorisi ve Örgütsel Adalet İlişkisi

1947 ve 1953 yılları arasında David McClelland tarafından bir puanlama sistemi geliştirilmiştir. Güdü amaçlı geliştirilen sistem bireyin kişiliğine yönelik kimi veriler sunmuştur. Test (TAT), McClelland tarafından kullanılmıştır. Morgan ve Murray ise aynı sistemi geliştirmişlerdir. TAT ile ilişki kurma, motivasyon ve güç kavramları ölçülmektedir. McClelland tarafından kullanılan bu sistem 3'e ayrılmıştır: Başarma ihtiyacı ile dünyaya gelenler, ilişki kurmaya ihtiyacı bulunanlar ve güce ihtiyacı olanlar.

Başarma gereksinimiyle dünyaya gelen bireyler ilk olarak amaç belirlemekte ve bu amaç yönünde çaba göstermektedirler. Ortaya koydukları çabaların bir karşılığı olarak takdir edilmek ve övülmek isterler. Diğer grubu ilişki kurma gereksinimi olan bireyler oluşturmaktadır. Bu gruptaki kişiler çalışmak yerine yakınları ve arkadaşlarıyla vakit geçirmek isterler. Sonuncu grubu ise güce gereksinim duyan kişiler oluşturmaktadır. Onlar da diğer kişileri yönetimleri altına almak ve kontrol etmek gibi özellikleri sergilerler. Bu grupta yer alan bireyler bakımından yöneticilik gibi yönetim aşamaları uygun görülmektedir.

McClelland'ın görüşüne göre, tüm insanlara hitap eden bir ihtiyaçlar listesinden bahsedilemez. İhtiyaçlar zinciri bireysel gereksinimler tarafından belirlenmektedir. Başarı kavramına yoğunlaşan McClelland güç, başarı ve bütünleşme gibi güdülerini ölçtüğü bir test uygulamıştır. Bireyler için kimi resimleri seçmiş ve onlardan seçmiş olduğu resimler hakkında öyküler anlatmalarını istemiştir. Sonrasında anlatılan öyküleri çözümlemiştir. Burada amaç belli bir güdüye ulaşmaktır. Bu işlemlerle aynı öykülerin farklı kişilerce incelenmesinde benzer sonuçlar ortaya koyarken, öykülerin aynı kişilerce farklı zamanlarda incelenmesinde daha az yakın sonuçlar elde edilmiştir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008, s.60).

McClelland'ın başarı teorisi bu yönüyle etkileşimsel adaletle ve dağıtımsal adaletin teorilerinden olan Grup Değeri Modeli ile ilişkilidir. Söz konusu yaklaşımlarda, insan ilişkilerinin iyi kurulmasına ve takım bilincini taşımanın önemine vurgu yapılmıştır.

Çalışanlar takım arkadaşları ve idarecileri ile uyum içinde olup sağlıklı ilişkiler kurarsa, adaletsiz yaklaşımlardan çok az şekilde etkilenmektedir. Söz konusu olan ve üç farklı durumda meydana gelen iş gören gereksinimleri kişilerin kurum bünyesinde kendilerini nasıl konumlandırmak istediklerini ortaya koymaktadır. Bu gereksinimler farklı zamanlarda ortaya çıkmalarının yanında aynı anda da oluşabilmektedir. Birey grup bilincine sahip olduğunda ve iletişim yönünü kuvvetli kıldığında, gereksinimleri karşılanmakta ve tatmin olmaktadır.

2.2.1.4. Alderfer'in VİG (ERG) Kuramı ve Örgütsel Adalet İlişkisi

Bu yaklaşım ilk olarak Maslow tarafından ihtiyaçlar hiyerarşisinin basitleştirilmesiyle elde edildikten sonra Clayton Alderfer tarafından geliştirilmiştir. Sıralama esas tutularak ihtiyaçlar sıralanmıştır. Alt basamaklarda yer alan ihtiyaçlar tatmininin sağlanmasından sonra üst basamaklara geçilmektedir. Söz konusu teori üç ana ihtiyaca öncelik vermektedir. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi Var olma ihtiyacı (V), İlişki kurma ve aidiyet ihtiyacı (İ) ve Gelişme ihtiyaçlarının baş harflerinden oluşan VİG teorisi aracılığıyla modern zamana uyarlanmıştır. Bu teoriye göre Maslow'un ilk basamakta yer verdiği ihtiyaçlar ve yine bu teoride yer alan var olma ihtiyacı birbiri ile uyum içindedir. Bir sonraki basamaktaysa, Maslow'un güvenlik ve sosyal ihtiyaçlar basamağıyla bu teoride yer alan ilişki kurma ve aidiyet ihtiyacı uyum içindedir. Üçüncü basamakta yer alan ihtiyaçlar ise (gelişme ihtiyacı ve saygınlık ve kendini gerçekleştirme) yine söz konusu teori ile uyum içindedir (Koçel, 2001, s.516.).

VİG teorisinde son basamakta yer alan gelişme ihtiyaçları bir önceki iki basamakta yer alan ihtiyaçların karşılanmasıyla tamamlanmakta ve gitgide artarak motivasyon sürecine katkıda bulunmaktadır. Birey herhangi bir basamakta yer alan ihtiyacını karşılayamadığında bu durumun saklanması tercih edebilmektedir. Karşılaşılan benzer durumlar için birey bir önceki basamakta yer alan ihtiyacına geri dönebilmekte ve burada yoğunlaşabilmektedir (Can, 1994, s.161).

Var olma, İlişki kurma ve Gelişme ihtiyaçları konusunda elde edilen tatmin VİG (ERG) teorisinde temel sayılmaktadır. Aynı Maslow'un ihtiyaç hiyerarşisinde yer alan ihtiyaçlar konusunda elde edilen tatmin durumları gibi adaletin boyutlarıyla da ilgilidir. Etkileşimsel adalet algısı kişilerin iş arkadaşlarıyla iyi bağ oluşturmaları ve kendilerini gelişime açık hale getirmesiyle olumlu olarak etkilenmektedir.

2.2.2. Süreç Teorileri

2.2.2.1. Vroom'un Beklenti Kuramı ve Örgütsel Adalet İlişkisi

Vroom'un Ümit Kuramı süreç teorilerinin ilkidir. Davranış kademeleri bu teoride incelenmektedir ve değişkenler açıklanmaktadır. Klasik bir kuram olan Kapsam Kuramları, yalnızca bireyleri motive edici unsurlar üzerinde durmaktadırlar. Bu kuramda, davranışa yönelik etkiler ve davranış işleyişlerine yeteri kadar yer verilmemektedir. Bireyler bakımından motive olma sürecini aynı görmekte olan bu teoride aynı zamanda bireyleri de sahip oldukları görüşleri ve değer yargıları bakımından ayırmaktadır (Eren, 2009, s.567).

Beklenti teorisinde belli bir davranışı sergileme eğilimi, davranışın sonucunun ilgi çekmesine ve sonuçlara yönelik beklentinin gücüne bağlanmaktadır. Yani, bireylerin olumlu yönde eylemlerini yüksek çaba göstererek yapmaları, yaptıkları eylemlerin iyi bir değerlendirme ile sonuçlanacağı konusundaki inançlarına bağlıdır. Onlara göre bu değerlendirme, prim, ücrette artış ve işte yükselme şeklinde örgütsel ödülleri içermelidir ve onların bireysel amaçlarını da tatmin etmelidir. Buradan hareketle teoride üç tür ilişki üzerinde durulmaktadır (Robbins ve Judge, 2013, ss.225-226):

1. Gayret-Performans İlişkisi: Kişinin çabasıyla çabası neticesinde ortaya çıkan performans arasındaki ilişki arasındaki olasılığa yönelik işgörenin algısı.

2. Performans-Ödül İlişkisi: Belli seviyede performans sergileme yoluyla performans neticesinde istenen ödüle erişme arasındaki ilişki.

3. Ödül-Kişisel Hedefler İlişkisi: Örgütsel ödüllerin bireysel amaçları ya da gereksinimlerini karşılayabilme düzeyi veya potansiyel ödüllerin kişi için ilgi çekici derecede olması.

Vroom tarafından ortaya konulan Beklenti Kuramında da diğer motivasyon kuramlarında olduğu gibi örgütsel adalet doğrudan yer almaktadır. İşgörenlerin dağıtımsal adalet algıları bekledikleri ödüllendirmeler, işte yükselme, ücret ve prim şeklindeki motivasyon artırıcı etkenlere bağlı olarak artmaktadır. İşgörenin dikkatini ilk verdiği konular kendi ve iş arkadaşlarıyla kıyaslama yaptığı maaş, prim ve işte yükselme konularıdır. Söz konusu kıyaslamaların olumlu yönde cevaplar vermesi, iş motivasyonuna yönelik çok önemli olan adalet algısını sağlamaktadır.

2.2.2.2. Lawler ve Porter’ın Ümit Kuramı ve Örgütsel Adalet İlişkisi

Lawler ve Porter fazla çabalamanın daima fazla performansa ulaştıracağını düşünmemektedir. Başarıya ulaşmada çok fazla çabalama yeterli görülmemektedir. Bunun yanında bireylerin bilgiye ve yeteneğe sahip olması da beklenmektedir. Örnek olarak, bireyin muhasebeyle ilgili bir bilgisi bulunmuyorsa, defter kayıtlarını tutması beklenmemektedir. Bu teoride bireyin kendi adına sahiplendiği rol de motivasyonu yönetmektedir. İşgörenlerin çalışmakta oldukları örgütte üstlendikleri rolleri sahiplenmesi onların motive olmasını sağlamaktadır. Tersisi durumda, rol konusunda çatışmalar başlamakta ve bireylerin performansları olumsuz şekilde etkilenebilmektedir (Gümüş ve Sezgin, 2012, s.13).

Beklenti kuramında, motivasyon valence ve bekleyişler tarafından belirlenmektedir. Performansın beklenildiği şekilde bir sonucu ortaya koyacağına olan inanç bekleyiştir. Söz konusu inanç derecesi 0 ve 1,0 arasında değişmektedir. Beklenen sonucun davranış sonucunda ortaya çıkmayacağını düşünülmesi 0 ile belirtilmektedir. Sonucun beklenen sonuç ile aynı olacağından emin olunması durumu ise 1 ile belirtilmektedir. Öte yandan, valence kişinin istek derecesi ile ilgili bir ifadedir ve kişinin ödüllendirme sistemine yönelik benimsediği değeri göstermektedir.

Kişinin ödülü isteme derecesi +1, 0’dan -1, 0’a kadar uzanmakta olan bir değeri karşılamaktadır. Söz konusu değerlerin değişmesi, çalışanın ortaya çıkan sonuçları ne kadar istediğine bağlıdır. Bekleyişler; 1. Çaba- Performans (EP) Bekleyişleri ve 2. Performans- Sonuç (PO) Bekleyişleri şeklinde ayrılmaktadır. Kişinin emeğine karşılık bir performans kazanacağına yönelik inancını E-P Bekleyişi temsil etmektedir. Örnek olarak, çalışan için mesai yapmak performans artırıcı bir etken olabilmektedir.

Çalışanın üst seviyede bir performansla üretmesi sonucu elde edeceği artışa yönelik inancını P-O Bekleyişi temsil etmektedir (Şimşek vd., 2008, ss.196-197).

Bu kuramda, ödüllendirme sisteminin yüksek başarıyı getirmesinden öte ne kadar adaletli olduğu önem taşımaktadır. Ancak aksi bir durum da söz konusu olabilmektedir. Örnek olarak, başarı bakımından düşük olan bir bireyin motivasyonu yüksek iken, başarı bakımından yüksek olan bir bireyin motivasyonu düşük olabilmektedir. Bu sebeple, her bir bireyin ayrı ayrı tatmin edilmesi mümkün olmamaktadır (Naldöken, 2008, s.42).

2.2.2.3. Skinner’ın Pekiştirme Kuramı ve Örgütsel Adalet İlişkisi

Pekiştirme Teorisi Amaç Kurma Teorisine karşıt olarak bulunmaktadır. Bilişsel yaklaşımın benimsendiği teoride kişinin hedeflerinin performansını ve davranışını yönetmesi söz konusudur. Pekiştirme Teorisinde davranışa yönelik bir yaklaşım benimsenmektedir. Pekiştirme kuramcıları, kişinin davranışlarının çevresel faktörlerden etkilendiğini savunmaktadırlar. Kuramcılara göre pekiştirmeler davranışları kontrol etmektedirler.

Davranış pekiştikçe onun tekrar edilmesine de olanak tanınmış olur. Burada kişi davranışları ele alınmaktayken içsel durum göz ardı edilmektedir. Yalnızca bireyin eylemleri ve davranışları üzerine odaklanılmaktadır. Olay ve olgular davranışları tetiklese de önemli görülmemektedir. Söz konusu teoride motivasyonun nasıl belirleneceği ile ilgili çalışılmamaktadır. Yalnızca motivasyona yönelik açıklamalar yer almaktadır (Özkalp ve Kirel, 2013, s.290).

Çalışan motivasyonunun pekiştirilmesinin önemi yadsınmamalıdır. İşgörenlerin yapmakta oldukları işlere daha fazla motive olmalarını pekiştirilen davranışları belirlemektedir ve bu da onların performanslarını yükseltmektedir. Kişinin kendine ve çalışmakta olduğu kuruma karşı kazanacağı güveni ödüller, takdir edilme duygusu ve onaylanma belirlemektedir. İşgörenin örgüt ile ilgili güven duygusunu hissetmesi onun örgütsel adalet algısını da arttıracaktır.

2.2.3. Örgütsel Adalet Türleri ve Motivasyon İlişkisi

Örgütsel adalet algısına zemin sağlayan bileşenler aynı zamanda motivasyon algısını da etki altına almaktadırlar. Detaylı bir şekilde incelenen bu iki kavramda,

kişilerin adalet algılarındaki düşüş ile motivasyonun düşüşünün doğru orantılı olduğu gözlemlenmektedir. Ayrıca, örgütsel adalet boyutları olan dağıtımsal adaletin, işlemsel adaletin ve etkileşimsel adaletin de motivasyon ile anlamı ve doğru orantılı bir ilişki kurduğu görülmektedir.

Örgütsel adalet algısında, yönetimin ve çalışanların aralarındaki problemleri çözmeyi sağlayan önemli bir mekanizma söz konusudur. Yönetimin adaletli olması işgörenlerin idareyi açık bir şekilde algılamasını sağlamaktadır (Konovsky, 2000'den aktaran Dilek, 2005, s.31).

2.2.3.1. Dağıtımsal Adalet ve Motivasyon İlişkisi

Örgütsel adalet kavramında bütün işgörenlerin adaletli bir şekilde nitelendirildiği belirtilse de uygulamaya bakıldığında bu durumun geçerli olmadığı görülmektedir. İşgörenlerin işteki konumları, performansları ve elde ettikleri kazanç değişmektedir. Örgüt de işgörenleri bu faktörler çerçevesinde değerlendirmeye almaktadır. Dağıtımsal adaletin ortaya çıkışı bu şekilde olmaktadır. Dağıtımsal adalet, işgörenlerin alacağı payın miktarı, payın kimlere verileceği konularıyla ilgilenmektedir.

Dağıtımsal adaletin temelini etik ve nesnel davranış olguları oluşturmaktadır. Bu ilkeye göre, aynı şartlara sahip olan bireylere aynı şekilde davranılmalıyken, farklı şartlara sahip kişilere farklılıklarınca davranılması gerekmektedir. Dağıtımsal adalet Eşitlik Teorisinin bir uzantısı olarak karşımıza çıkmaktadır. Eşitlik Teorisinde eşit gayret eşit sonucu meydana getirmektedir. Burada, aynı koşullarda çalışmakta olan bireylerin sergiledikleri performans ile ilgili ceza almaları ya da ödül kazanmaları belirtilmektedir (İşcan, 2005, s.155).

Çalışanlar kendilerine hangi şartlarda olurlarsa olsunlar adaletli davranılmasını beklemektedirler. Bu sebeple de kendilerini ve iş arkadaşlarını örgüt bünyesinde kıyaslamaktadırlar. Bu kıyaslamalar bazen olumsuz sonuçlara sebep olabilmektedir. İşgören iş arkadaşlarının elde ettiği kazanımları (terfi, ödül, gelir, sosyal haklar, prim vs.) kendi elde ettiği kazanımlarla kıyaslamakta ve beklemediği olumsuz bir sonuçla karşılaştığında motivasyon kaybına uğramaktadır. Bu nedenle kendilerine haksızlık edildiği düşüncesine kapılabilirler. Buradan hareketle de kendileri ve çalışmakta

oldukları örgüt arasındaki ilişkileri zayıflamaya başlamaktadır. Önemli bir süreç olan bu süre zarfında, adalet algısının düşmesi ile birlikte bu algının yükselmesi kaçınılmazdır.

Dağıtımsal adalet işlemsel ve etkileşimsel adalet boyutundan farklı olarak çalışanlar üzerinde daha etkilidir. Dağıtımsal adaletin bileşenleri (ücret, prim, terfiler, ödüllendirme ve cezalandırma) kişi motivasyonunu hızla düşürmekte olan unsurlardan olduğundan, çalışanlar kurumdan ve işten anında uzaklaşmak isterler. Performansları büyük oranda düşmekte ve kuruma kazandırdıkları fayda azalmaktadır. Çalışanların kurumda bulunmalarının gerçek amacı, yaptıkları işe karşılık ücret almalarıdır. Dağıtımsal adaletin de motivasyonun da sağlanmasındaki temel etken ücrettir.

Özetle, uygulamaların çalışanların performanslarına ve kazandıkları gelirlere göre yönlendirilmesi, onlara adaletli davranılması ve bu algının çalışanlarca hissedilmesi, dağıtımsal adaletin yerine getirildiği anlamına gelmektedir. Sonucunda ise, çalışan motivasyonunun artmasıyla birlikte çalışan performansının artması da kaçınılmaz görülmektedir.

2.2.3.2. İşlemsel Adalet ve Motivasyon İlişkisi

İşlemsel adalet sonuçlara ulaşmak bakımından bir araçtır, katılımcıların yönetimin karar alma süreçlerindeki rollerini belirlemektedir (Cropanzano vd., 2007, s.38).

İşlemsel adalet, çalışanların sürecin işleyişi ile ilgili kural ve prosedürlerin adil olup olmadığına dair algılarıyla oluşmaktadır. Örneğin işgörenler, kimin terfi ettiğine bakmadan, terfi ettirilme sürecinde kullanılan prosedürlerin ve tüm sürecin adaletli olup olmadığını sorgulayabilmektedir. Bu bağlamda, işlemsel adaletin genel prensipleri, tarafsızlık, fırsat eşitliği ve ifade özgürlüğü olarak sıralanmaktadır. Sürecin tarafsızlığı, çalışanlara davranma şekli ve karar verme mekanizmalarının güvenilirliği, algılanan işlemsel adalet seviyesi açısından büyük önem taşımakta olan unsurlardır (Taşkiran, 2010, s.133).

Çalışanların işlemsel adalete genel bakış açıları negatif yönde eğilim gösterirse işe olan ilgi azalır, motivasyon ve performans düşer ve işten ayrılımlar yaşanabilir.

Bunun doğuracağı sonuçlardan yöneticiler birinci derecede sorumlu olurlar (Yeniçeri vd., 2009, s.86).

İşlemsel adaletin örgütler ve yöneticiler açısından önemi, adil olmayan bir kararın dahi olumsuz bir tepkiyle karşılanmamasını sağlayabilecek olmasından ileri gelmektedir. Ancak bu durum tersten okunduğunda, işlemsel adaletin garanti altına alınmadığı bir örgütte kuruma ve otoriteye yönelik olumsuz tutum ve davranışlar artacaktır (Karaeminoğulları, 2006, ss.18-19).

Sonuç olarak; İş görenlerin yüksek performansla faaliyetlerini sürdürmeleri, başarıları imza atmaları ve tüm bunları gerçekleştirirken motivasyonlarının düşük olmaması, örgütsel adaletin sağlanmasıyla mümkündür. Yapılan işlemlerde ve sürdürülen faaliyetlerde iş görenlerin fikrinin alınması, örgüt tarafından benimsenmesi ve yönetime katılması, bireylerin motivasyonları ve örgüte olan bağlılıkları açısından son derece önemlidir. Bu değerlerin iş görenlere sağlanması işlemsel adalet algısının yüksek olmasını ve iş görenlerin motivasyonunun olumlu etkilenmesini sağlar.

2.2.3.3. Etkileşimsel Adalet ve Motivasyon İlişkisi

Etkileşimsel adalet, adalet sürecinin insan boyutunu ele almıştır. İş görenlerin çalışma arkadaşlarıyla ve yöneticileriyle ilişkilerini ve bu ilişkilerin adil olup olmadığı soruları, etkileşimsel adaletin konusunu oluşturur.

Çalışanlar kurum içerisinde yöneticilerinden adil iletişim kurulmasını isterler. Her çalışana eşit davranmayan yöneticiler çalışanlar tarafından adil algılanmazlar. Çalışanların etkileşim adaletsizliği algılaması, yöneticilerine karşı tepkili olmasına yol açar (Özdevecioğlu, 2003, s.79).

Bu bağlamda yöneticilere büyük görevler düşmektedir. Adaletin her boyutunda olduğu gibi etkileşimsel adalet için de algı oldukça önemlidir. Yöneticiler ne kadar adil davrandıklarını düşünseler de önemli olan iş görenin adalet algısıdır. Çalışanlara saygılı ve nazik davranmak, söylenmek isteneni uygun şekilde söylemek, olayları ve durumları gerekçeleri ile açıklamayı gerektirir. Örneğin konferans ve eğitimlere hangi personelin katılacağı, seçilen personellerin hangi kriterlere sahip olmaları gerektiği diğer çalışanlara uygun bir şekilde açıklanması, etkileşimsel adalet algısının olumlu

olmasını sağlayacaktır. Örgütlerde çalışanların işe olan katkıları onların motivasyonları ile doğru orantılıdır.

Özetle, çalışanların performanslarını olumlu şekilde yerine getirebilmeleri adına da adaleti tüm boyutları ile ele almak ve en doğru şekilde uygulamak gereklidir. Örgütlerin belirlenen hedeflere ulaşmasında çalışanlar müşterilerden daha fazla önem taşımaktadır. Çalışanlar bir örgütün çekirdek yapısını oluşturmaktadırlar. İdareciler bu temeli sağlam kuramazlarsa ilk olarak iş görenler sonra da kurumlar uzun vadede varlığını devam ettiremezler. Bu temelin sağlam olması için iş görenin yüksek motivasyonla çalışması büyük önem taşımaktadır. Bu da ancak kurum içerisinde adaletin varlığıyla mümkün olacaktır.

2.2.3.4. Örgütsel Adalet ve Motivasyon İlişkisi Üzerine Yapılan Çalışmalar

Tablo 2: Örgütsel Adalet ve Motivasyon İlişkisi Üzerine Yapılan Çalışmalar

Yıl	Araştırmacı	Araştırma Konusu	Sonuç
1991	Robert H. Moorman	Relationship Between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behaviors: Do Fairness Perceptions Influence Employee Citizenship?	Çalışma sonucunda örgütsel adaletin boyutlarından biri olan dağıtım adaletinin örgütsel vatandaşlığın hiçbir boyutunu etkilemediği bulgulanmıştır.
2005	Senay Yürtür	Ödüllendirme Sistemleri ile Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkilerin Analizi ve Bir Uygulama	Çalışanların, ödüllendirme sisteminin yapısı ve işleyişine ilişkin algıları ile örgütsel adalet algıları aynı yönde değişmektedir. Çalışanların örgütsel adalet algıları, ödüllendirme sisteminin yapısal özelliğinden çok, bu yapının nasıl işletildiği ve yönetildiğinden etkilenmektedir.
2007	Zeynep Oğul Selekler	Öğretmenlerde Örgütsel Adalet ve Psikolojik Sözleşme İhlal Algısı	Öğretmenlerde etkileşimsel adalet algısı ile idareye duyulan psikolojik sözleşme ihlal algısı arasında negatif bir ilişki saptanmıştır. Öğretmenler, işlemsel ve etkileşimsel adalet algıları nedeniyle yaşadıkları psikolojik sözleşme ihlalinin yöneticilere yüklemekte, aynı şeyi örgütleri için daha az hissetmektedirler.
2008	Dilek Nam	Güven ve Örgütsel Adaletin Beklenti Ötesi Özyeterlilik Davranışına Etkisi (Arma Filtre San. ve Tic. A.Ş. Örneği)	Ayrıca beklenti ötesi özyeterlilik davranışı içinde olan katılımcıların organizasyona ve amire duyulan, güven ve adalet algılamasının yüksek olduğu gözlenmiştir. Etkileşimsel adalet algılaması, kurum içerisindeki en yüksek çıkan adalet algılamasıdır. Çalışanların etkileşimsel adalet algılamasının yüksek çıkması, kurum içerisindeki ast-üst ilişkilerinin olumlu seyrini gösterir. Çalışmanın araştırma kısmında elde edilen bulgulara göre, katılımcıların kayda değer bir oranda kurumun dağıtım, prosedürel ve etkileşimsel adalet algılamasının olumlu olduğu sonucunu ortaya konulmuştur.

2008	Aslı Yerlikaya	İş Yerlerindeki Örgütsel Adalet Algısının Duygular Üzerindeki Etkisi	Örgütsel adalet boyutlarından etkileşimsel adalet ve süreçsel adaletin işgörenler tarafından algılanmasının, negatif dışa dönük duygulardan kızgınlığı tahmin etmede, dağıtımsal adalet algısının etkisinden bağımsız ikili bir rol oynadığı bulunmuştur. Çalışanlar yaşadıkları herhangi bir dağıtımsal olumsuzlukta, bu durumdan karşı tarafın ne ölçüde sorumlu olduğu kararını vermek için ya süreçsel ya da etkileşimsel adaletten yararlanırlar.
2009	Leyla İçerli	Örgüt Yapısı ve Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkiler	Çalışmaya katılanların dağıtım adaleti algılarını belirleyen örgüt yapısı boyutları; biçimselleşme ve kararlara katılımıdır. Çalışanların dağıtım adaleti algıları biçimselleşme ve kararlara katılımı pozitif yönlü ilişki içindedir. Dolayısıyla örgüte biçimselleşme ve kararlara katılım düzeyinin artması çalışanların dağıtım adaleti algılarını olumlu yönde etkileyebilir.
2009	Necmettin Cihangiroğlu	Örgütsel Bağlılığın Belirleyicileri Olarak Örgütsel Adalet ve Kararlara Katılım	Örgütsel üyeliğe ilişkin güçlü bir algı olan örgütsel bağlılığın var olabilmesi için işgören ve örgütün ortak çıkarlara ve değerlere sahip olması ve bireyin örgütle ilişkisini “Biz” kavramı ile görebilmesi gerekmektedir. Bu ise, işgörenlere gayretlerinin daha büyük bir bütüne katkıda bulunduğunun hissettirilmesi ile mümkündür.
2009	Hülya Erkanlı	Örgütsel Adalet ve Kültür İlişkisi: Türkiye’de Faaliyet Gösteren Bazı İşletmelerde Karşılaştırmalı Bir Araştırma	Araştırma konusu işletmelerde toplulukçu örgüt kültürü algısı baskın bir biçimde kendini göstermektedir. Örgütsel adalet algısı da örgütsel toplulukçuluk eğilimine göre şekil almaktadır. Bu işletmelerde örgütsel toplulukçuluk eğilimi arttıkça örgütsel adaletin dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel adalet boyutlarının algılanmasında da olumlu bir artış meydana gelmektedir. Araştırma kapsamındaki örgütlerde adalet algısının, örgütsel toplulukçuluk eğilimi kapsamında biçimlendiği sonucuna ulaşılmıştır.
2010	Hasan Ali Al-Zu’bi	A Study of Relationship between Organizational Justice and Job Satisfaction	Çalışanların örgütsel adalet algıları ile yaş değişkenleri arasında bir ilişkinin olduğu sonucuna varılmıştır. Çalışanların iş tatmini yöneticilerin sağladığı örgütsel adaletle bağlıdır. Yetişmiş işgörenlerdeki örgütsel adalet duygusu, iş tatmininin anahtarıdır.
2010	Erdem Aktaş	Performans Değerlendirme Sistemlerinin Örgütsel Adalet Algısı Üzerine Etkisi	Performans değerlendirme sisteminin etkin bir şekilde uygulanması, işgörenlerin örgütsel adalet algısını artırmakta, bu da işgörenlerin verimliliğini ve iş tatminini artırmaktadır.
2010	Gamze İşlek Cin	360 Derece Performans Değerlendirme Yöntemi ile İşgörenlerin Örgütsel Adalet Algısı Arasındaki İlişkilerin Analizi: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama	Genel anlamda örgütteki işgörenlerin, belirli ifadelerdeki farklılıklar dışında 360 derece performans değerlendirme sürecini prosedür, etkileşim ve dağıtım adaleti boyutları açısından adil algılandıkları belirlenmiştir.
2010	Mahmut Uğurcan Gülşen	Örgütsel Adalet ve Kimliklenme	Örgütsel adalet ve kimliklenme arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Kimliklenmenin örgütsel vatandaşlık davranışıyla da aynı yönlü, güçlü bir ilişkisinin olması ve ayrıca işten ayrılma niyetiyle de ters yönlü ve güçlü bir ilişkisinin olması, örgütsel adalet ve örgütsel kimliklenme kavramlarının örgütlerin verimliliği ve yetişmiş elemanların elde tutulması açısından ne derece önemli olduğunu göstermektedir.

2010	Erkan Taşkıran	Liderlik Tarzının Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Adaletin Rolü ve Bir Araştırma	Dönüştürücü liderlik tarzının bireysel sessizlik üzerindeki etkisinde dağıtım adaletinin yönlendirici rol üstlendiği, etkileşimci liderlik tarzının bireysel sessizlik üzerindeki etkisinde dağıtım adaletinin yönlendirici rol üstlendiği, etkileşimci liderlik tarzının ilişkisel sessizlik üzerindeki etkisinde dağıtım adaletinin yönlendirici rol üstlendiği, dönüştürücü liderlik tarzının bireysel sessizlik üzerindeki etkisinde uygulamaya ilişkin adalet algısının yönlendirici rol üstlendiği, etkileşimci liderlik tarzının bireysel sessizlik üzerindeki etkisinde uygulamaya ilişkin adalet algısının yönlendirici rol üstlendiği, etkileşimci liderlik tarzının ilişkisel sessizlik üzerindeki etkisinde uygulamaya ilişkin adalet algısının yönlendirici rol üstlendiği görülmüştür.
2011	Bülent Aslanadam	Sağlık Personelinin Motivasyonu ve Buna İlişkin Araştırma	Çalışanların motivasyon beklentilerinin anlaşılması, hangi motivasyon araçları ile motive olduklarının saptanması, motivasyonlarını artırmaya yönelik politikaların daha akılcı bir şekilde belirlenmesi gerektiği sonuçlarına ulaşılmıştır.
2011	Güneş Eğilmezkol	Çalışma Yaşamında Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık: Bir Kamu Bankasındaki Çalışanların Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık Algılayışlarının Analizine Yönelik Bir Çalışma	Örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı ve doğrusal yönde bir ilişkinin varlığı tespit edilmiştir. Örgütsel adaletin tüm unsurlarının (dağıtımsal adalet, işlemsel adalet ve etkileşimsel adalet) duygusal bağlılık ve devam bağlılığı ile anlamlı ve doğrusal yönde ilişkiler içerdiği tespit edilmiştir. En güçlü ilişkinin dağıtımsal adaletle normatif bağlılık arasında olduğu gözlenmektedir.
2012	Nurdan Oral	Örgütsel Adalet Algısı ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi: Sağlık Örgütünde Bir Uygulama	Örgütsel adalet ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında çift yönlü anlamlı bir ilişkinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Çalışanların örgütsel adalet algılarının düşük, örgütsel vatandaşlık davranışlarının yüksek olduğu bulgularına erişilmiştir.
2013	Yasemin Ürkek Erdiş	Dönüşümcü Liderliğin Örgütsel Vatandaşlık ve Örgütsel Adalet ile Olan İlişkisi ve Bir Araştırma	Dershane yöneticilerinin sergilediği dönüşümcü liderlik davranışları ile çalışanların örgütsel adalet algılamaları arasında pozitif ve güçlü düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür. Yöneticilerin dönüşümcü liderlik davranışları ile dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel adalet boyutları ile pozitif ve orta düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir.
2013	Ayça Aysun Görgültür	Örgütsel Adalet ve İş Tatmininin Örgütsel Bağlılığa Etkisi Üzerine Bir Araştırma	İş tatmininin, örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık arasında kuvvetli bir aracılık rolü oynadığı sonucuna ulaşılmıştır. Bankada örgütsel adaletin ve adil politikaların artmasıyla çalışanların iş tatmin düzeyleri de yükselecek, böylelikle örgüte olan bağlılıkları da artacaktır.
2014	Ali Acaray	Örgüt Kültürü, Örgütsel Sessizlik ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi	Çalışanların kabullenici ve korunma amaçlı sessizlik tutumları yükseldikçe, işten ayrılma niyetlerinin de arttığı ortaya çıkmıştır. Çalışanların örgüt kültürü algılamaları arttıkça, örgütsel sessizlik tutumları da azalmaktadır.
2015	Rabia Imran, Mehwish Majeed ve Abida Ayub	Impact of Organizational Justice, Job Security and Job satisfaction on Organizational Productivity	Örgütsel adalet, iş güvenliği iş tatmini eksikliği örgütsel verimliliğin azalmasına neden olabilmektedir.

2015	Şevin Abbasoğlu	İş Görenlerde Örgütsel Adalet Algısı ve Örgütsel Adaletin Çalışanların İş Motivasyonu Üzerindeki Etkisi: Bir Devlet Hastanesi Örneği	Çalışanların etkileşimsel adalet algılarının, örgütsel adaletin diğer boyutları olan dağıtımsal ve işlemsel adalet boyutlarına göre daha yüksek olduğu söylenebilir. Süreç ve etkileşim adaleti ile motivasyon arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir.
2015	İbrahim Yılmaz	Organizasyonlarda Değişim ve Değişime Karşı Direncin Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık Boyutları ile İncelenmesi: Fırat Üniversitesi İdari Çalışanları Üzerine Bir Araştırma	Algılanan etkileşimsel ve işlemsel adalet ile değişime katılım oranı arttıkça çalışanların değişimin önemine olan inançları da artmaktadır. Yapılan değişimlerle ilgili çalışanları bilgilendirme amaçlı açıklamalarının artması (Etkileşimsel adalet) çalışanların gözünde değişimin önemini de artırmaktadır. Değişim sürecine katılımın da (İşlemsel adalet) değişimin önemine olan inanç ile doğrusal bir ilişkiye sahip olduğu çalışmada elde edilmiştir. Devam bağlılığı artması algılanan etkileşimsel adaleti yönde etkiler. Normatif(minnet) bağlılığının artması örgütteki kişilerarası duyarlılığı doğru yönde etkiler.
2016	Nihat Toğa	Örgütsel Adalet Algısının Tükenmişlik Sendromuna Etkisi ve Bir Uygulama	Adaletin tüm boyutlarının tükenmişliğin tüm boyutları üzerinde aynı şekilde etkisi olmadığı tespit edilmiştir. Dağıtım adaletinin duygusal tükenme üzerinde negatif etkiye sahip olduğu, etkileşimsel adaletin duygusal tükenme ve işe karşı duyarsızlaşma üzerinde negatif etkiye sahip olduğu görülmüştür.
2017	Emel Öztürk Ercan	Örgütsel Adalet Algısı ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisini İncelemeye Yönelik Bir Araştırma	Katılımcıların örgütsel adalet algılarının düşük, örgütsel vatandaşlık davranışlarının yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Prosedürel adalet algılanan en düşük adalet boyutudur.
2017	Fatih Akman	Sağlık Kurumlarında Hemşirelerin Örgütsel Adalet Algıları ve Örgütsel Adaletin İş Motivasyonuna Etkisi; Özel Hastaneler Alan Araştırması	Hemşirelerin algıladıkları örgütsel adalet ile iş motivasyonu puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak zayıf düzeyde pozitif yönlü anlamlı bir ilişki saptanmıştır. Buna göre hemşirelerin algıladıkları örgütsel adalet arttıkça iş motivasyonlarında da artış görülmektedir. Meslekte çalışma süresi ile örgütsel adalet arasında anlamlı bir ilişki yoktur. Yaş ve meslekte çalışma süresi ile iş motivasyonu arasında anlamlı bir ilişki yoktur.
2017	İrem San	Örgütsel Adalet ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Ampirik Bir Çalışma	Adaletin her boyutunun çalışan bağlılığını artırdığı sonucuna varılmıştır. Adaletli uygulamalar ve adil davranışlar çalışanların duygusal bağlılığı üzerinde güçlü bir etkiye sahiptir ve bunun sonucunda da çalışanlar üyesi oldukları örgüte karşı duygusal bir bağla bağlanmaktadır.
2018	Anıl Alpsoy	Akademisyenlerin İş Tatmininin Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi ile Öz Yeterliliğin Aracı Rolü Üzerine Bir Araştırma	İş tatmini ile öz yeterlilik arasında pozitif yönlü orta kuvvetli ilişki bulunurken öz yeterlilik ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasında pozitif yönlü kuvvetli ilişki bulunmaktadır. Araştırmada akademisyenlerin iş tatmininin örgütsel vatandaşlık davranışına etkisinde öz yeterliliğinin tam aracı rolüne sahip olduğu tespit edilmiştir.
2019	Aziz Kılıç	Çalışanlarda Örgütsel Adalet Algısının İş Motivasyonu Üzerindeki Etkisi: Petrol Ofisi A.Ş. Örneği	Örgütsel adalet algısının motivasyonun boyutlarını sadece iki şekilde etkilediği görülmüştür. Çalışanlar için ödül ve kazanımların dağıtılması ile ilgili süreçlerin içsel motivasyonlarını etkilediği tespit edilmiştir.
2020	Şeyda Doğangün	İş Görenlerde Örgütsel Adalet Algısı ve Örgütsel Adaletin İş Motivasyonu Üzerindeki Etkisi: İstanbul'da Bir Araştırma	Yaş ilerledikçe motivasyonun düştüğü saptanmıştır. Cinsiyet, yaş, aylık gelir, çalışma süresi, eğitim durumu ve medeni durum gibi değişkenlere göre örgütsel adalet ve motivasyon düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki vardır. Örgütsel adalet ile motivasyon arasında anlamlı bir ilişki vardır.

2020	Nilüfer Köse	Örgütsel Adaletin İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Sinizmin Aracılık Rolü	Çalışanların örgütlerinde algıladıkları adaletsizliğin bireylerin iş tatminlerini düşürdüğü, örgütsel sinizme ilişkin algılarının artmasına sebep olduğu ve işten ayrılma niyetlerini de artırdığı bulunmuştur.
2020	Gülçin Yıldırım	Akademisyen Hemşirelerde Örgütsel Adalet Algıları ile Örgütsel Sinizm Davranışı Arasındaki İlişki	Akademisyen hemşirelerin örgütsel adalet algısının, örgütsel sinizm tutumunu negatif yönde etkilediği bulunmuştur.
2020	Özge Kaplan	Örgütsel Adaletin Örgütsel Bağlılığa Etkisinde Psikolojik Sermayenin Düzenleyicilik Rolü Üzerine Bir Çalışma	Psikolojik sermaye düzeyinin, örgütsel adaletin örgütsel bağlılığa etkisinde düzenleyicilik rolünün olduğu sonucuna varılmıştır.
2020	Kutay Akın	Psikolojik Sermaye ve Örgütsel Adalet Algısının Akış Deneyimi Üzerindeki Etkisinde İşe Tutulmanın Aracılık Rolü: Türk Savunma Sanayinde Bir Araştırma	Örgütsel adalet algısının, akış deneyimi ile olan ilişkisi kapsamında, işe istek duymanın, kendini işe verme üzerinde anlamlı bir aracılık etkisi olmadığı görülmüştür. Bunun yanı sıra, işten haz alma ve işsel motivasyon üzerinde tam aracılık etkisinden söz etmek mümkündür.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. ÖRGÜTSEL ADALET UNSURLARININ ÇALIŞAN MOTİVASYONU ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: TÜRKİYE TİCARET SİCİLİ MÜDÜRLÜKLERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

3.1. Araştırmanın Metodolojisi

Araştırmada çalışanların örgütsel adalet algısının iş motivasyonuna etkisi incelenerek ele alınmıştır. Bu bağlamda, örgütsel adalet ile motivasyon kavramı arasındaki ilişki ve bireylerin demografik boyutlarını sınırlandıran ve bu sınırlar ile birlikte araştırmanın evrenini oluşturan bir çalışma hazırlanmıştır.

3.1.1. Araştırmanın Amacı

Araştırmanın temel amacı, örgütsel adalet ile yönetici-çalışan arasındaki ilişkiyi ele alarak örgütsel adaletin çalışanın sosyo-demografik özelliklerini de ortaya koyarak motivasyonu üzerindeki etkisini tespit etmektir. Bununla birlikte bu çalışmada örgütsel adalet ve motivasyon değişkenlerinin birbirleriyle olan ilişkilerinin yönü ve etkisi belirlenmeye çalışılmış ayrıca anket çalışmasına dahil olan bireylerin sosyo-demografik özelliklerine bakılarak aralarında tutum farklılığı olup olmadığı detaylı olarak incelenerek ortaya konulması amaçlanmıştır.

3.1.2. Araştırmanın Önemi

Yönetim kavramı ile ilgili yapılan araştırmalar neticesinde ortaya çıkan çalışmalardan anlaşılacağı üzere işgörenlerin ihtiyaç duyduğu konular ve alanlar gittikçe daha geniş alanlara yayılmıştır. Çalışanların eskiden fiziksel ihtiyaçları ön planda iken artık soyut kavramların yani psikolojik ihtiyaçlarının giderilmesine yönelinmiştir. Bu durumun ortaya çıkış sebebi ise mevcut şartların oluşmasıdır. İşletmelerin pazar paylarını artırmak istemesi birbirleri ile olan rekabetin artmasından dolayı çalışanlardan maksimum fayda sağlayarak performanslarının en üst düzeyde olmasını beklemektedirler. Bu beklentilerin artmasıyla çalışan talepleri de böylelikle farklılık göstermiştir. Örgütün verimli bir sonuç elde etmesi hem çalışanların hem de yöneticilerin sorumluluğundadır. Yöneticiler uygun çalışma ortamını sağlamalı,

Çalışanlara eşit ve adil şekilde yaklaşmalı, taleplerine uygunluk durumuna göre cevap verebilmeli ki uygun çalışma ortamı sağlanabilmiş olabilsin. İşte bu noktada adalet algısı ön plana çıkmaktadır. Örgütsel adalet olarak ifade ettiğimiz örgüt içerisindeki adil yaklaşımların bütünü, çalışanların düşüncelerine, davranışlarına ve eylemlerine yön vermektedir.

Bu çalışmada örneklem olarak belirlediğimiz kurumlar kamu sektörüdür. Hizmet işlemleri, hemen her sektörde olduğu gibi kamu sektöründe de çağın gerekliliklerine göre hızlı değişim ve gelişim göstermekte bundan ötürü de motivasyonu yüksek bireylerle çalışılması gereğini ortaya koymaktadır. Dolayısıyla alışanların, kurum verimliliğinin ve müşteri memnuniyetinin en st düzeyde olması için performans düzeylerinin fazla olması bunun içinde etkin bir şekilde motive edilmeleri gerekmektedir. Motivasyonun en temel etkenlerinden biri de örgüt içerisindeki adaletin eşit ve adil bir şekilde dağılımına bağlıdır. Bu araştırma neticesinde ortaya konulmak istenen örgüt çalışanlarının performanslarının belirleyici sebepleri olan örgütsel adalet ve motivasyon kavramlarının çalışanlar üzerindeki etkisinin belirlenmesidir. Bu etki belirlenirken sosyo-demografik özellikler ışığında örgütsel adalet ve motivasyon kavramlarının çalışanlar üzerinde etkisi olup olmadığı aynı zamanda onu diğer faktörlerden ayıran sebeplerin neler olduğu aksi durumda alınması gereken önlemlerin belirlenmesini kolaylaştıracaktır. Böylece çalışmanın kurumların amaçlarına erişebilmesinde önemli katkılar sağlayacağı düşünülmektedir.

3.1.3. Veri Toplama Aracı

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket tekniği kullanılmıştır. Geçerliliği ve güvenilirliği daha önce test edilmiş ve Türkçeye uyarlanmış olan örgütsel adalet ve motivasyon ölçekleri kullanılmıştır. Çalışmada kullanılan anket 3 bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde çalışanların sosyo-demografik özelliklerini belirlemek amaçıyla 8 soru bulunmaktadır. İkinci bölümde örgütsel adalet algısını ölçen 20 soru yer almaktadır. nc bölümde ise motivasyon düzeyini ölçen 24 soru bulunmaktadır. Anket toplamda 52 sorudan oluşmaktadır. Bu sorular 5'li Likert şeklinde hazırlanmış, Kesinlikle Katılmıyorum (1), Katılmıyorum (2), Kısmen Katılıyorum (3), Katılıyorum (4), Kesinlikle Katılıyorum (5) şeklinde kodlanmış ve puanlanmıştır. Örgütsel adaletin ölçülmesinde Niehoff ve Moorman (1993) tarafından

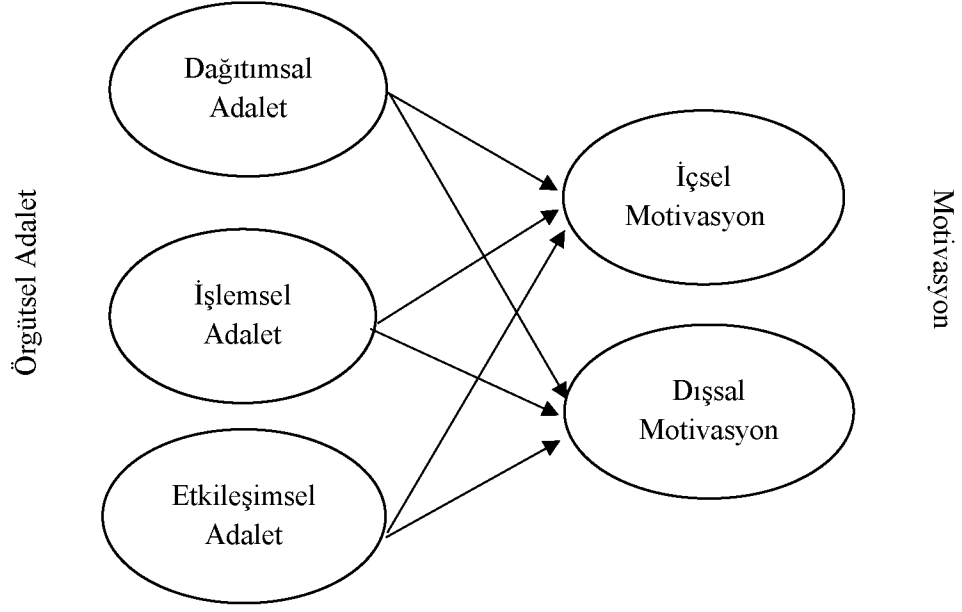
geliştirilen ve Polat (2007) tarafından Türkçeye çevrilen ölçek kullanılmıştır. Yüksekbilgili vd. (2015) çalışmasında örgütsel adaletin 3 boyutunu da ölçmüştür. Bu ölçek birinci boyutu etkileşimsel adalet, ikinci boyutu işlemsel adalet, üçüncü boyutu ise dağıtımsal adalet olmak üzere 3 alt boyuta ayrılmaktadır. Etkileşimsel adalet boyutu 9 sorudan (1-9. maddeler), işlemsel adalet boyutu 6 sorudan (10-15. maddeler), dağıtımsal adalet boyutu ise 5 sorudan (16-20. maddeler) olmak üzere ölçek toplam 20 maddeden oluşmaktadır.

Motivasyonun ölçülmesinde Mottaz tarafından geliştirilen ve yine Ertan (2008)'in çalışmasında kullandığı ölçek kullanılmıştır. Bu ölçekte içsel motivasyon ve dışsal motivasyon olmak üzere 2 boyut ele alınmıştır. İçsel motivasyon boyutu 9 sorudan (1-9. maddeler), dışsal motivasyon boyutu ise 15 sorudan (10-24. maddeler) olmak üzere ölçek toplam 24 maddeden oluşmaktadır. (Ertan, 2008). Anket çalışması ülkemizde hizmet veren 238 adet Türkiye Ticaret Sicili Müdürlükleri ile sınırlandırılmış olup SPSS 22 programı ile analiz edilmiştir.

3.1.4. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

Araştırma örgütsel adalet algısının çalışanların motivasyonuna etkisini saptamak amacıyla yapılmıştır. Örgütsel adalet ve motivasyon düzeylerinin kişisel değişkenlere göre anlamlı farklılıklar gösterip göstermediğinin incelenmesi ve analiz edilmesi öngörülmektedir. Buna uygun olarak oluşturulan araştırma modeli aşağıdaki gibidir.

Şekil 4: Araştırma Modeli



Araştırmada örgütsel adalet bağımsız değişken, çalışan motivasyonu ise bağımlı değişkendir. Araştırmanın amacı, kapsamı ve modeli doğrultusunda oluşturulan hipotezler aşağıdaki gibidir.

H₁ Örgütsel adalet ile motivasyon arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H_{1a} Etkileşimsel adalet ile içsel motivasyon arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H_{1b} İşlemsel adalet ile içsel motivasyon arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H_{1c} Dağıtım Adalet ile içsel motivasyon arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H_{1d} Etkileşimsel adalet ile dışsal motivasyon arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H_{1e} İşlemsel adalet ile dışsal motivasyon arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H_{1f} Dağıtım Adalet ile dışsal motivasyon arasında anlamlı bir ilişki vardır.

3.1.5. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırma evreni Türkiye'de 81 ildeki 238 Türkiye Ticaret Sicil Müdürlüğü bünyesinde görev yapan 458 kişiden oluşmaktadır. Bu evrenden kolayda örnekleme yöntemiyle seçilen 220 müdürlük çalışanı ise araştırmanın örneklemini oluşturmaktadır. Araştırma süreci başlamadan önce ilgili kurumlardan gerekli izinler alınmış ve veri toplama araçlarının uygulanması araştırmacının kendisi tarafından Ağustos ve Aralık 2019 tarihleri arasında yapılmıştır. Anket ile ilgili içerikler uygulayıcılara gerekli görüldüğü kısımlarda yazılı olarak açıklanmış, ankete katılımda

bulunan çalışanlara bu çalışmanın gönüllülük esasına dayalı olduğu belirtilmiştir. Google form ile oluşturulan anketler çalışanlara mail yoluyla ulaştırılmaya çalışılmıştır. Çalışmada belirtilen zaman aralığında anket çalışması toplam 220 kişiye uygulanmış ve elde edilen formlardan 12 tanesi eksik veya hatalı doldurulduğu için analize dahil edilmemiştir. Bu nedenle çalışılan örneklem sayısı 208 dir.

Aşağıda yer alan Tablo 3'te güven aralıkları ve bu aralıklarda olması gereken en az örnek hacimleri verilmiştir.

Tablo 3: Evren Büyüklüğü

EVRENİN BÜYÜKLÜĞÜ	%5	%3	%2	%1
50	44	48	49	50
100	79	91	96	99
250	151	203	226	244
500	205	340	414	475
750	254	440	571	696
1000	278	516	706	906
2000	322	696	1091	1655
5000	357	879	1622	3288
10000	370	964	1936	4899
100000	383	1056	2345	8762
1000000	384	1066	2395	9513
10000000	384	1067	2400	9595

Kaynak: (Saunders, Lewis ve Thornhill, 2009, s.219).

Buna göre araştırmanın evreni Türkiye genelinde Ticaret Sicili Müdürlüklerinde görev yapan toplam 458 kişi olarak belirlenmiştir. Araştırma evreninden elde edilen örneklem büyüklüğü $n=205$ ($N=208$) olarak belirlenmiştir. Örneklem grubunun evreni temsil gücünü (örneklem büyüklüğü) hesaplamada güven aralığı %95 ve hata payı %5 olarak kabul edilmiştir. Tablo 3'te de görüldüğü üzere %5 güven aralığında ve hata payı dikkate alındığında bu çalışmanın evrenini temsil edecek olan minimum örneklem sayısı 205'tir. Bundan dolayı araştırmada yer alan 208 örneklemin evreni temsil ettiği düşünülmektedir.

3.1.6. Araştırmada Kullanılan Ölçekler

Çalışmada kullanılan ölçekler ve bu ölçeklerin alt boyutlarının faktör yükleri ile varyans değerleri aşağıda verilmiştir.

3.1.6.1. Örgütsel Adalet Ölçeği

Araştırma değişkenlerinden biri olan örgütsel adalet algısını ölçmek için Niehoff ve Moorman (1993) tarafından geliştirilmiş, Etkileşimsel, işlemsel ve dağıtımsal adalet olmak üzere 3 boyuttan oluşan ölçekte, etkileşimsel adalet boyutu 1-9. madde, işlemsel adalet boyutu 10-15. madde ve dağıtımsal adalet boyutunu da 16-20. maddelerden oluşmaktadır. Ölçek 5'li Likert formatında olup 1-kesinlikle katılmıyorum, 5-kesinlikle katılıyorum şeklinde puanlanmıştır. Ölçeğin Türkçeye uyarlaması Polat (2007) tarafından yapılmıştır.

Tablo 4: Örgütsel Adalet Ölçeği Maddeleri

	Ölçek Maddeleri	Faktör Yüğü	Varyans
ETKİLEŞİMSSEL	1- İşyerimde işle ilgili kararlar alınmadan önce tam ve doğru bilgi toplanır.	0,753	62,18
	2- İşyerimde çalışanlar tarafından talep edildiğinde kararlara ilişkin açıklama yapılır ve ek bilgi sunulur.	0,728	
	3- Genel olarak değerlendirdiğinde, bu işyerinde bana sunulan maddi ve manevi ödüllerin adil olduğunu düşünüyorum.	0,783	
	4- İşyerimde alınan her karar, ilgili tüm personele tutarlı bir şekilde uygulanır.	0,721	
	5- Ücret düzeyimin adil olduğunu düşünüyorum.	0,622	
	6- İşyerimde işle ilgili alınan kararlara karşı çıkma veya bunların değiştirilmesini talep etme hakkı vardır.	0,658	
	7- Görevimle ilgili sorumluluklarımın adil olduğu kanısındayım.	0,714	
	8- İş yükümün adil olduğu kanaatindeyim.	0,707	
	9- Çalışma saatlerimle ilgili düzenlemenin adil olduğu kanaatindeyim.	0,593	
İŞLEMSSEL	10- İşimle ilgili bir karar alınırken amirim bana saygı ve itibar gösterir.	0,871	69,01
	11- İşimle ilgili bir karar alınırken amirim benim şahsi ihtiyaçlarıma karşı duyarlıdır.	0,857	
	12- İşimle ilgili bir karar alınırken amirim bana açık sözlü davranır.	0,862	
	13- İşimle ilgili bir karar alınırken amirim, çalışan olmamdan doğan haklarıma saygı gösterir.	0,901	
	14- İşimle ilgili bir karar alınırken amirim, bunun sonuçları ve etkileri hakkında benimle görüş alışverişinde bulunur.	0,870	
	15- İşimle ilgili bir karar alınırken amirim bana karşı kibar ve düşünceli davranır.	0,868	
DAĞITIMSAL	16- Amirim, işimle ilgili her kararı çok açık ve net bir şekilde açıklar.	0,865	73,48
	17- İşyerimde işle ilgili karar verilmeden önce tüm çalışanların fikri alınır.	0,762	
	18- İşyerimde işle ilgili kararlar tarafsız olarak alınır.	0,747	
	19- Amirim, işimle ilgili olarak alınan kararlara ilişkin haklı gerekçeler sunar.	0,886	
	20- Amirim, işimle ilgili bir karar alırken bana makul ve mantıklı bulduğum açıklamalar yapar.	0,892	
KMO:0,951 df:190 X²:4,090 P<0,000			

3.1.6.2. Motivasyon Ölçeği

Araştırma değişkenlerinden biri olan motivasyon algısını ölçmek için Mottaz (1985) tarafından geliştirilmiş, içsel ve dışsal olmak üzere 2 boyuttan oluşan ölçekte, içsel motivasyon boyutunu 1-9. maddeler, dışsal motivasyon boyutunu ise 10-24. maddeler oluşturmaktadır. Ölçek 5'li Likert formatında olup 1-kesinlikle katılmıyorum, 5-kesinlikle katılıyorum şeklinde puanlanmıştır. Ölçeğin Türkçeye uyarlaması Ertan (2008) tarafından yapılmıştır.

Tablo 5: Motivasyon Ölçeği Maddeleri

	Ölçek Maddeleri	Faktör Yüklü	Varyans
İÇSEL MOTİVASYON	1- Yaptığım işte başarılıyım	0,431	31,80
	2- Yaptığım işle ilgili sorumluluğa sahibim	0,408	
	3- Çalışma arkadaşlarım çalışmalarından dolayı beni takdir ederler	0,515	
	4- Yaptığım işin yapılmaya değer bir iş olduğunu düşünüyorum	0,502	
	5- İşimi tam anlamıyla yapabilecek yetkiye sahip olduğuma inanıyorum	0,474	
	6- Yaptığım işin saygın olduğuna inanıyorum	0,491	
	7- Kendimi kurumun önemli bir çalışanı olarak görüyorum	0,663	
	8- Yaptığım işle ilgili bir konuda karar verme hakkına sahibim	0,617	
	9- Yöneticilerim çalışmalarından dolayı her zaman beni takdir ederler.	0,726	
DIŞSAL MOTİVASYON	10- Yönetim, izin isteğimi olumlu karşılar ve reddetmez	0,703	43,43
	11- Çalışma ortamımda fiziksel şartlar uygundur	0,581	
	12- Kurumda, yemek, çay gibi yiyecek-içecek ikramları yapılır	0,322	
	13- İşyerindeki araç ve gereçler yeterlidir	0,493	
	14- Çalışanlarla ilişkilerim iyi düzeydedir	0,541	
	15- Konularında uzman olan kişiler tarafından toplantı, seminer, konferans gibi eğitim faaliyetleri yapılmaktadır	0,583	
	16- Çalışmakta olduğum kurumun ileride şu andaki durumundan daha iyi olacağına inanıyorum	0,696	
	17- Yöneticilerim ile ilişkilerim iyidir	0,744	
	18- İşimde terfi imkânım vardır	0,603	
	19- Yöneticilerim çalışma arkadaşlarımla ve mükelleflerle olan anlaşmazlıklarımı çözmekte yardımcı olurlar	0,699	
	20- Başarımdan dolayı ekstra ücret alırım	0,361	
	21- Başarımdan dolayı ödüllendirilirim	0,430	
	22- Kişisel ve ailevi sorunlarımın çözümünde çalışma arkadaşlarım her zaman yanımdadır	0,555	
	23- Bu kurumdan emekli olacağıma inanıyorum	0,562	
	24- Yaptığım işten aldığım ücretin yeterli olduğunu düşünüyorum	0,557	
KMO:0,842 df:276 X ² :2,423 P<0,000			

3.1.7. Araştırmanın Bulguları

Bu bölümde araştırma sonucunda elde edilen verilerin analizine ve bu analizin sonuçlarına ilişkin bulgular yer almaktadır. Örgütsel adalet ve motivasyon ölçekleri için ayrı ayrı analiz yapılmış ve aşağıdaki sonuçlar elde edilmiştir.

3.1.7.1. Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular

Bu bölümde, elde edilen verilerin analizlerine ve analiz sonuçlarına yer verilmiştir.

Tablo 6: Demografik Özelliklere Göre Dağılımlar

Yaş	Sayı (n)	Yüzde (%)
26-35	65	31,3
36-45	110	52,9
46-55	33	15,8
Cinsiyet		
Kadın	80	38,5
Erkek	128	61,5
Medeni Durum		
Evli	182	87,5
Bekâr	26	12,5
Eğitim Durumu		
Lise	23	11,1
Ön lisans	15	7,2
Lisans	146	70,2
Lisansüstü	24	11,5
Aylık Gelir		
2500-3000 TL	11	5,3
3001-3500 TL	37	17,8
3501-4000 TL	32	15,4
4001-4500 TL	45	21,6
4501 ve Üzeri	83	39,9
Sektörde Çalışma Süresi		
1 yıldan az	2	1,0
1-5 yıl	28	13,5
6-10 yıl	50	24,0
10 yıl üzeri	128	61,5
Toplam Çalışma Süresi		
1 yıldan az	1	,5
1-5 yıl	13	6,3

6-10 yıl	35	16,8
10 yıl ve üzeri	159	76,4
Çalışılan Pozisyon		
Müdür	110	52,8
Müdür Yrd.	51	24,5
Memur	47	22,7

Tablo 6'ya göre, araştırmaya katılan çalışanların %31,3'nün (n=65) 26-35 yaş arasında, %52,9'nun (n=110) 36 – 45 yaş arasında, %15,9'nun ise (n=33) 46 - 55 yaş arasında olduğu görülmüştür. Araştırmaya %61,5 (n=128) erkek, %38,5 (n=80) kadın olmak üzere toplam 208 çalışan katılmıştır. Araştırmaya katılan çalışanların sayısının cinsiyet açısından erkeklerin oranının kadınlara oranla daha yüksek olduğu görülmüştür. Araştırmaya katılan çalışanların %87,5'nin (n=182) evli, %12,5'nin (n=26) bekâr olduğu görülmektedir. Araştırmaya katılan çalışanların sayısının medeni durum açısından birbirine yakın olmadığı görülmüştür. Araştırmaya katılan çalışanların eğitim durumlarına göre dağılımları incelendiğinde; %11,1'nin (n=23) lise mezunu, %7,2'nin (n=15) ön lisans mezunu, %70,2'nin (n=146) lisans mezunu, %11,5'nün (n=24) yüksek lisans mezunu olduğu görülmüştür. Araştırmaya katılan çalışanların %5,3'nün (n=11) 2500 – 3000 TL arası, %17,8'nin (n=37) 3501 – 3500 TL arası, %15,4'nün (n=32) 3501 – 4000 TL arası, %21,6'nın (n=45) 4001-4500 arası %39,9'nun (n=83) 4501 TL ve yukarısı aylık gelire sahip oldukları görülmüştür. Araştırmaya katılan çalışanların sektörde %1'nin (n=2) 1 yıldan az, %13,5'nin (n=28) 1 – 5 yıl arası, %24'nün (n=50) 6 – 10 yıl arası %61,5'nin (n=128) 10 yıldan fazla çalıştığı görülmüştür. Araştırmaya katılan çalışanların %0,5'nin (n=1) 1 yıldan az, %6,3'nün (n=13) 1 – 5 yıl arası, %16,8'nin (n=35) 6 – 10 yıl arası %76,4'nün (n=159) 10 yıldan fazla çalıştığı görülmüştür. Araştırmaya katılan çalışanların %52,8'nin (110) müdür pozisyonunda, %24,5'inin (51) müdür yardımcısı pozisyonunda ve %22,7'sinin (47) de memur pozisyonunda çalıştığı görülmüştür.

Tablo 4' te yer alan X^2 :4,090 ve tablo 5' te yer alan X^2 : 2,423 ifadeleri Barlett değerleri olup veri setinin faktör analizi için uygun olup olmadığını belirlemek üzere KMO ve Barlett testleri de yapılan ölçeklere ilişkin ölçüt değerleri tabloda verilmiştir;

Tablo 7: Ölçüt Değerleri

Ölçüt	Açıklama
$1,00 \leq KMO \leq 0,90$	→ mükemmel
$0,90 < KMO \leq 0,80$	→ iyi
$0,80 < KMO \leq 0,70$	→ orta düzey
$0,70 < KMO \leq 0,60$	→ zayıf
$0,60 < KMO$	→ kötü

Araştırmanın güvenilirlik ve geçerlilik analizleri her ölçek ve alt boyutları için Cronbach's Alpha değeri hesaplanarak test edilmiştir.

Tablo 8: Araştırmanın Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizi

Ölçek	Madde Sayısı	Cronbach Alpha
Örgütsel Adalet	20	0,966
• Etkileşimsel Adalet	1-9	0,901
• İşlemsel Adalet	10-15	0,963
• Dağıtımsal Adalet	16-20	0,920
Motivasyon	24	0,900
• İçsel Motivasyon	1-9	0,830
• Dışsal Motivasyon	10-24	0,874

Tablo 8'e göre uygulanan güvenilirlik analizi sonucunda örgütsel adalet ölçeğinin etkileşimsel adalet alt boyutunun Cronbach's Alpha değerinin 0,901, işlemsel adalet alt boyutunun 0,963 ve dağıtımsal adalet alt boyutunun 0,920 olduğu ve toplam 20 maddeden oluşan Örgütsel Adalet ölçeğinin Cronbach's Alpha değerinin 0,966 olduğu görülmektedir. Motivasyon ölçeğinin içsel motivasyon alt boyutunun Cronbach's Alpha değerinin 0,830 ve dışsal motivasyon alt boyutunun ise 0,874 olduğu ve 24 maddeden oluşan Motivasyon ölçeği değerinin 0,900 olduğu görülmektedir. Buna göre bu iki yapının da güvenilirliklerinin yeterli olduğu görülmektedir. Literatürde 0,70 kabul gören Cronbach's Alpha değeri baz alınmış ve çalışmada kullanılan ölçeklerin bu değeri yakaladığı görülmektedir.

Bu sonuçlar geçerlilik ve güvenilirlik açısından kabul edilen aralıkta olduğundan çalışmada kullandığımız ölçeklerin istatistiksel olarak geçerli güvenilirlikte olduğu da ispat edilmiştir. Çünkü Cronbach's Alpha değerinin 0,60 ile 0,80 arasında olması oldukça güvenilir 0,80 ile 1,00 arasında olması ise ölçeğin yüksek güvenilirlikte olduğunu ifade etmektedir.

Tablo 9: Örgütsel Adalet Ölçeği Alt Boyutlarının Tanımlayıcı İstatistikleri

Soru No	Kesinlikle katılmıyorum (1)		Katılmıyorum (2)		Kararsızım (3)		Katılıyorum (4)		Kesinlikle katılıyorum (5)		Ort. $\bar{x}$	St. Sp.
	N	%	n	%	n	%	n	%	n	%		
Etkileşimsel Adalet											3,17	0,96
1-Tam ve doğru bilgi	13	6,3	21	10,1	47	22,6	56	26,9	71	34,1	3,72	1,21
2-Açıklama ve ek bilgi	14	6,7	24	11,5	47	22,6	54	26	69	33,2	3,67	1,23
3-Ödüllerde adillik	45	21,6	43	20,7	51	24,5	43	20,7	26	12,5	2,81	1,32
4-Tutarlılık	43	20,7	35	16,8	60	28,8	37	17,8	33	15,9	2,91	1,34
5-Ücret adillliği	67	32,2	43	20,7	47	22,6	34	16,3	17	8,2	2,47	1,31
6-Karara karşı çıkma	54	26	38	18,3	37	17,8	50	24	29	13,9	2,81	1,41
7-Sorumluluk adillliği	22	10,6	34	16,3	41	19,7	69	33,2	42	20,2	3,36	1,26
8-İş yükü adillliği	47	22,6	38	18,3	47	22,6	50	24	26	12,5	2,85	1,34
9-Çalışma saati adillliği	13	6,3	14	6,7	37	17,8	62	29,8	82	39,4	3,89	1,18
İşlemsel Adalet											3,55	1,13
10-İtibar ve saygı	19	9,1	23	11,1	40	19,2	57	27,4	69	33,2	3,64	1,29
11-İhtiyaçlara duyarlılık	20	9,6	29	13,9	50	24	51	24,5	58	27,9	3,47	1,29
12-Açık sözlülük	20	9,6	15	7,2	62	29,8	55	26,4	55	26,4	3,53	1,22
13-Haklara saygı	16	7,7	22	10,6	62	29,8	56	26,9	52	25	3,50	1,19
14-Görüş alışverişi	18	8,7	21	10,1	61	29,3	56	26,9	52	25	3,49	1,21
15-Kibar ve düşünceli	16	7,7	18	8,7	47	22,6	63	30,3	64	30,8	3,67	1,21
Dağıtım Sal Adalet											3,18	1,07
16-Açık ve net açıklama	19	9,1	22	10,6	52	25	63	30,3	52	25	3,51	1,23
17-Fikirlerin alınması	37	17,8	42	20,2	67	32,2	42	20,2	20	9,6	2,83	1,21
18-Tarafsızlık	38	18,3	35	16,8	58	27,9	48	23,1	29	13,9	2,97	1,30
19-Hakkı gerekçeler	20	9,6	33	15,9	61	29,3	54	26	40	19,2	3,29	1,22
20-Makullük ve mantık	17	8,2	36	17,3	65	31,3	48	23,1	42	20,2	3,29	1,20

Çalışma anketine katılan kişilerin Örgütsel Adalet ölçeğine ait ifadelerle 5'li Likert ölçeğine göre verilen cevaplara göre sonuçlar 1 değerine yaklaştıkça örgütsel adalet algısının olumsuz 5 değerine yaklaştıkça ise olumlu örgütsel adalet algısı ortaya çıkmaktadır. Çalışanların etkileşimsel adalet alt boyutunda en çok katıldığı yanıt 3,89 ($\pm 1,18$) ortalaması ile 9. soru (Çalışma saatlerimle ilgili düzenlemenin adil olduğu kanaatindeyim), en az katıldıkları ifadenin ise 2,47 ($\pm 1,31$) ortalaması ile 5. soru (Ücret

düzeyimin adil olduğunu düşünüyorum) olduğu görülmektedir. Çalışanların işlemsel adalet alt boyutunda en çok katıldığı yanıt 3,67 ($\pm 1,21$) ortalaması ile 15. soru (İşimle ilgili bir karar alınırken amirim bana karşı kibar ve düşünceli davranır), en az katıldıkları ifadenin ise 3,47 ($\pm 1,29$) ortalaması ile 11. soru (İşimle ilgili bir karar alınırken amirim benim şahsi ihtiyaçlarıma karşı duyarlıdır) olduğu görülmektedir. Çalışanların dağıtımsal adalet alt boyutunda en çok katıldığı yanıt 3,51 ($\pm 1,23$) ortalaması ile 16. soru (Amirim, işimle ilgili her kararı çok açık ve net bir şekilde açıklar), en az katıldıkları ifadenin ise 2,83 ($\pm 1,21$) ortalaması ile 17. soru (İşyerimde işle ilgili karar verilmeden önce tüm çalışanların fikri alınır) olduğu görülmektedir. Örgütsel adalet boyutları ele alındığında, etkileşimsel adalet boyutu 3,17 ($\pm 0,96$), işlemsel adalet boyutu 3,55 ($\pm 1,13$), dağıtımsal adalet boyutunun ise 3,18 ($\pm 1,07$) olduğu görülmektedir.

Tablo 10: Motivasyon Ölçeği Alt Boyutlarının Tanımlayıcı İstatistikleri

Soru No	Kesinlikle katılmıyorum (1)		Katılmıyorum (2)		Kararsızım (3)		Katılıyorum (4)		Kesinlikle katılıyorum (5)		Ort. $\bar{x}$	St. Sp.
	N	%	n	%	n	%	n	%	n	%		
İşsel Motivasyon											4,21	0,62
1-Başarılı olmak	1	0,5	1	0,5	7	3,4	83	39,9	116	55,8	4,50	0,63
2-Sorumluluk	3	1,4	0	0	7	3,4	51	24,5	147	70,7	4,62	0,68
3-Arkadaş takdiri	6	2,9	7	3,4	36	17,3	72	34,6	87	41,8	4,09	0,99
4-İşin değerliliği	7	3,4	7	3,4	21	10,1	54	26	119	57,2	4,30	1,01
5-Yetki	3	1,4	5	2,4	16	7,7	86	41,3	98	47,1	4,30	0,82
6-İşin saygınlığı	5	2,4	5	2,4	23	11,1	52	25	123	59,1	4,36	0,94
7-Önemli görme	6	2,9	6	2,9	36	17,3	47	22,6	113	54,3	4,22	1,02
8-Karar verme hakkı	4	1,9	15	7,2	25	12	67	32,2	97	46,6	4,14	1,01
9-Takdir görmek	24	11,5	30	14,4	51	24,5	50	24	53	25,5	3,37	1,31
Dışsal Motivasyon											3,49	0,73
10-İzin isteği	14	6,7	8	3,8	40	19,2	59	28,4	87	41,8	3,94	1,17
11-Fiziksel şartlar	9	4,3	18	8,7	32	15,4	77	37	72	34,6	3,88	1,10
12-Yeme-içme ikramı	11	5,3	22	10,6	30	14,4	54	26	91	43,8	3,92	1,21
13-Yeterli araç-gereç	8	3,8	9	4,3	35	16,8	69	33,2	87	41,8	4,04	1,05
14-Çalışanlarla ilişkiler	2	1	2	1	20	9,6	71	34,1	113	54,3	4,39	0,77
15-Eğitim faaliyetleri	16	7,7	25	12	44	21,2	59	28,4	64	30,8	3,62	1,24
16-İlerde daha iyi olma	12	5,8	10	4,8	53	25,5	53	25,5	80	38,2	3,85	1,15
17-Yönetici ilişkileri	6	2,9	13	6,3	37	17,8	73	35,1	79	38	3,99	1,03
18-Terfî imkânı	35	16,8	21	10,1	56	26,9	43	20,7	53	25,5	3,27	1,38
19-Çözüm yardımı	19	9,1	22	10,6	44	21,2	68	32,7	55	26,4	3,56	1,24
20-Ekstra ücret	123	59,1	28	13,5	22	10,6	17	8,2	18	8,7	1,93	1,34
21-Ödüllendirme	103	49,5	30	14,4	30	14,4	20	9,6	25	12	2,20	1,44

22-Kişisel sorunlar	25	12	26	12,5	54	26	41	19,7	62	29,8	3,42	1,34
23-Emeklilik olasılığı	18	8,7	21	10,1	47	22,6	49	23,6	73	35,1	3,66	1,28
24-Yeterli ücret	64	30,8	34	16,3	50	24	32	15,4	28	13,5	2,64	1,40

Çalışma anketine katılan kişilerin Motivasyon ölçeğine ait ifadeler 5'li Likert ölçeğine göre verilen cevaplara göre sonuçlar 1 değerine yaklaştıkça motivasyon algısının olumsuz 5 değerine yaklaştıkça ise olumlu motivasyon algısı ortaya çıkmaktadır. Çalışanların içsel motivasyon alt boyutunda en çok katıldığı yanıt 4,62 ($\pm 0,68$) ortalaması ile 2. soru (Yaptığım işle ilgili sorumluluğa sahibim), en az katıldıkları ifadenin ise 3,37 ($\pm 1,31$) ortalaması ile 9. soru (Yöneticilerim çalışmalarından dolayı her zaman beni takdir ederler) olduğu görülmektedir. Çalışanların dışsal motivasyon alt boyutunda en çok katıldığı yanıt 4,39 ($\pm 0,77$) ortalaması ile 14. soru (Çalışanlarla ilişkilerim iyi düzeydedir), en az katıldıkları ifadenin ise 1,93 ($\pm 1,34$) ortalaması ile 20. soru (Başarımdan dolayı ekstra ücret alırım) olduğu görülmektedir.

Demografik özellikler ile örgütsel adalet ve motivasyon değişkenleri arasındaki farklılıkların test edilmesine ilişkin hipotezler aşağıdaki gibi oluşturulmuştur.

H₁: Yaş değişkenine göre örgütsel adalet düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H_{1a}: Yaş değişkenine göre etkileşimsel adalet düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H_{1b}: Yaş değişkenine göre işlemsel adalet düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H_{1c}: Yaş değişkenine göre dağıtımsal adalet düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H₂: Yaş değişkenine göre motivasyon düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H_{2a}: Yaş değişkenine göre içsel motivasyon düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H_{2b}: Yaş değişkenine göre dışsal motivasyon düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H₃: Cinsiyet değişkenine göre örgütsel adalet düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H_{3a}: Cinsiyet değişkenine göre etkileşimsel adalet düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H_{3b}: Cinsiyet değişkenine göre işlemsel adalet düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H_{3c}: Cinsiyet değişkenine göre dağıtımsal adalet düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H₄: Cinsiyet değişkenine göre motivasyon düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H_{4a}: Cinsiyet değişkenine göre içsel motivasyon düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H_{4b}: Cinsiyet değişkenine göre dışsal motivasyon düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H₅: Medeni durum değişkenine göre örgütsel adalet düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H_{5a}: Medeni durum değişkenine göre etkileşimsel adalet düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H_{5b}: Medeni durum değişkenine göre işlemsel adalet düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H_{5c}: Medeni durum değişkenine göre dağıtımsal adalet düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H₆: Medeni durum değişkenine göre motivasyon düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H_{6a}: Medeni durum değişkenine göre içsel motivasyon düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H_{6b}: Medeni durum değişkenine göre dışsal motivasyon düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H7: Eğitim durumu değişkenine göre örgütsel adalet düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H7a: Eğitim durumu değişkenine göre etkileşimsel adalet düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H7b: Eğitim durumu değişkenine göre işlemsel adalet düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H7c: Eğitim durumu değişkenine göre dağıtımsal adalet düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H8: Eğitim durumu değişkenine göre motivasyon düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H8a: Eğitim durumu değişkenine göre içsel motivasyon düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H8b: Eğitim durumu değişkenine göre dışsal motivasyon düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H9: Gelir durumu değişkenine göre örgütsel adalet düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H9a: Gelir durumu değişkenine göre etkileşimsel adalet düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H9b: Gelir durumu değişkenine göre işlemsel adalet düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H9c: Gelir durumu değişkenine göre dağıtımsal adalet düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H10: Gelir durumu değişkenine göre motivasyon düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H10a: Gelir durumu değişkenine göre içsel motivasyon düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H10b: Gelir durumu değişkenine göre dışsal motivasyon düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H₁₁: Sektörde çalışma süresi değişkenine göre örgütsel adalet düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H_{11a}: Sektörde çalışma süresi değişkenine göre etkileşimsel adalet düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H_{11b}: Sektörde çalışma süresi değişkenine göre işlemsel adalet düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H_{11c}: Sektörde çalışma süresi değişkenine göre dağıtımsal adalet düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H₁₂: Sektörde çalışma süresi değişkenine göre motivasyon düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H_{12a}: Sektörde çalışma süresi değişkenine göre içsel motivasyon düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H_{12b}: Sektörde çalışma süresi değişkenine göre dışsal motivasyon düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H₁₃: Toplam çalışma süresi değişkenine göre örgütsel adalet düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H_{13a}: Toplam çalışma süresi değişkenine göre etkileşimsel adalet düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H_{13b}: Toplam çalışma süresi değişkenine göre işlemsel adalet düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H_{13c}: Toplam çalışma süresi değişkenine göre dağıtımsal adalet düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H₁₄: Toplam çalışma süresi değişkenine göre motivasyon düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H_{14a}: Toplam çalışma süresi değişkenine göre içsel motivasyon düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H_{14b}: Toplam çalışma süresi değişkenine göre dışsal motivasyon düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H₁₅: Çalışılan pozisyon değişkenine göre örgütsel adalet düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H_{15a}: Çalışılan pozisyon değişkenine göre etkileşimsel adalet düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H_{15b}: Çalışılan pozisyon değişkenine göre işlemsel adalet düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H_{15c}: Çalışılan pozisyon değişkenine göre dağıtımsal adalet düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H₁₆: Çalışılan pozisyon değişkenine göre motivasyon düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H_{16a}: Çalışılan pozisyon değişkenine göre içsel motivasyon düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H_{16b}: Çalışılan pozisyon değişkenine göre dışsal motivasyon düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H₁₇: Örgütsel adalet ile motivasyon arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H_{17a}: Etkileşimsel adalet ile içsel motivasyon arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H_{17b}: İşlemsel adalet ile içsel motivasyon arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H_{17c}: Dağıtımsal adalet ile içsel motivasyon arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H_{17d}: Etkileşimsel adalet ile dışsal motivasyon arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H_{17e}: İşlemsel adalet ile dışsal motivasyon arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H_{17f}: Dağıtımsal adalet ile dışsal motivasyon arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₁₈: Örgütsel adalet, motivasyon algısında pozitif yönlü bir etkiye sahiptir.

H_{18a}: Etkileşimsel adalet, içsel motivasyon algısında pozitif yönlü bir etkiye sahiptir.

H_{18b}: İşlemsel adalet, içsel motivasyon algısında pozitif yönlü bir etkiye sahiptir.

H_{18c}: Dağıtımsal adalet, içsel motivasyon algısında pozitif yönlü bir etkiye sahiptir.

H_{18d}: Etkileşimsel adalet, dışsal motivasyon algısında pozitif yönlü bir etkiye sahiptir.

H_{18e}: İşlemsel adalet, dışsal motivasyon algısında pozitif yönlü bir etkiye sahiptir.

H_{18f}: Dağıtımsal adalet, dışsal motivasyon algısında pozitif yönlü bir etkiye sahiptir.

3.1.7.2. Demografik Özellikler ile Örgütsel Adalet ve Motivasyon Değişkenleri Arasındaki Farklılıkların Analizlerine İlişkin Bulgular

Bu kısımda araştırmaya katılan çalışanların demografik özelliklerine göre örgütsel adalet ve alt boyutları ile motivasyon ve alt boyutlarına ilişkin değerlendirmeler arasındaki farklılıklar incelenmiş ve elde edilen sonuçlara yer verilmiştir. Bu sonuçların elde edilmesi için “Bağımsız Örneklem T Testi” ve “ANOVA (Tek yönlü varyans analizi)” testi kullanılmıştır. Bağımsız örneklem T testi ile iki grubun ortalamaları karşılaştırılır ve arada bir fark varsa bu farkın istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığına karar verilir. İki'den fazla grubun karşılaştırılmasında ise ANOVA testi uygulanır.

Tablo 11: Çalışanların Yaş Değişkenine Göre Örgütsel Adalet Düzeyleri Arasındaki Farklılık

Ölçek	Yaş	n	Ortalama	St. Sapma	F	p
Etkileşimsel Adalet	18-25	-	-	-	0,274	0,761
	26-35	-	-	-		
	36-45	65	3,128	1,062		
	46-55	110	3,162	0,909		
	56 ve üzeri	33	3,279	0,971		
İşlemsel Adalet	18-25	-	-	-	0,532	0,588
	26-35	-	-	-		
	36-45	65	3,661	1,288		
	46-55	110	3,481	1,085		
	56 ve üzeri	33	3,596	1,006		
Dağıtımsal Adalet	18-25	-	-	-	0,241	0,786
	26-35	-	-	-		
	36-45	65	3,236	1,176		
	46-55	110	3,134	1,034		
	56 ve üzeri	33	3,242	1,032		
ÖRGÜTSEL ADALET					0,575	0,760

Tablo 11'de çalışanların yaş özellikleri ile örgütsel adalet değişkeni alt boyutları arasında anlamlı farklılık olup olmadığına ilişkin ANOVA testi sonuçları görülmektedir. Elde edilen sonuçlara göre, çalışanların yaşları ile örgütsel adalet faktörü ve etkileşimsel adalet, işlemsel adalet ve dağıtımsal alt boyutları arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır ($p>0,005$). Böylece H_1 ve H_{1a} H_{1b} ve H_{1c} hipotezleri reddedilmiştir.

Tablo 12: Çalışanların Yaş Değişkenine Göre Motivasyon Düzeyleri Arasındaki Farklılık

Ölçek	Yaş	n	Ortalama	St. Sapma	F	p
İçsel Motivasyon	18-25	-	-	-	0,785	0,458
	26-35	-	-	-		
	36-45	65	4,232	0,596		
	46-55	110	4,171	0,579		
	56 ve üzeri	33	4,323	0,804		
Dışsal Motivasyon	18-25	-	-	-	0,902	0,407
	26-35	-	-	-		
	36-45	65	3,581	0,812		
	46-55	110	3,430	0,712		
	56 ve üzeri	33	3,529	0,669		
MOTİVASYON					0,848	0,430

Tablo 12'de çalışanların yaş özellikleri ile motivasyon değişkeni alt boyutları arasında anlamlı farklılık olup olmadığına ilişkin ANOVA testi sonuçları görülmektedir. Elde edilen sonuçlara göre, çalışanların yaşları ile motivasyon faktörü ve içsel motivasyon ile dışsal motivasyon alt boyutları arasında anlamlı bir farklılık görülmemektedir ($p<0,005$). Böylece H_2 H_{2a} ve H_{2b} hipotezleri reddedilmiştir.

Tablo 13: Çalışanların Cinsiyet Değişkenine Göre Örgütsel Adalet Düzeyleri Arasındaki Farklılık

Ölçek	Cinsiyet	n	Ortalama	St. Sapma	t	p
Etkileşimsel Adalet	Kadın	80	3,086	0,976	-0,993	0,955
	Erkek	128	3,223	0,959		
İşlemsel Adalet	Kadın	80	3,529	1,131	-0,267	0,899
	Erkek	128	3,572	1,147		
Dağıtımsal Adalet	Kadın	80	3,165	1,085	-0,197	0,988
	Erkek	128	3,195	1,074		
ÖRGÜTSEL ADALET					-0,600	0,882

Tablo 13'te çalışanların cinsiyet özellikleri ile örgütsel adalet değişkeni alt boyutları arasında anlamlı farklılık olup olmadığına ilişkin T testi sonuçları görülmektedir. Elde edilen sonuçlara göre, çalışanların cinsiyetleri ile örgütsel adalet faktörü ve etkileşimsel adalet alt boyutu, işlemsel adalet alt boyutu ve dağıtımsal adalet alt boyutu arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Böylece H₃ H_{3a} H_{3b} ve H_{3c} hipotezleri reddedilmiştir.

Tablo 14: Çalışanların Cinsiyet Değişkenine Göre Motivasyon Düzeyleri Arasındaki Farklılık

Ölçek	Cinsiyet	n	Ortalama	St. Sapma	t	p
İçsel Motivasyon	Kadın	80	4,293	0,611	0,151	0,698
	Erkek	128	4,165	0,629		
Dışsal Motivasyon	Kadın	80	3,408	0,772	1,748	0,018*
	Erkek	128	3,546	0,714		
MOTİVASYON					2,477	0,011*

Tablo 14'te çalışanların cinsiyet özellikleri ile motivasyon değişkeni alt boyutları arasında anlamlı farklılık olup olmadığına ilişkin T testi sonuçları görülmektedir. Elde edilen sonuçlara göre, çalışanların cinsiyetleri ile motivasyon faktörü ve dışsal motivasyon alt boyutu arasında anlamlı bir farklılığa rastlanmıştır. Yine çalışanların cinsiyet değişkenleri ile içsel motivasyon alt boyutu arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Böylece H₄ ve H_{4b} hipotezleri desteklenirken H_{4a} hipotezi reddedilmiştir.

Tablo 15: Çalışanların Medeni Durum Değişkenine Göre Örgütsel Adalet Düzeyleri Arasındaki Farklılık

Ölçek	Medeni Hal	n	Ortalama	St. Sapma	t	p
Etkileşimsel Adalet	Evli	182	3,152	0,991	3,219	0,074
	Bekâr	26	3,294	0,774		
İşlemsel Adalet	Evli	182	3,526	1,159	0,874	0,035*
	Bekâr	26	3,762	0,982		
Dağıtımsal Adalet	Evli	182	3,192	1,092	0,759	0,038*
	Bekâr	26	3,123	0,973		
ÖRGÜTSEL ADALET					1,684	0,019*

Tablo 15’te çalışanların medeni durum özellikleri ile örgütsel adalet değişkeni alt boyutları arasında anlamlı farklılık olup olmadığına ilişkin T testi sonuçları görülmektedir. Elde edilen sonuçlara göre, çalışanların medeni durumları ile etkileşimsel adalet alt boyutu arasında anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır. Yine çalışanların medeni durum değişkenleri ile örgütsel adalet faktörü ve işlemsel adalet ve dağıtımsal adalet alt boyutları arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Böylece H_5 H_{5b} ve H_{5c} hipotezleri desteklenirken H_{5a} hipotezi reddedilmiştir.

Tablo 16: Çalışanların Medeni Durum Değişkenine Göre Motivasyon Düzeyleri Arasındaki Farklılık

Ölçek	Medeni Hal	n	Ortalama	St. Sapma	t	p
İçsel Motivasyon	Evli	182	4,225	0,623	0,181	0,671
	Bekâr	26	4,136	0,634		
Dışsal Motivasyon	Evli	182	3,477	0,754	1,117	0,029*
	Bekâr	26	3,605	0,619		
MOTİVASYON					0,007	0,934

Tablo 16’da çalışanların medeni durum özellikleri ile motivasyon değişkeni alt boyutları arasında anlamlı farklılık olup olmadığına ilişkin T testi sonuçları görülmektedir. Elde edilen sonuçlara göre, çalışanların medeni durumları ile dışsal motivasyon alt boyutu arasında anlamlı bir farklılığa rastlanmıştır. Yine çalışanların medeni durum değişkenleri ile motivasyon faktörü ve içsel motivasyon alt boyutu arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Böylece H_{6b} hipotezi desteklenirken H_6 ve H_{6a} hipotezleri reddedilmiştir.

Tablo 17: Çalışanların Eğitim Değişkenine Göre Örgütsel Adalet Düzeyleri Arasındaki Farklılık

Ölçek	Eğitim	n	Ortalama	St. Sapma	F	p
Etkileşimsel Adalet	İlkokul/ortaokul	-	-	-	1,853	0,013*
	Lise	23	3,526	0,653		
	Ön Lisans	15	3,444	0,713		
	Lisans	146	3,084	1,020		
	Lisansüstü	24	3,180	0,946		
İşlemsel Adalet	İlkokul/ortaokul	-	-	-	3,331	0,021*
	Lise	23	4,079	0,888		
	Ön Lisans	15	4,033	0,713		
	Lisans	146	3,467	1,164		
	Lisansüstü	24	3,291	1,228		
Dağıtımsal Adalet	İlkokul/ortaokul	-	-	-	0,973	0,407
	Lise	23	3,426	0,861		
	Ön Lisans	15	3,480	0,844		
	Lisans	146	3,135	1,114		
	Lisansüstü	24	3,058	1,141		
ÖRGÜTSEL ADALET					2,036	0,110

Tablo 17’de çalışanların eğitim özellikleri ile örgütsel adalet değişkeni alt boyutları arasında anlamlı farklılık olup olmadığına ilişkin ANOVA testi sonuçları görülmektedir. Elde edilen sonuçlara göre, çalışanların eğitim durumları ile etkileşimsel adalet alt boyutu ve işlemsel adalet alt boyutu arasında anlamlı bir farklılığa rastlanmıştır. Yine çalışanların eğitim durumları ile örgütsel adalet faktörü ve dağıtımsal adalet alt boyutu arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Böylece H_{7a} ve H_{7b} hipotezleri desteklenirken H_7 ve H_{7c} hipotezleri reddedilmiştir.

Tablo 18: Çalışanların Eğitim Değişkenine Göre Motivasyon Düzeyleri Arasındaki Farklılık

Ölçek	Eğitim	n	Ortalama	St. Sapma	F	p
İçsel Motivasyon	İlkokul/ortaokul	-	-	-	1,756	0,157
	Lise	23	4,439	0,610		
	Ön Lisans	15	4,385	0,534		
	Lisans	146	4,178	0,636		
	Lisansüstü	24	4,115	0,575		
Dışsal	İlkokul/ortaokul	-	-	-	1,362	0,255

Motivasyon	Lise	23	3,718	0,693		
	Ön Lisans	15	3,684	0,574		
	Lisans	146	3,435	0,761		
	Lisansüstü	24	3,511	0,706		
MOTİVASYON					1,828	0,143

Tablo 18’de çalışanların eğitim durumları ile motivasyon değişkeni alt boyutları arasında anlamlı farklılık olup olmadığına ilişkin ANOVA testi sonuçları görülmektedir. Elde edilen sonuçlara göre, çalışanların eğitim durumları ile motivasyon faktörü ve içsel motivasyon ile dışsal motivasyon alt boyutları arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Böylece H_8 , H_{8a} ve H_{8b} hipotezleri reddedilmiştir.

Tablo 19: Çalışanların Gelir Değişkenine Göre Örgütsel Adalet Düzeyleri Arasındaki Farklılık

Ölçek	Gelir	n	Ortalama	St. Sapma	F	p
Etkileşimsel Adalet	2500-3000 TL	11	2,777	0,581	1,324	0,262
	3001-3500 TL	37	2,945	1,145		
	3501-4000 TL	32	3,260	0,856		
	4001-4500 TL	45	3,175	0,899		
	4501 ve üzeri	83	3,285	0,983		
İşlemsel Adalet	2500-3000 TL	11	2,924	1,184	1,047	0,384
	3001-3500 TL	37	3,531	1,278		
	3501-4000 TL	32	3,588	1,189		
	4001-4500 TL	45	3,703	1,083		
	4501 ve üzeri	83	3,557	1,074		
Dağıtımsal Adalet	2500-3000 TL	11	2,509	0,993	1,619	0,171
	3001-3500 TL	37	3,054	1,225		
	3501-4000 TL	32	3,181	0,957		
	4001-4500 TL	45	3,373	1,062		
	4501 ve üzeri	83	3,228	1,050		
ÖRGÜTSEL ADALET					1,153	0,333

Tablo 19’da çalışanların gelir durumları ile örgütsel adalet değişkeni alt boyutları arasında anlamlı farklılık olup olmadığına ilişkin ANOVA testi sonuçları görülmektedir. Elde edilen sonuçlara göre, çalışanların gelir durumları ile örgütsel adalet faktörü ve etkileşimsel adalet, işlemsel adalet ve dağıtımsal adalet alt boyutları

arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Böylece H_9 H_{9a} H_{9b} ve H_{9c} hipotezleri reddedilmiştir.

Tablo 20: Çalışanların Gelir Değişkenine Göre Motivasyon Düzeyleri Arasındaki Farklılık

Ölçek	Gelir	N	Ortalama	St. Sapma	F	p
İçsel Motivasyon	2500-3000 TL	11	3,909	0,518	0,804	0,524
	3001-3500 TL	37	4,180	0,572		
	3501-4000 TL	32	4,211	0,597		
	4001-4500 TL	45	4,239	0,612		
	4501 ve üzeri	83	4,258	0,674		
Dışsal Motivasyon	2500-3000 TL	11	3,012	0,787	1,977	0,099
	3001-3500 TL	37	3,362	0,814		
	3501-4000 TL	32	3,625	0,721		
	4001-4500 TL	45	3,483	0,753		
	4501 ve üzeri	83	3,570	0,676		
MOTİVASYON					1,775	0,135

Tablo 20’de çalışanların gelir durumları ile motivasyon değişkeni alt boyutları arasında anlamlı farklılık olup olmadığına ilişkin ANOVA testi sonuçları görülmektedir. Elde edilen sonuçlara göre, çalışanların gelir durumları ile motivasyon faktörü ve içsel motivasyon ile dışsal motivasyon alt boyutları arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Böylece H_{10} H_{10a} ve H_{10b} hipotezleri reddedilmiştir.

Tablo 21: Çalışanların Sektörde Çalışma Süresi Değişkenine Göre Örgütsel Adalet Düzeyleri Arasındaki Farklılık

Ölçek	Sektörde Çalışma	n	Ortalama	St. Sapma	F	p
Etkileşimsel Adalet	1 yıldan az	2	3,888	0,628	1,225	0,302
	1-5 yıl	28	2,936	0,941		
	6-10 yıl	50	3,300	1,009		
	10 yıl ve üzeri	128	3,159	0,953		
İşlemsel Adalet	1 yıldan az	2	4,583	0,117	1,518	0,211
	1-5 yıl	28	3,244	1,226		
	6-10 yıl	50	3,699	1,133		
	10 yıl ve üzeri	128	3,552	1,119		
Dağıtımsal Adalet	1 yıldan az	2	4,100	0,424	1,036	0,378
	1-5 yıl	28	2,985	1,002		

	6-10 yıl	50	3,308	1,195		
	10 yıl ve üzeri	128	3,164	1,046		
	ÖRGÜTSEL ADALET				1,331	0,265

Tablo 21’de çalışanların sektörde çalışma süreleri ile örgütsel adalet değişkeni alt boyutları arasında anlamlı farklılık olup olmadığına ilişkin ANOVA testi sonuçları görülmektedir. Elde edilen sonuçlara göre, çalışanların gelir durumları ile örgütsel adalet faktörü ve etkileşimsel adalet, işlemsel adalet ve dağıtımsal adalet alt boyutları arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Böylece H₁₁ H_{11a} H_{11b} ve H_{11c} hipotezleri reddedilmiştir.

Tablo 22: Çalışanların Sektörde Çalışma Süresi Değişkenine Göre Motivasyon Düzeyleri Arasındaki Farklılık

Ölçek	Sektörde Çalışma	n	Ortalama	St. Sapma	F	p
İçsel Motivasyon	1 yıldan az	2	3,555	0,314	3,412	0,018*
	1-5 yıl	28	3,956	0,672		
	6-10 yıl	50	4,162	0,560		
	10 yıl ve üzeri	128	4,302	0,621		
Dışsal Motivasyon	1 yıldan az	2	3,200	0,094	0,866	0,460
	1-5 yıl	28	3,423	0,670		
	6-10 yıl	50	3,632	0,667		
	10 yıl ve üzeri	128	3,458	0,781		
	MOTİVASYON				0,985	0,401

Tablo 22’de çalışanların sektörde çalışma süreleri ile motivasyon değişkeni alt boyutları arasında anlamlı farklılık olup olmadığına ilişkin ANOVA testi sonuçları görülmektedir. Elde edilen sonuçlara göre, çalışanların sektörde çalışma durumları ile motivasyon faktörü ve dışsal motivasyon alt boyutları arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Yine çalışanların sektörde çalışma durumları ile içsel motivasyon alt boyutu arasında anlamlı bir fark bulunmuştur. Böylece H_{12a} hipotezi desteklenirken H₁₂ ve H_{12b} hipotezleri reddedilmiştir.

Tablo 23: Çalışanların Toplam Çalışma Süresi Değişkenine Göre Örgütsel Adalet Düzeyleri Arasındaki Farklılık

Ölçek	Toplam Çalışma	n	Ortalama	St. Sapma	F	p
Etkileşimsel Adalet	1 yıldan az	1	4,333	-	0,925	0,429
	1-5 yıl	13	2,914	0,885		
	6-10 yıl	35	3,088	1,006		
	10 yıl ve üzeri	159	3,202	0,963		
İşlemsel Adalet	1 yıldan az	1	4,666	-	0,388	0,761
	1-5 yıl	13	3,410	1,304		
	6-10 yıl	35	3,542	1,158		
	10 yıl ve üzeri	159	3,563	1,127		
Dağıtımsal Adalet	1 yıldan az	1	4,400	-	0,494	0,687
	1-5 yıl	13	3,046	1,083		
	6-10 yıl	35	3,177	1,112		
	10 yıl ve üzeri	159	3,188	1,073		
ÖRGÜTSEL ADALET					0,640	0,590

Tablo 23'te çalışanların toplam çalışma süreleri ile örgütsel adalet değişkeni alt boyutları arasında anlamlı farklılık olup olmadığına ilişkin ANOVA testi sonuçları görülmektedir. Elde edilen sonuçlara göre, çalışanların toplam çalışma süreleri ile örgütsel adalet faktörü ve etkileşimsel adalet, işlemsel adalet ve dağıtımsal adalet alt boyutları arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Böylece H_{13} H_{13a} H_{13b} ve H_{13c} hipotezleri reddedilmiştir.

Tablo 24: Çalışanların Toplam Çalışma Süresi Değişkenine Göre Motivasyon Düzeyleri Arasındaki Farklılık

Ölçek	Toplam Çalışma	n	Ortalama	St. Sapma	F	p
İçsel Motivasyon	1 yıldan az	1	3,777	-	2,552	0,047*
	1-5 yıl	13	3,940	0,694		
	6-10 yıl	35	4,038	0,598		
	10 yıl ve üzeri	159	4,278	0,614		
Dışsal Motivasyon	1 yıldan az	1	3,266	-	0,223	0,880
	1-5 yıl	13	3,415	0,648		
	6-10 yıl	35	3,573	0,607		
	10 yıl ve üzeri	159	3,483	0,775		
MOTİVASYON					0,368	0,776

Tablo 24'te çalışanların toplam çalışma süreleri ile motivasyon değişkeni alt boyutları arasında anlamlı farklılık olup olmadığına ilişkin ANOVA testi sonuçları görülmektedir. Elde edilen sonuçlara göre, çalışanların toplam çalışma durumları ile motivasyon faktörü ve dışsal motivasyon alt boyutları arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Yine çalışanların toplam çalışma durumları ile içsel motivasyon alt boyutu arasında anlamlı bir fark bulunmuştur. Böylece H_{14a} hipotezi desteklenirken H_{14} ve H_{14b} hipotezleri reddedilmiştir.

Tablo 25: Çalışanların Çalışan Pozisyonu Değişkenine Göre Örgütsel Adalet Düzeyleri Arasındaki Farklılık

Ölçek	Pozisyon	n	Ortalama	St. Sapma	F	p
Etkileşimsel Adalet	Müdür	110	3,275	0,904	2,141	0,120
	Müdür Yardımcısı	51	2,939	1,029		
	Memur	47	3,174	1,012		
İşlemsel Adalet	Müdür	110	3,593	1,004	0,304	0,738
	Müdür Yardımcısı	51	3,447	1,145		
	Memur	47	3,585	1,415		
Dağıtımsal Adalet	Müdür	110	3,221	1,028	0,323	0,724
	Müdür Yardımcısı	51	3,078	1,077		
	Memur	47	3,208	1,196		
ÖRGÜTSEL ADALET					0,849	0,429

Tablo 25'te çalışanların çalıştıkları pozisyonlar ile örgütsel adalet değişkeni alt boyutları arasında anlamlı farklılık olup olmadığına ilişkin ANOVA testi sonuçları görülmektedir. Elde edilen sonuçlara göre, çalışanların çalıştıkları pozisyonlar ile örgütsel adalet faktörü ve etkileşimsel adalet, işlemsel adalet ve dağıtımsal adalet alt boyutları arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Böylece H_{15} H_{15a} H_{15b} ve H_{15c} hipotezleri reddedilmiştir.

Tablo 26: Çalışanların Çalışan Pozisyonu Değişkenine Göre Motivasyon Düzeyleri Arasındaki Farklılık

Ölçek	Pozisyon	n	Ortalama	St. Sapma	F	p
İçsel Motivasyon	Müdür	110	4,306	0,605	3,047	0,049*
	Müdür Yardımcısı	51	4,172	0,529		
	Memur	47	4,047	0,727		
Dışsal	Müdür	110	3,469	0,716	0,591	0,555

Motivasyon	Müdür Yardımcısı	51	3,589	0,709		
	Memur	47	3,444	0,824		
MOTİVASYON					0,683	0,506

Tablo 26’da çalışanların çalıştıkları pozisyonlar ile motivasyon değişkeni alt boyutları arasında anlamlı farklılık olup olmadığına ilişkin ANOVA testi sonuçları görülmektedir. Elde edilen sonuçlara göre, çalışanların çalıştıkları pozisyonlar ile motivasyon faktörü ve dışsal motivasyon alt boyutları arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Yine çalışanların çalıştıkları pozisyonlar ile içsel motivasyon alt boyutu arasında anlamlı bir fark bulunmuştur. Böylece H_{16a} hipotezi desteklenirken H₁₆ ve H_{16b} hipotezleri reddedilmiştir.

3.1.7.3. Korelasyon Analizleri

Tablo 27: Örgütsel Adalet ile Motivasyon Değişkenlerine Ait Korelasyon Analizi

Korelasyon			
Ölçek		Örgütsel Adalet	Motivasyon
Örgütsel Adalet	Pearson Korelasyon	1	
	Anlamlı (2 kuyruklu)		
	N	208	
Motivasyon	Pearson Korelasyon	,755**	1
	Anlamlı (2 kuyruklu)	,000	
	N	208	208
** p<0,01 düzeyinde anlamlı korelasyon (İki Kuyruklu)			

Tablo 27’ye göre çalışanların örgütsel adalet faktörü ile motivasyon faktörü arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan Korelasyon analizi sonucunda, örgütsel adalet faktörü ile motivasyon faktörü arasında %75,5 düzeyinde istatistiksel açıdan pozitif yönde anlamlı bir ilişki bulunmuştur. ($r=0,755$; $p<0,005$). Bu analiz sonuçlarına göre örgütsel adalet düzeyinin arttıkça motivasyon düzeyinin toplam değerinin de artacağı görülmektedir. Böylece H₁₇ hipotezi desteklenmiştir.

Tablo 28: Örgütsel Adalet ile Motivasyon Değişkenleri Alt Boyutlarına Ait Korelasyon Analizi

		Korelasyon				
Ölçek		Etkileşimsel Adalet	İşlemsel Adalet	Dağıtımsal Adalet	İçsel Motivasyon	Dışsal Motivasyon
Etkileşimsel Adalet	Pearson Korelasyon	1				
	Anlamlı (2 kuyruklu)					
	N	208				
İşlemsel Adalet	Pearson Korelasyon	,799**	1			
	Anlamlı (2 kuyruklu)	,000				
	N	208	208			
Dağıtımsal Adalet	Pearson Korelasyon	,846**	,881**	1		
	Anlamlı (2 kuyruklu)	,000	,000			
	N	208	208	208		
İçsel Motivasyon	Pearson Korelasyon	,463**	,455**	,447**	1	
	Anlamlı (2 kuyruklu)	,000	,000	,000		
	N	208	208	208	208	
Dışsal Motivasyon	Pearson Korelasyon	,766**	,692**	,737**	,560**	1
	Anlamlı (2 kuyruklu)	,000	,000	,000	,000	
	N	208	208	208	208	208
** p<0,01 düzeyinde anlamlı korelasyon (İki Kuyruklu)						

Tablo 28'e göre çalışanların örgütsel adalet faktörü alt boyutları ile motivasyon faktörünün alt boyutları arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan Korelasyon analizi sonucunda, örgütsel adalet faktörü alt boyutlarından etkileşimsel adalet ile motivasyon faktörü alt boyutlarından biri olan içsel motivasyon arasında %46,3 düzeyinde istatistiksel açıdan pozitif yönde anlamlı bir ilişki bulunmuştur. ($r=0,463$; $p<0,005$). Bu analiz sonuçlarına göre etkileşimsel adalet düzeyi arttıkça içsel motivasyon düzeyinin toplam değerinin de artacağı görülmektedir. Örgütsel adalet faktörü alt

boyutlarından işlemsel adalet ile motivasyon faktörü alt boyutlarından biri olan içsel motivasyon arasında %45,5 düzeyinde istatistiksel açıdan pozitif yönde anlamlı bir ilişki bulunmuştur. ($r=0,455$; $p<0,005$). Bu analiz sonuçlarına göre işlemsel adalet düzeyi arttıkça içsel motivasyon düzeyinin toplam değerinin de artacağı görülmektedir. Yine örgütsel adalet faktörü alt boyutlarından dağıtımsal adalet ile motivasyon faktörü alt boyutlarından biri olan içsel motivasyon arasında %44,7 düzeyinde istatistiksel açıdan pozitif yönde anlamlı bir ilişki bulunmuştur. ($r=0,447$; $p<0,005$). Bu analiz sonuçlarına göre dağıtımsal adalet düzeyi arttıkça içsel motivasyon düzeyinin toplam değerinin de artacağı görülmektedir.

Örgütsel adalet faktörü alt boyutlarından etkileşimsel adalet ile motivasyon faktörü alt boyutlarından biri olan dışsal motivasyon arasında %76,6 düzeyinde istatistiksel açıdan pozitif yönde anlamlı bir ilişki bulunmuştur. ($r=0,766$; $p<0,005$). Bu analiz sonuçlarına göre etkileşimsel adalet düzeyi arttıkça dışsal motivasyon düzeyinin toplam değerinin de artacağı görülmektedir. Örgütsel adalet faktörü alt boyutlarından işlemsel adalet ile motivasyon faktörü alt boyutlarından biri olan dışsal motivasyon arasında %69,2 düzeyinde istatistiksel açıdan pozitif yönde anlamlı bir ilişki bulunmuştur. ($r=0,692$; $p<0,005$). Bu analiz sonuçlarına göre işlemsel adalet düzeyi arttıkça dışsal motivasyon düzeyinin toplam değerinin de artacağı görülmektedir. Yine örgütsel adalet faktörü alt boyutlarından dağıtımsal adalet ile motivasyon faktörü alt boyutlarından biri olan dışsal motivasyon arasında %73,7 düzeyinde istatistiksel açıdan pozitif yönde anlamlı bir ilişki bulunmuştur. ($r=0,737$; $p<0,005$). Bu analiz sonuçlarına göre dağıtımsal adalet düzeyi arttıkça dışsal motivasyon düzeyinin toplam değerinin de artacağı görülmektedir. Böylece H_{17a} H_{17b} H_{17c} H_{17d} H_{17e} H_{17f} hipotezleri desteklenmiştir.

3.1.7.4. Regresyon Analizleri

Tablo 29: Örgütsel Adalet ve Motivasyona Yönelik Regresyon Analizi

Model Özeti				
Model	R	R Kare	Düzeltilmiş R Kare	St. Tahmin Hatası
1	,755 ^a	,570	,568	,41116
a. Gösterge: (Sabit), Örgütsel Adalet				

Tabloda R değerine baktığımızda örgütsel adalet ile motivasyon arasındaki korelasyon değerinin 0,755 bu değerın karesi olan R^2 değerinin de 0,570 olduğu görülmektedir. Yani motivasyon değişkenliğinin %57'sinin bağımsız değişken olan örgütsel adalet tarafından açıklanabildiği görülmektedir.

Tablo 30: Örgütsel Adalet ve Motivasyona Yönelik Regresyon Analizinin ANOVA Tablosu

ANOVA ^a						
Model		Kareler Toplamı	Ser. Der.	Ortalama Kare	F	Anl.
1	Regresyon	45,460	1	45,460	268,916	,000 ^b
	Artık	34,317	203	,169		
	Toplam	79,777	204			
a. Bağımlı Değişken: Motivasyon						
b. Gösterge: (Sabit), ÖrgütselAdalet						

ANOVA tablosu, regresyon modelimizin genel olarak F ve p değerlerinden dolayı anlamlı olduğunu ifade etmektedir. Yani elde edilen sonuçlara göre motivasyon algısı, istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönde örgütsel adalet algısından etkilenebilmektedir (F=268,916). β değeri (regresyon) katsayısına göre, örgütsel adalet algısındaki bir birimlik artış, motivasyon üzerinde 0,755 birimlik bir artışa neden olmaktadır. Böylece H₁₈ hipotezi desteklenmiştir.

Tablo 31: Etkileşimsel Adalet ve İçsel Motivasyona Yönelik Regresyon Analizi

Model Özeti				
Model	R	R Kare	Düzeltilmiş R Kare	St. Tahmin Hatası
1	,463 ^a	,214	,211	,55449
a. Gösterge: (Sabit), EtkileşimselAdalet				

Tabloda R değerine baktığımızda etkileşimsel adalet ile içsel motivasyon arasındaki korelasyon değerinin 0,463 bu değerın karesi olan R^2 değerinin de 0,214 olduğu görülmektedir. Yani içsel motivasyon değişkenliğinin %21,4'ünün bağımsız değişken olan etkileşimsel adalet tarafından açıklanabildiği görülmektedir.

Tablo 32: Etkileşimsel Adalet ve İçsel Motivasyona Yönelik Regresyon Analizinin ANOVA Tablosu

ANOVA ^a						
Model		Kareler Toplamı	Ser. Der.	Ortalama Kare	F	Anl.
1	Regresyon	17,294	1	17,294	56,249	,000 ^b
	Artık	63,336	206	,307		
	Toplam	80,630	207			
a. Bağımlı Değişken: İcseİMotivasyon						
b. Gösterge: (Sabit), EtkilesimselAdalet						

ANOVA tablosu, regresyon modelimizin genel olarak F ve p değerlerinden dolayı anlamlı olduğunu ifade etmektedir. Yani elde edilen sonuçlara göre içsel motivasyon algısı, istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönde etkileşimsel adalet algısından etkilenmektedir ($F=56,249$). β değeri (regresyon) katsayısına göre; etkileşimsel adalet algısındaki bir birimlik artış, içsel motivasyon üzerinde 0,463 birimlik bir artışa neden olmaktadır. Böylece H_{18a} hipotezi desteklenmiştir.

Tablo 33: İşlemsel Adalet ve İçsel Motivasyona Yönelik Regresyon Analizi

Model Özeti				
Model	R	R Kare	Düzeltilmiş R Kare	St. Tahmin Hatası
1	,455 ^a	,207	,203	,55725
a. Gösterge: (Sabit), İşlemselAdalet				

Tabloda R değerine baktığımızda işlemsel adalet ile içsel motivasyon arasındaki korelasyon değerinin 0,455 bu değerın karesi olan R^2 değerinin de 0,207 olduğu görülmektedir. Yani içsel motivasyon değişkenliğinin %20,7'sinin bağımsız değişken olan işlemsel adalet tarafından açıklanabildiği görülmektedir.

Tablo 34: İşlemsel Adalet ve İçsel Motivasyona Yönelik Regresyon Analizinin ANOVA Tablosu

ANOVA ^a						
Model		Kareler Toplamı	Ser. Der.	Ortalama Kare	F	Anl.
1	Regresyon	16,662	1	16,662	53,657	,000 ^b
	Artık	63,968	206	,311		
	Toplam	80,630	207			
a. Bağımlı Değişken: İçselMotivasyon						
b. Gösterge: (Sabit), İşlemselAdalet						

ANOVA tablosu, regresyon modelimizin genel olarak F ve p değerlerinden dolayı anlamlı olduğunu ifade etmektedir. Yani elde edilen sonuçlara göre içsel motivasyon algısı, istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönde işlemsel adalet algısından etkilenmektedir ($F=53,657$). β değeri (regresyon) katsayısına göre; işlemsel adalet algısındaki bir birimlik artış, içsel motivasyon üzerinde 0,455 birimlik bir artışa neden olmaktadır. Böylece H_{18b} hipotezi desteklenmiştir.

Tablo 35: Dağıtımsal Adalet ve İçsel Motivasyona Yönelik Regresyon Analizi

Model Özeti				
Model	R	R Kare	Düzeltilmiş R Kare	St. Tahmin Hatası
1	,447 ^a	,200	,196	,55958
a. Gösterge: (Sabit), DağıtımsalAdalet				

Tabloda R değerine baktığımızda dağıtımsal adalet ile içsel motivasyon arasındaki korelasyon değerinin 0,447 bu değerın karesi olan R^2 değerinin de 0,200 olduğu görülmektedir. Yani içsel motivasyon değişkenliğinin %20'sinin bağımsız değişken olan dağıtımsal adalet tarafından açıklanabildiği görülmektedir.

Tablo 36: Dağıtımsal Adalet ve İçsel Motivasyona Yönelik Regresyon Analizinin ANOVA Tablosu

ANOVA ^a						
Model		Kareler Toplamı	Ser. Der.	Ortalama Kare	F	Anl.
1	Regresyon	16,125	1	16,125	51,495	,000 ^b
	Artık	64,505	206	,313		
	Toplam	80,630	207			
a. Bağımlı Değişken: İçselMotivasyon						
b. Gösterge: (Sabit), DağıtımsalAdalet						

ANOVA tablosu, regresyon modelimizin genel olarak F ve p değerlerinden dolayı anlamlı olduğunu ifade etmektedir. Yani elde edilen sonuçlara göre içsel motivasyon algısı, istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönde dağıtımsal adalet algısından etkilenmektedir ($F=51,495$). β değeri (regresyon) katsayısına göre; dağıtımsal adalet algısındaki bir birimlik artış, içsel motivasyon üzerinde 0,447 birimlik bir artışa neden olmaktadır. Böylece H_{18c} hipotezi desteklenmiştir.

Tablo 37: Etkileşimsel Adalet ve Dışsal Motivasyona Yönelik Regresyon Analizi

Model Özeti				
Model	R	R Kare	Düzeltilmiş R Kare	St. Tahmin Hatası
1	,766 ^a	,588	,586	,47560
a. Gösterge: (Sabit), EtkileşimselAdalet				

Tabloda R değerine baktığımızda etkileşimsel adalet ile dışsal motivasyon arasındaki korelasyon değerinin 0,766 bu değerın karesi olan R^2 değerinin de 0,588 olduğu görülmektedir. Yani dışsal motivasyon değişkenliğinin %58,8'inin bağımsız değişken olan etkileşimsel adalet tarafından açıklanabildiği görülmektedir.

Tablo 38: Etkileşimsel Adalet ve Dışsal Motivasyona Yönelik Regresyon Analizinin ANOVA Tablosu

ANOVA ^a						
Model		Kareler Toplamı	Ser. Der.	Ortalama Kare	F	Anl.
1	Regresyon	66,369	1	66,369	293,416	,000 ^b
	Artık	46,596	206	,226		
	Toplam	112,965	207			
a. Bağımlı Değişken: Dissalmotivasyon						
b. Gösterge: (Sabit), EtkilesimselAdalet						

ANOVA tablosu, regresyon modelimizin genel olarak F ve p değerlerinden dolayı anlamlı olduğunu ifade etmektedir. Yani elde edilen sonuçlara göre dışsal motivasyon algısı, istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönde etkileşimsel adalet algısından etkilenmektedir ($F=293,416$). β değeri (regresyon) katsayısına göre; etkileşimsel adalet algısındaki bir birimlik artış, dışsal motivasyon üzerinde 0,766 birimlik bir artışa neden olmaktadır. Böylece H_{18d} hipotezi desteklenmiştir.

Tablo 39: İşlemsel Adalet ve Dışsal Motivasyona Yönelik Regresyon Analizi

Model Özeti				
Model	R	R Kare	Düzeltilmiş R Kare	St. Tahmin Hatası
1	,692 ^a	,479	,477	,53445
a. Gösterge: (Sabit), İşlemselAdalet				

Tabloda R değerine baktığımızda işlemsel adalet ile dışsal motivasyon arasındaki korelasyon değerinin 0,692 bu değerin karesi olan R^2 değerinin de 0,479 olduğu görülmektedir. Yani dışsal motivasyon değişkenliğinin %69,2'sinin bağımsız değişken olan işlemsel adalet tarafından açıklanabildiği görülmektedir.

Tablo 40: İşlemsel Adalet ve Dışsal Motivasyona Yönelik Regresyon Analizinin ANOVA Tablosu

ANOVA ^a						
Model		Kareler Toplamı	Ser. Der.	Ortalama Kare	F	Anl.
1	Regresyon	54,124	1	54,124	189,485	,000 ^b
	Artık	58,841	206	,286		
	Toplam	112,965	207			
a. Bağımlı Değişken: Dissalmotivasyon						
b. Gösterge: (Sabit), Islemsel Adalet						

ANOVA tablosu, regresyon modelimizin genel olarak F ve p değerlerinden dolayı anlamlı olduğunu ifade etmektedir. Yani elde edilen sonuçlara göre dışsal motivasyon algısı, istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönde işlemsel adalet algısından etkilenmektedir ($F=54,124$). β değeri (regresyon) katsayısına göre; işlemsel adalet algısındaki bir birimlik artış, dışsal motivasyon üzerinde 0,692 birimlik bir artışa neden olmaktadır. Böylece H_{18e} hipotezi desteklenmiştir.

Tablo 41: Dağıtımsal Adalet ve Dışsal Motivasyona Yönelik Regresyon Analizi

Model Özeti				
Model	R	R Kare	Düzeltilmiş R Kare	St. Tahmin Hatası
1	,737 ^a	,543	,541	,50075

a. Gösterge: (Sabit). Dağıtimsal Adalet

Tabloda R değerine baktığımızda dağıtımsal adalet ile dışsal motivasyon arasındaki korelasyon değerinin 0,737 bu değerın karesi olan R^2 değerinin de 0,543 olduğu görülmektedir. Yani dışsal motivasyon değişkenliğinin %54,3'ünün bağımsız değişken olan dağıtımsal adalet tarafından açıklanabildiği görülmektedir.

Tablo 42: Dağıtımsal Adalet ve Dışsal Motivasyona Yönelik Regresyon Analizinin ANOVA Tablosu

ANOVA ^a						
Model		Kareler Toplamı	Ser. Der.	Ortalama Kare	F	Anl.
1	Regresyon	61,311	1	61,311	244,516	,000 ^b
	Artık	51,654	206	,251		
	Toplam	112,965	207			
a. Bağımlı Değişken: Dissalmotivasyon						
b. Gösterge: (Sabit). Dağıtimsal Adalet						

ANOVA tablosu, regresyon modelimizin genel olarak F ve p değerlerinden dolayı anlamlı olduğunu ifade etmektedir. Yani elde edilen sonuçlara göre dışsal motivasyon algısı, istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönde dağıtımsal adalet algısından etkilenmektedir ($F=61,311$). β değeri (regresyon) katsayısına göre; dağıtımsal adalet algısındaki bir birimlik artış, dışsal motivasyon üzerinde 0,737 birimlik bir artışa neden olmaktadır. Böylece H_{18f} hipotezi desteklenmiştir.

Tablo 43: Hipotezlerin Kabul/Ret Durumu

Hipotez	Durum
H ₁ : Yaş değişkenine göre örgütsel adalet düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık vardır.	Ret
H _{1a} : Yaş değişkenine göre etkileşimsel adalet düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık vardır.	Ret
H _{1b} : Yaş değişkenine göre işlemsel adalet düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık vardır.	Ret
H _{1c} : Yaş değişkenine göre dağıtımsal adalet düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık vardır.	Ret
H ₂ : Yaş değişkenine göre motivasyon düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık vardır.	Ret
H _{2a} : Yaş değişkenine göre içsel motivasyon düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık vardır.	Ret
H _{2b} : Yaş değişkenine göre dışsal motivasyon düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık vardır.	Ret
H ₃ : Cinsiyet değişkenine göre örgütsel adalet düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık vardır.	Ret
H _{3a} : Cinsiyet değişkenine göre etkileşimsel adalet düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık vardır.	Ret
H _{3b} : Cinsiyet değişkenine göre işlemsel adalet düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık vardır.	Ret
H _{3c} : Cinsiyet değişkenine göre dağıtımsal adalet düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık vardır.	Ret
H ₄ : Cinsiyet değişkenine göre motivasyon düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık vardır.	Kabul
H _{4a} : Cinsiyet değişkenine göre içsel motivasyon düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık vardır.	Ret
H _{4b} : Cinsiyet değişkenine göre dışsal motivasyon düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık vardır.	Kabul
H ₅ : Medeni durum değişkenine göre örgütsel adalet düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık vardır.	Kabul
H _{5a} : Medeni durum değişkenine göre etkileşimsel adalet düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık vardır.	Ret
H _{5b} : Medeni durum değişkenine göre işlemsel adalet düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık vardır.	Kabul
H _{5c} : Medeni durum değişkenine göre dağıtımsal adalet düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık vardır.	Kabul
H ₆ : Medeni durum değişkenine göre motivasyon düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık vardır.	Ret
H _{6a} : Medeni durum değişkenine göre içsel motivasyon düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık vardır.	Ret
H _{6b} : Medeni durum değişkenine göre dışsal motivasyon düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık vardır.	Kabul
H ₇ : Eğitim durumu değişkenine göre örgütsel adalet düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık vardır.	Ret

H7a: Eğitim durumu değişkenine göre etkileşimsel adalet düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık vardır.	Kabul
H7b: Eğitim durumu değişkenine göre işlemsel adalet düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık vardır.	Kabul
H7c: Eğitim durumu değişkenine göre dağıtımsal adalet düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık vardır.	Ret
H8: Eğitim durumu değişkenine göre motivasyon düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık vardır.	Ret
H8a: Eğitim durumu değişkenine göre içsel motivasyon düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık vardır.	Ret
H8b: Eğitim durumu değişkenine göre dışsal motivasyon düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık vardır.	Ret
H9: Gelir durumu değişkenine göre örgütsel adalet düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık vardır.	Ret
H9a: Gelir durumu değişkenine göre etkileşimsel adalet düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık vardır.	Ret
H9b: Gelir durumu değişkenine göre işlemsel adalet düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık vardır.	Ret
H9c: Gelir durumu değişkenine göre dağıtımsal adalet düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık vardır.	Ret
H10: Gelir durumu değişkenine göre motivasyon düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık vardır.	Ret
H10a: Gelir durumu değişkenine göre içsel motivasyon düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık vardır.	Ret
H10b: Gelir durumu değişkenine göre dışsal motivasyon düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık vardır.	Ret
H11: Sektörde çalışma süresi değişkenine göre örgütsel adalet düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık vardır.	Ret
H11a: Sektörde çalışma süresi değişkenine göre etkileşimsel adalet düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık vardır.	Ret
H11b: Sektörde çalışma süresi değişkenine göre işlemsel adalet düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık vardır.	Ret
H11c: Sektörde çalışma süresi değişkenine göre dağıtımsal adalet düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık vardır.	Ret
H12: Sektörde çalışma süresi değişkenine göre motivasyon düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık vardır.	Ret
H12a: Sektörde çalışma süresi değişkenine göre içsel motivasyon düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık vardır.	Kabul
H12b: Sektörde çalışma süresi değişkenine göre dışsal motivasyon düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık vardır.	Ret
H13: Toplam çalışma süresi değişkenine göre örgütsel adalet düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık vardır.	Ret

H _{13a} : Toplam çalışma süresi değişkenine göre etkileşimsel adalet düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık vardır.	Ret
H _{13b} : Toplam çalışma süresi değişkenine göre işlemsel adalet düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık vardır.	Ret
H _{13c} : Toplam çalışma süresi değişkenine göre dağıtımsal adalet düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık vardır.	Ret
H ₁₄ : Toplam çalışma süresi değişkenine göre motivasyon düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık vardır.	Ret
H _{14a} : Toplam çalışma süresi değişkenine göre içsel motivasyon düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık vardır.	Kabul
H _{14b} : Toplam çalışma süresi değişkenine göre dışsal motivasyon düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık vardır.	Ret
H ₁₅ : Çalışılan pozisyon değişkenine göre örgütsel adalet düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık vardır.	Ret
H _{15a} : Çalışılan pozisyon değişkenine göre etkileşimsel adalet düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık vardır.	Ret
H _{15b} : Çalışılan pozisyon değişkenine göre işlemsel adalet düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık vardır.	Ret
H _{15c} : Çalışılan pozisyon değişkenine göre dağıtımsal adalet düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık vardır.	Ret
H ₁₆ : Çalışılan pozisyon değişkenine göre motivasyon düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık vardır.	Ret
H _{16a} : Çalışılan pozisyon değişkenine göre içsel motivasyon düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık vardır.	Kabul
H _{16b} : Çalışılan pozisyon değişkenine göre dışsal motivasyon düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık vardır.	Ret
H ₁₇ : Örgütsel adalet ile motivasyon arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Kabul
H _{17a} : Etkileşimsel adalet ile içsel motivasyon arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Kabul
H _{17b} : İşlemsel adalet ile içsel motivasyon arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Kabul
H _{17c} : Dağıtımsal adalet ile içsel motivasyon arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Kabul
H _{17d} : Etkileşimsel adalet ile dışsal motivasyon arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Kabul
H _{17e} : İşlemsel adalet ile dışsal motivasyon arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Kabul
H _{17f} : Dağıtımsal adalet ile dışsal motivasyon arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Kabul
H ₁₈ : Örgütsel adalet, motivasyon algısında pozitif yönlü bir etkiye sahiptir.	Kabul
H _{18a} : Etkileşimsel adalet, içsel motivasyon algısında pozitif yönlü bir etkiye sahiptir.	Kabul
H _{18b} : İşlemsel adalet, içsel motivasyon algısında pozitif yönlü bir etkiye sahiptir.	Kabul
H _{18c} : Dağıtımsal adalet, içsel motivasyon algısında pozitif yönlü bir etkiye sahiptir.	Kabul
H _{18d} : Etkileşimsel adalet, dışsal motivasyon algısında pozitif yönlü bir etkiye sahiptir.	Kabul
H _{18e} : İşlemsel adalet, dışsal motivasyon algısında pozitif yönlü bir etkiye sahiptir.	Kabul
H _{18f} : Dağıtımsal adalet, dışsal motivasyon algısında pozitif yönlü bir etkiye sahiptir.	Kabul

SONUÇ VE ÖNERİLER

Her geçen gün daha da zor hale gelen iş dünyasında rekabet üstünlüğü sağlamak amacıyla örgütlerden, yöneticilerden ve çalışanlardan (motive edilerek) çok daha fazla performans elde edilmesi ve bu sayede de verimlilik düzeyinin artırılarak ortalamanın üzerinde kar elde ederek sürdürülebilir ve rekabet edebilir seviyeyi yakalamaları beklenmektedir. Böylelikle gelişen teknoloji ve çağın gerekliliklerinden dolayı örgütler, yöneticiler ve çalışanlar daha da fazla önem arz etmektedir. Bundan dolayı literatürde yeni örgütsel davranışlar ortaya çıkmış ve var olan kavramlar daha önemli hal almıştır.

Bu rekabet ortamında örgütlerin başarıyı elde etmeleri için çalışanlar üzerine yeni arayışlar içine girilmiştir. Bu sayede hem çalışanların gelişimi hem de örgütlerin hedeflerine daha kolay ulaşması sağlanmıştır. Buradan da anlaşılacağı üzere örgütlerin en önemli etkeninin insan olduğu görülmektedir. Çalışanlar açısından gerekli olan yaklaşım adil davranış ve performanslarının artması için motivasyonlarının sağlanmasıdır.

Motivasyonu sağlamak verimli bir sonuç elde edebilmenin temel esaslarından biridir. Araştırmanın değişkenlerinden biri olan motivasyon faktörü örgütsel davranış kavramlarının hemen hemen hepsinden etkilenmektedir. Bu çalışma kapsamında ise çalışanların örgütsel adalet algılarının motivasyonları üzerindeki etkileri ile bu iki değişken arasındaki ilişkinin incelenmesi amaçlanmaktadır.

Faal olan bütün kamu ve özel sektör kurum ve kuruluşları için örgütsel adalet ve motivasyon kavramları oldukça önem arz etmektedir. Bu kavramlar birbirinden ayrı gibi düşünülse de birbirlerini tamamlayan ve önemli ölçüde etkileyen faktörlerdir. Örgütsel davranış kavramları (örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık, örgütsel özdeşleşme, işgören sesliliği, örgütsel adalet, motivasyon vb.) birbirleriyle bağlantılı olan kavramlar olduğundan herhangi birinin eksikliği diğerlerini de olumsuz etkilemektedir. Motivasyon unsurunun sağlanması için gerekli olan en önemli etkenlerden birisi de örgütsel adaletin sağlanmış olmasıdır.

Günümüz koşullarında örgütlerin, çalışanlarından oldukça yüksek düzeyde beklentileri söz konusudur. İş yaşamının zor şartları ile yönetici davranışları

çalışanların olumsuz bir bakış açısına sahip olmalarını sağlamakta böylelikle çalışanların da örgütsel adalet algıları ve doğal olarak motivasyonları azalmaktadır. Bu noktada yöneticilere önemli bir rol düşmektedir. Bu olumsuz algıların oluşmaması veya oluşan olumsuz algının giderilmesi için her çalışana eşit ve adil bir yaklaşımla davranılmalı, bunun yanı sıra diğer örgütsel davranış kavramlarını yerine getirerek motive olmaları sağlanmalıdır.

Yaşanılan coğrafyanın insanına hizmet vermek gibi önemli ve ağır görevler çalışanların iş ve sosyal hayatlarında strese neden olmaktadır. Bundan dolayı da sürekli motive olmuş bir şekilde çalışmaları pek mümkün olmamaktadır. Buradan anlaşılabileceği üzere hem örgütsel adalet algısı hem de motivasyon konusunda, ayrıca yöneticilik hususunda ne kadar zorlayıcı bir durum olduğu da aşikardır.

Gerçekleştirilen bu araştırma kapsamında örgütsel adaletin alt boyutlarının motivasyonun alt boyutlarına olan etkileri ve örgütsel adalet ile motivasyon arasındaki ilişki incelenmiştir. Örgütsel adaletin ilk boyutu olan etkileşimsel adalet algısı çalışanlar üzerinde farklı şekillerde ortaya çıkmıştır. Araştırmaya katılan çalışanların etkileşimsel adalet boyutunu ölçen ifadelerden en çok “Çalışma saatlerimle ilgili düzenlemenin adil olduğu kanaatindeyim” ifadesine katılırken “Ücret düzeyimin adil olduğunu düşünüyorum” ifadesine katılanların düzeyi oldukça düşüktür. Elde edilen bu netice sebebiyle çalışanlar iş yüklerinin, çalışma şartlarının ve diğer edinimlerin adil olduğunu ancak ücret gelirlerinin daha adil olması gerektiğini ifade etmektedirler. Abbasoğlu'nun 2015 yılında sağlık çalışanları üzerinde yaptığı “İş Görenlerde Örgütsel Adalet Algısı ve Örgütsel Adaletin İş Motivasyonu Üzerindeki Etkisi: Bir Devlet Hastanesi Örneği” isimli araştırmasında benzer sonuçlara ulaşılmıştır. Dolayısıyla çalışanların örgütsel adalet ve motivasyon algılarının yüksek düzeyde olmasını isteyen yöneticilerin çalışanlarına daha eşit ve adil bir yaklaşımla davranmaları gerektiği eklenmektedir. Etkileşimsel adalet boyutunun işlemsel adalet boyutuna göre biraz daha düşük oranda olduğu söylenebilir.

Örgütsel adaletin diğer boyutu olan işlemsel adalet algısına baktığımız zaman katılımcıların ölçekte en çok “İşimle ilgili bir karar alınırken amirim bana karşı kibar ve düşünceli davranır” ifadesine katılırken “İşimle ilgili bir karar alınırken amirim benim şahsi ihtiyaçlarıma karşı duyarlıdır” ifadesine katılanların oranı düşüktür. Yani

Çalışanlar yöneticileri tarafından saygı ile karşılanmak ve itibar görmeyi istemenin yanında alınan kararlarda çalışanların kişisel ihtiyaçlarının da göz ardı edilmemesi gerektiğini ifade etmektedir. Bununla ilgili olarak yöneticilerin kararlar alınmadan önce personellerin ne gibi ihtiyaçları var talep etmeleri konusunda bir uygulama yapması beklenmektedir. Bu sayede performans önemli bir olumlu yansıma olacaktır. Genel olarak çalışanların işlemsel adalet algıları diğerk örgütsel adalet boyutlarına göre daha yüksektir.

Dağıtımsal adalet boyutunda ise katılımcıların ölçekte en çok “Amirim, işimle ilgili her kararı çok açık ve net bir şekilde açıklar” ifadesine katılırken “İşyerimde işle ilgili karar verilmeden önce tüm çalışanların fikri alınır” ifadesine katılanların oranı düşüktür. Yani alışanlar yöneticilerinin şeffaflık ilkesine dayalı bir yöntemle kararları kendilerine açık ve net aktardıklarını ancak karar alma noktasında çalışanların fikirlerinin önemsenmediğini ifade etmektedirler. Bundan dolayı yöneticilerin nasıl ki kararları olduğu gibi açık ve net ifade etmekle güven kazanma eyleminde iseler aynı hassasiyetle çalışanların fikirlerini de almaları gerekmektedir. Aksi takdirde adalet ve motivasyon algısının düşeceğini ve verimlilikten gittikçe uzaklaşacakları gerçeği ile yüz yüze kalacaklardır. Dağıtımsal adalet boyutunun diğerk adalet boyutlarına göre en düşük olduğu söylenbilir. Oral'ın 2012 de yaptığı “rgtsel Adalet Algısı ile rgtsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi: Sağlık rgtnde Bir Uygulama” isimli çalışmasında benzer sonuçlara ulaşılmıştır.

Diğerk bir değişken olan motivasyon faktörü ise iki boyutta incelenmiştir. İlk boyut olan işsel motivasyon boyutunda katılımcıların en çok “Yaptığım işle ilgili sorumluluğa sahibim” ifadesine katılırken “Yöneticilerim alışmalarımdan dolayı her zaman beni takdir ederler” ifadesine katılımın en düşük olduğu görülmektedir. Buradan alışanların kendilerinin yaptığı işe karşı sorumluluk sahibi olduğu ancak o görev ve sorumluluğu kendisine veren yöneticilerin, yerine getirilen çalışmalardan dolayı işgöreni takdir etmediğinden yakındıklarını söyleyebiliriz. Bundan dolayı yöneticilerin çalışanlarını motive edip iyi bir performans göstermeleri için takdir etme, teşekkür etme ve ödüllendirme gibi unsurlara dikkat etmeleri gerekmektedir. Aksi takdirde motivasyonları düşen çalışanlar iyi bir performans sergileyemeyecekler bundan dolayı da verimlilik azalacak ve rekabet edebilme gücü düşecektir.

Motivasyon faktörünün diğer boyutu olan dışsal motivasyon boyutunda ise katılımcıların en çok “Çalışanlarla ilişkilerim iyi düzeydedir” ifadesine katılırken “Başarımdan dolayı ekstra ücret alırım” ifadesine katılımın en düşük olduğu görülmektedir. Buradan çalışanların yöneticilerine oranla iş arkadaşları ile olan ilişkilerinin daha yüksek düzeyde ve iyi olduğu ancak adalet boyutunda da görüldüğü gibi iş başarısı yakalansa dahi ekstra bir maddi bedel alınmadığını kısacası ödüllendirilmediklerini bundan dolayı da motivasyon algısının düştüğünü söyleyebiliriz. Bu sonuçlardan ötürü içsel motivasyon boyutunda ifade edildiği gibi yöneticilerin çalışanların isteklerine karşılık vermeleri, ödüllendirme sistemi ile en azından daha önceden belirlenmiş kotaları yakalayan çalışanlara ekstra ücret vermeleri gerekmektedir. Motivasyon boyutuna genel olarak baktığımız zaman yapılan anket sonuçlarına istinaden çalışanların motivasyon düzeylerine göre değerlendirilmesi sonucu içsel motivasyon boyutunun daha yüksek seviyede dışsal motivasyon boyutunun ise daha düşük seviyede olduğunu söyleyebiliriz.

Buna göre modelin üzerinden ulaşılan etki durumlarına göre sonuçların değerlendirilmesi şu şekildedir.

Çalışanların demografik değişkenlerine göre farklılıkların olup olmadığının incelenmesi için istatistiksel testler uygulanmıştır. Katılımcıların yaş gruplarına göre farklılıkların analizinde ANOVA testi uygulanmıştır. Katılımcıların yaş gruplarına göre örgütsel adalet algısı ve alt boyutları olan etkileşimsel adalet, işlemsel adalet ve dağıtımsal adalet alt boyutlarına ilişkin bir farklılık bulunmamıştır. Yani çalışanlar hangi yaş grubunda olurlarsa olsunlar örgütsel adalet algısı ve alt boyutlarında herhangi bir farklılık görülmemiştir. Yine ANOVA testi uygulanarak katılımcıların yaş gruplarına göre motivasyon algısı ve alt boyutları olan içsel motivasyon ve dışsal motivasyon alt boyutlarına ilişkin bir farklılık bulunamamıştır. Yani çalışanlar hangi yaş grubuna dahil olursa olsunlar motivasyon algılarında bir farklılık izlenmemiştir. Bundan dolayı H_1 H_{1a} H_{1b} H_{1c} ve H_2 H_{2a} H_{2b} hipotezleri reddedilmiştir. Buna göre de örgüt içerisinde kazanımların dağıtımı, bu dağıtımın nasıl gerçekleştirileceği hususunda karar verme süreci ile nezaket, dürüstlük ve saygı gibi örgüt içi iletişime dayalı örgütsel adalet alt boyutlarının içerdiği konuların yaş farkı gözetmediği aşıkardır. Yine aynı şekilde bireyin kendi istek, beklenti ve zevklerinden doğan içsel

motivasyon ediciler ile ödül ve teşvik gibi dışsal motivasyon kaynakları konusundaki algısının yaş farkı gözetmediği bulgulanmıştır.

Katılımcıların cinsiyet gruplarına göre farklılıkların analizinde T testi uygulanmıştır. Katılımcıların cinsiyetlerine göre örgütsel adalet algısı ve alt boyutları olan etkileşimsel adalet, işlemsel adalet ve dağıtımsal adalet alt boyutlarına ilişkin bir farklılık bulunmamıştır. Yani çalışanlar hangi cinsiyet grubunda olurlarsa olsunlar örgütsel adalet algılarında herhangi bir farklılık görülmemiştir. Yine T testi uygulanarak katılımcıların cinsiyet gruplarına göre motivasyon algısı ve alt boyutları olan içsel motivasyon ve dışsal motivasyon alt boyutlarına ilişkin incelenmiş içsel motivasyon algısında bir farklılık bulunmamıştır. Ancak motivasyon algısında ve dışsal motivasyon algısında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır. Bundan dolayı yöneticilerin her cinsiyet grubunun beklentilerini makul ölçüde karşılamaları gerekmektedir. İşgörenlerin cinsiyeti değiştikçe beklentiler de farklılaşmaktadır. Aslanadam'ın (2011) "Sağlık Personelinin Motivasyonu ve Buna İlişkin Araştırma" isimli motivasyona ilişkin çalışmasında da benzer sonuçlara ulaşılmıştır. Bundan dolayı H₄ ve H_{4b} hipotezleri desteklenirken H₃ H_{3a} H_{3b} H_{3c} ve H_{4a} hipotezleri reddedilmiştir. Kaynakların dağıtımı, dağıtımın süreci ve iletişim bazlı adalet konularında cinsiyet bazlı bir farklılık gözlemlenmemiştir. Bununla birlikte kadın ve erkek cinsiyetlerinin farklı motive edici kaynaklardan beslendikleri sonucu bulgulanmıştır.

Katılımcıların medeni durumlarına göre farklılıkların analizinde T testi uygulanmıştır. Katılımcıların medeni durumlarına göre etkileşimsel adalet algısına ilişkin bir farklılık bulunmamıştır. Yani çalışanların medeni durumları hangisi olursa olsun etkileşimsel adalet algısında bir farklılık görülmemektedir. Ancak örgütsel adalet algısı, işlemsel adalet algısı ve dağıtımsal adalet algısında istatistiksel olarak anlamlı farklılık görülmektedir. Buna göre örgütsel adalet, işlemsel adalet ve dağıtımsal adalet algısını bekârların evli katılımcılara göre daha pozitif algıladıkları söylenebilir. Yine T-testi uygulanarak katılımcıların medeni durumlarına göre motivasyon algısı ve alt boyutları incelenmiş motivasyon algısı ve içsel motivasyon algısına ilişkin bir farklılık bulunamamıştır. Yani katılımcıların medeni durumu ne olursa olsun motivasyon ve içsel motivasyon algısında herhangi bir farklılık görülmemektedir. Ancak dışsal motivasyon algısında istatistiksel olarak anlamlı

farklılık görülmektedir. Bu durumunun sebebini bekâr katılımcıların henüz ailenin sorumluluğunu üstlenmemiş olmaları ve kazançlarının kendi uhdelerinde olması şeklinde yorumlayabiliriz. Ayrıca katılımcı sayılarına bakıldığında bekâr çalışanların evlilere göre daha az katılım sağlamış olmaları gösterilebilir. Bundan dolayı H_5 H_{5b} H_{5c} ve H_{6b} hipotezleri desteklenirken H_{5a} H_{56} ve H_{6a} hipotezleri reddedilmiştir. Buradan bekar ve evli çalışanların farklı dış motivasyon kaynakları tarafından beslendikleri sonucuna ulaşılmıştır. Evli bireylerin sorumluluklarının bekarlara oranla daha fazla olması, örneğin ebeveyn olmanın getirdiği ekstra sorumluluk, dış motivasyon kaynaklarının da aynı ölçüde gelişmesini ve değer kazanmasını sağlayabilmektedir. Aynı sorumluluklar alınan kararlara katılabilme ve kaynakların dağıtımı hususlarındaki farklılığın da sebebi olarak gösterilebilir.

Katılımcıların eğitim durumlarına göre farklılıkların analizinde ANOVA testi uygulanmıştır. Katılımcıların eğitim durumlarına göre örgütsel adalet algısı ve alt boyutu olan dağıtımsal adalet algısına ilişkin bir farklılık bulunamamıştır. Yani çalışanların eğitim durumu hangisi olursa olsun örgütsel adalet algısı ve alt boyutu olan dağıtımsal adalet algısında bir farklılık görülmemektedir. Ancak etkileşimsel adalet algısı ve işlemsel adalet algısında istatistiksel olarak anlamlı farklılık görülmektedir. Bu durumun sebebinin eğitim seviyesi yüksek çalışanların bir takım karar alma mekanizmalarına katılması, farklı uygulamalarda yer almaları gibi nedenlere dayanabilmektedir. Yine ANOVA testi uygulanarak katılımcıların eğitim durumlarına göre motivasyon algısı ve alt boyutları olan içsel ve dışsal motivasyon algısına ilişkin bir farklılık görülmemektedir. Yani eğitim seviyesi ne olursa olsun motivasyon algısı ve içsel motivasyon ile dışsal motivasyon algısında hiçbir farklılık görülmemektedir. Böylelikle H_{7a} ve H_{7b} desteklenirken H_7 H_{7c} H_8 H_{8a} H_{8b} hipotezleri reddedilmiştir. Ödül, ceza, terfi, zam gibi kaynakların dağıtımı konusunda çalışanlarca algılanan adaletin eğitim durumuna göre değişiklik göstermediği, ancak alınan kararlara katılabilme, sürece dahil olabilme ve iletişime ilişkin adalet algısının alınan eğitime göre farklılaşabildiği görülmüştür.

Katılımcıların gelir durumlarına göre farklılıkların analizinde ANOVA testi uygulanmıştır. Katılımcıların gelir durumlarına göre örgütsel adalet algısı ve alt boyutları olan etkileşimsel adalet, işlemsel adalet ve dağıtımsal adalet alt boyutlarına ilişkin bir farklılık bulunmamıştır. Yani çalışanlar hangi gelir durumlarına sahip

olurlarsa olsunlar örgütsel adalet algısı ve alt boyutlarında herhangi bir farklılık görülmemiştir. Yine ANOVA testi uygulanarak katılımcıların gelir durumlarına göre motivasyon algısı ve alt boyutları olan içsel motivasyon ve dışsal motivasyon alt boyutlarına ilişkin bir farklılık bulunamamıştır. Yani çalışanlar hangi gelir durumuna sahip olursa olsunlar motivasyon algılarında bir farklılık izlenmemiştir. Bundan dolayı H_9 H_{9a} H_{9b} H_{9c} ve H_{10} H_{10a} H_{10b} hipotezleri reddedilmiştir.

Katılımcıların sektörde çalışma sürelerine göre farklılıkların analizinde ANOVA testi uygulanmıştır. Katılımcıların sektörde çalışma sürelerine göre örgütsel adalet algısı ve alt boyutları olan etkileşimsel adalet, işlemsel adalet ve dağıtımsal adalet alt boyutlarına ilişkin bir farklılık bulunmamıştır. Yani çalışanlar sektörde ne kadar çalışma sürelerine sahip olurlarsa olsunlar örgütsel adalet algısı ve alt boyutlarında herhangi bir farklılık görülmemiştir. Yine ANOVA testi uygulanarak katılımcıların sektörde çalışma sürelerine göre motivasyon algısı ve alt boyutu olan dışsal motivasyon algısına ilişkin bir farklılık görülmemektedir. Ancak katılımcıların sektörde çalışma sürelerine göre içsel motivasyon algısında istatistiksel olarak anlamlı farklılık görülmektedir. Bu durumu 10 yıl ve üzeri çalışan sayısının fazla olması ve çalışma süresinin artmasıyla birlikte beklentilerin de artmasına bağlayabiliriz. Böylelikle bu değerler arttıkça içsel motivasyon algısı farklılık göstermektedir. Bundan dolayı H_{12a} hipotezi desteklenirken H_{11} H_{11a} H_{11b} H_{11c} ve H_{12} H_{12b} hipotezleri reddedilmiştir. Çalışanların motive olmalarını sağlayan içsel kaynaklar sektörde çalışma süresi değişkenine göre farklılık gösterebilmektedir. Bu konuda araştırmacının görüşü çalışma süresi arttıkça, içsel motivasyon kaynaklarının azaldığı yönündedir.

Katılımcıların toplam çalışma sürelerine göre farklılıkların analizinde ANOVA testi uygulanmıştır. Katılımcıların toplam çalışma sürelerine göre örgütsel adalet algısı ve alt boyutları olan etkileşimsel adalet, işlemsel adalet ve dağıtımsal adalet alt boyutlarına ilişkin bir farklılık bulunmamıştır. Yani çalışanlar toplamda ne kadar çalışma sürelerine sahip olurlarsa olsunlar örgütsel adalet algısı ve alt boyutlarında herhangi bir farklılık görülmemiştir. Yine ANOVA testi uygulanarak katılımcıların toplam çalışma sürelerine göre motivasyon algısı ve alt boyutu olan dışsal motivasyon algısına ilişkin bir farklılık görülmemektedir. Ancak katılımcıların toplam çalışma sürelerine göre içsel motivasyon algısında istatistiksel olarak anlamlı farklılık görülmektedir. Bu durum yine sektörde çalışma süresinde olduğu gibi 10 yıl ve üzeri

çalışan sayısının fazla olmasına ve çalışma süresinin artmasıyla beklentilerin de artmasına, haliyle saygı beklentisi, kararlara katılım, ücret, ödüllendirme ve prim gibi artı değerler elde etme isteğinin fazlalaşmasına bağlanabilir. Böylelikle bu değerler arttıkça da içsel motivasyon algısı farklılık göstermektedir. Bundan dolayı H_{14a} hipotezi desteklenirken H_{13} H_{13a} H_{13b} H_{13c} ve H_{14} H_{14b} hipotezleri reddedilmiştir. Tıpkı sektörde çalışma süresinde olduğu gibi toplam çalışma süresinde de benzer sonucun çıkması çalışma süresinin artması sonucu içsel motivasyon kaynaklarının azalması şeklinde açıklanabilir.

Katılımcıların çalıştıkları pozisyona göre farklılıkların analizinde ANOVA testi uygulanmıştır. Katılımcıların çalıştıkları pozisyona göre örgütsel adalet algısı ve alt boyutları olan etkileşimsel adalet, işlemsel adalet ve dağıtımsal adalet alt boyutlarına ilişkin bir farklılık bulunmamıştır. Yani çalışanlar hangi pozisyonda çalışırsa çalışsınlar örgütsel adalet algısı ve alt boyutlarında herhangi bir farklılık görülmemiştir. Yine ANOVA testi uygulanarak katılımcıların çalıştıkları pozisyona göre motivasyon algısı ve alt boyutu olan dışsal motivasyon algısına ilişkin bir farklılık görülmemektedir. Ancak katılımcıların çalıştıkları pozisyona göre içsel motivasyon algısında istatistiksel olarak anlamlı farklılık görülmektedir. Bu durumun sebebini çalışanlar arasında statü farkının olmasından yani kurumda çalışanların sayıca az olanlarının herhangi bir unvanlarının bulunmaması, gelirlerinin diğerlerine göre daha düşük olması olarak açıklayabiliriz. Bundan dolayı H_{16a} hipotezi desteklenirken H_{15} H_{15a} H_{15b} H_{15c} ve H_{16} H_{16b} hipotezleri reddedilmiştir. Bu sonuçlara göre iş görenlerin örgüt içindeki statülerinin motive oldukları içsel faktörler üzerinde etkili olduğu söylenebilmektedir. Statü seviyesi daha yüksek olan çalışan düşük statüye sahip bir diğer çalışana oranla daha yüksek bir iç motivasyona sahip olmaktadır.

Örgütsel adalet boyutları ile motivasyon boyutları arasındaki ilişkiyi görebilmek için Korelasyon testi uygulanmıştır. Uygulanan bu analiz sonucunda örgütsel adalet faktörü ile motivasyon faktörü arasında pozitif yönde ve anlamlı bir ilişki görülmektedir. Yani örgütsel adalet algısı arttıkça motivasyon algısının da arttığı görülmektedir. Ayrıca örgütsel adalet faktörünün alt boyutları olan etkileşimsel adalet, işlemsel adalet ve dağıtımsal adalet algısının motivasyon faktörünün alt boyutu olan içsel motivasyon algısı arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır. Yine örgütsel adalet faktörünün alt boyutları olan etkileşimsel adalet, işlemsel adalet ve dağıtımsal

adalet algısının motivasyon faktörünün alt boyutu olan dışsal motivasyon algısı arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır. Yani etkileşimsel adalet, işlemsel adalet ve dağıtımsal adalet algısı arttıkça hem içsel motivasyon algısı hem de dışsal motivasyon algısının da arttığı görülmektedir. Bu durum terfi almak, ücretin artması, ekstra ücret elde etmek, ödüllendirilmek, prim almak, sahip olunan sosyal haklar ve alınan kararlarda söz sahibi olmak gibi maddi ve manevi değerlerin örgütsel adalet algısı oluşturmaktan dolayıdır. Bu değerler çalışan beklentilerinin karşılanması adına içsel ve dışsal boyutlarda motivasyon sağlamaktadır. Değişkenler arası ve alt boyutları arasındaki ilişkinin yönü ve derecesini bulmak için uygulanan korelasyon analizi sonucunda H₁₇ H_{17a} H_{17b} H_{17c} H_{17d} H_{17e} H_{17f} hipotezleri desteklenmektedir.

Araştırmada yapılan regresyon analizleri neticesinde örgütsel adaletin motivasyon üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü bir etkiye sahip olduğu görülmektedir. Bu sonuçlara göre araştırmada kurulan model doğrulanmıştır. Bununla birlikte bağımsız değişken örgütsel adalet algısının alt boyutları olan etkileşimsel, işlemsel ve dağıtımsal adalet algılarının, bağımlı değişken motivasyon algısının alt boyutu olan içsel motivasyon üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü bir etkiye sahip olduğu görülmektedir. Son olarak ise bağımsız değişken örgütsel adalet algısının alt boyutları olan etkileşimsel, işlemsel ve dağıtımsal adalet algılarının, bağımlı değişken motivasyon algısının alt boyutu olan dışsal motivasyon üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü bir etkiye sahip olduğu görülmektedir. Uygulanan regresyon analizi sonucunda H₁₈ H_{18a} H_{18b} H_{18c} H_{18d} H_{18e} H_{18f} hipotezleri desteklenmektedir. Bu sonuçlardan yola çıkarak, gerek örgütler, gerekse sosyal hayat için mühim kavramların başında gelen adalet kavramının alt boyutlarının kapsadığı, ödül, terfi, sosyal hak ve imkanlar, saygı ve nezaket temelli ilişkiler iş görenlerin iç ve dış kaynaklı motivasyonlarını artıracakı söylenebilir.

Öneriler

Kurumlarda verimlilik konusu oldukça önem arz etmektedir. İstenilen verimliliği sağlamak için de hem yöneticilere hem uygulanan politikalar çerçevesinde uyguladıkları davranışlara hem de çalışanlara büyük bir rol düşmektedir. Bundan dolayı istenilen düzeyde verimliliğe ulaşabilmek için çalışmanın temel değişkenleri olan örgütsel adalet kavramına yani örgüt içerisinde her konuda ve her çalışana eşit ve

adil bir şekilde davranma eylemine yöneticilerce çok dikkat edilmesi gerekmektedir. Aksi takdirde adaletli olmayan bir yönetici hem örgütün iç çevresi olan çalışanlar ve diğer yöneticilerce hem de dış çevreyi oluşturan diğer işletmeler, kurumlar ve tedarikçiler gibi kurum ve kuruluşların çalışan ve yöneticilerince kabul görmeyecektir. Örgütsel bazda değerlendirme yapıldığından çalışanlarca kabul görmeyen bir yönetici kurumda tutunamayacak ve zamanla yıpranıp çeşitli sorunlarla karşı karşıya kalacaktır. Ayrıca motivasyon konusunu da yüksek düzeyde önemsemeli bunun için gerekli adımları atmalıdır. Yöneticiler motivasyon sağlama davranışını adil olarak uygulamadığı zaman yine performansı düşük çalışanlarla yol kat etmeye çalışarak büyük bir yanlışın içine hem kendini hem çalışanlarını hem de kurumu düşürmüş olacaktır.

Kurumlar açısından kanun, yönetmelik ve diğer belirlenen kurallarca eşitlik ve adil olma ilkesinin belirlenmesi hem kurumca hem de tüm kademedeki çalışanlarca benimsenmesi, doğru uygulanıp uygulanmaması ve aksi durumlarda gerekli yaptırımın yine eşit ve adil bir biçimde yerine getirilmesini önemsenmelidir. Bu sayede çalışanlar için gerekli motivasyon sağlanmış performanslar istenen düzeye gelmeye başlamış ya da gelmiş olacaktır. Sonuç itibarıyla de kurum istediği verimliliği yakalayabilecektir.

Yöneticiler açısından belirlenen eşitlik ve adil olma ilkeleri doğru ve uygun bir şekilde yerine getirilmeli, ayrımcılık veya kayırmacılık, çifte standart gibi uygulamalardan kaçınılmalıdır. Böylelikle çalışanlarca adaletli bir yönetici takdir görecek ona olan sevgi, saygı ve bağlılık çalışanın daha da motive olmasını sağlayacaktır. Doğal olarak örgüte bağlı çalışan en üst düzeyde performans sergileyerek istenilen verimliliğin elde edilmesi için var gücüyle çalışacaktır.

Çalışanlar açısından ise kurumda belirlenmiş olan kurallara uymak suretiyle verilen görev ve sorumlulukları eksiksiz olarak yerine getirerek kendisinden bekleneni gerçekleştirmeye gayret etmeli, bu sayede olumsuz durumlarda daha kolay hak arayabilmeli, olumlu performans sergileyip verimliliğin sağlanmasına katkıda bulunulmalıdır.

KAYNAKÇA

- Abbasoğlu, Şevin (2015). *İş Görenlerde Örgütsel Adalet Algısı ve Örgütsel Adaletin Çalışanların İş Motivasyonu Üzerindeki Etkisi: Bir Devlet Hastanesi Örneği*. Yüksek Lisans Tezi, Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Acaray, Ali (2014). *Örgüt Kültürü, Örgütsel Sessizlik ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi*, Doktora Tezi, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Adair, John. (2013). *Etkili Motivasyon*. (Çev. Salih Uyan). İstanbul: Babıali Kültür Yayıncılık. (Eserin orijinali 1996’da yayımlandı).
- Alpsoy, Anıl (2018). *Akademisyenlerin İş Tatmininin Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi ile Öz Yeterliliğin Aracı Rolü Üzerine Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Haliç Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Al-Zu’Bi, Hasan (2010). A Study of Relationship between Organizational Justice and Job Satisfaction. *International Journal of Business and Management*. 5(12), 102.
- Akın, Kutay (2020). *Psikolojik Sermaye ve Örgütsel Adalet Algısının Akış Deneyimi Üzerindeki Etkisinde İşe Tutulmanın Aracılık Rolü: Türk Savunma Sanayinde Bir Araştırma*, Doktora Tezi, Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Akman, Fatih (2017). *Sağlık Kurumlarında Hemşirelerin Örgütsel Adalet Algıları ve Örgütsel Adaletin İş Motivasyonuna Etkisi; Özel Hastaneler Alan Araştırması*. Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Aktaş, Erdem (2010). *Performans Değerlendirme Sistemlerinin Örgütsel Adalet Algısı Üzerine Etkisi*. Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Allen, Natalie J. and Meyer, John P. (1990). The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 63(1), 3.

- Altuğ, Deniz. (1997). *Örgütsel Davranış Toplam Kalite Yönetimi Anlayışı İçinde*. Ankara: Haberal Eğitim Vakfı Yayınları.
- Ambrose, Maureen L. (2002). Contemporary Justice Research: A New Look at Familiar Questions. *Organizational Behavior And Human Decision Processes*, Sayı: 89(1), 803–812.
- Ambrose, Maureen L., Seabright, Mark A. and Schminke, Marshall (2002). Sabotage in the Workplace: The Role of Organizational Injustice. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 89(1), 974-965.
- Anderson, Neil ve Öneş, Deniz S. (Editör Handan Kepir Sinangil). (2009). *Endüstri, İş ve Örgüt Psikolojisi El Kitabı*, İstanbul: Literatür Yayıncılık.
- Aquino, Karl, Lewis, Margaret U. and Bradfield, Murray (1999). Justice constructs, negative affectivity, and employee deviance: A proposed model and empirical test. *Journal of Organizational Behavior*, 20(7), 1073–1091.
- Arslan Pekşen, Latife (2013). *Çalışanların Motivasyonu (Serik Devlet Hastanesi Örneği)*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Aslanadam, Bülent (2011). *Sağlık Personelinin Motivasyonu ve Buna İlişkin Araştırma*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Atalay, Dilek Dürdane (2007). *Denklik Duyarlılığı Açısından Algılanan Örgütsel Adalet - Örgütsel Bağlanma İlişkisi*, Yayımlanmamış Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Atay, Derin (2004). İngilizce Öğretmenlerinin Motivasyon Stratejileri. Hasan Ali Yücel Eğitim Fakültesi Dergisi, 1, 100.
- Ayar, Murat (2018). *Bankacılıkta Ücret Yönetimi ve Motivasyon İlişkisi*. Lap Lambert Academic Publishing.
- Bakan, İsmail (2011). *Örgütsel Bağlılık*. Ankara: Gazi Kitabevi.

- Bass, Bernard M., Avolio, Bruce J., Jung D. I. and Berson, Yair (2003). Predicting Unit Performance by Assessing Transformational and Transactional Leadership. *Journal of Applied Psychology*, 88(2), 217.
- Beugre, Constant D. (1998). *Managing Fairness in Organizations* (First edition). USA: Greenwood Publishing.
- Beugre, Constant D. and Baron, Robert A. (2001). Perceptions of Systemic Justice: The Effects of Distributive, Procedural and Interactional Justice. *Journal of Applied Social Psychology*, 32(2), 324- 339.
- Bies, R. J. and Moag, J. S. (1986). Interactional Justice: Communication Criteria of Fairness. In B.H. Sheppard (Eds.), *Research on Negotiation in Organizations* (pp. 43-55). Greenwich: JAI Press.
- Bilsel, Mehmet Ali (2013). *Örgütsel Adalet Algısının Banka Çalışanlarının Performans ve Motivasyonlarına Etkisi: Bir Araştırma*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Brandes, P. (1997). *Organizational Cynicism: Its Nature, Antecedents, and Consequences*. Unpublished doctoral thesis, University of Cincinnati, USA.
- Brinsfield, C. T., Edwards, M. S. and Greenberg, J. (2009), *Voice and Silence in Organizations: Historical Review and Current Conceptualizations, Voice and Silence in Organizations Chapter 1* (First Edition). UK: Emerald Group Publishing Limited.
- Brockner, J. P., Phyllis, A. Siegel, Daly, Joseph P. and Tyler, Tom R. (1997). When Trust Matters: The Moderating Effect of Outcome Favorability. *Administrative Science Quarterly*, 42(3), 558-583.
- Bülbül, Aslıhan (2010). *Çalışanların Örgütsel Adalet Algısının, Örgütsel Vatandaşlık ve Örgütsel Bağlılığa Etkisi Üzerine Bir Çalışma*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne.
- Can, Halil (1994). *Organizasyon ve Yönetim*. Ankara: Siyasal Kitabevi.

- Cartwright, Susan and Holmes, Nicola (2006). The Meaning of Work: The Challenge of Regaining Employee Engagement and Reducing Cynicism. *Human Resource Management Review*, 16, 199-208.
- Cevizci, Ahmet (1996). *Felsefe Sözlüğü*. Ankara: Ekin Yayınları.
- Ceylan, Adnan, Keskin, Halit ve Eren, Şule (2005). Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilere Yönelik Bir Araştırma. *Yönetim Dergisi: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü*, 16(51), 36.
- Cihangiroğlu, Necmettin (2009). *Örgütsel Bağlılığın Belirleyicileri Olarak Örgütsel Adalet ve Kararlara Katılım*, Doktora Tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Colquitt, Jason A., Scott, Brent A., Judge, Timothy A. and Shaw, John C. (2006). Justice and Personality: Using Integrative Theories to Derive Moderators of Justice Effects. *Organizational Behavior And Human Decision Process*, 100(1), 110-127.
- Cropanzano, Russell, Bowen, David E. and Gilliland, Stephen W. (2007). The Management of Organizational Justice. *Academy of Management Perspective*, 21(4), 35-38.
- Çakıcı, Ayşehan (2007). Örgütlerde Sessizlik: Sessizliğin Teorik Temelleri ve Dinamikleri. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6(1), 145-162.
- Çelik, Akın (2011). Spor Kulüp Yöneticilerinin Çatışmayı Yönetme Stratejilerinin Mükemmeliyetçilik Özellikleri ve Motivasyon Düzeyleriyle İlişkisi, Yayımlanmamış Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Çiçek, Dursun (2005). *Örgütlerde Motivasyon ve İş Yaşam Kalitesi: Bir kamu Kuruluşundaki Yönetici Personelin Motivasyon Seviyelerinin Tespit Edilerek İş Yaşam Kalitesinin Geliştirilmesi Üzerine Bir Araştırma*, Yayımlanmamış Doktora Tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.

- Dean, James W., Brandes, Pamela and Dharwadkar, Ravi (1998). Organizational Cynicism. *Academy of Management Review*, 23(2), 341-352.
- Deconinck, James B. and Bachmann, Duane, (2005). An Analysis of Turnover Among Retail Buyers. *Journal of Business Research*, 58(7), 874-882.
- Delken, Menno (2004). *Organizational Cynicism: A Study Among Call Centers*. Unpublished master's thesis, University of Maastricht, Maastricht, Holland.
- Dietz, Joerg, Robinson, Sandra L., Folger, Robert, Baron, Robert A. and Schulz, Martin (2003). The Impact of Community Violence and an Organization's Procedural Justice Climate on Workplace Aggression. *The Academy of Management Journal*, 46(3), 317-326.
- Dilek, Hakan (2005). *Liderlik Tarzlarının ve Adalet Algısının; Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkilerine Yönelik Bir Araştırma*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Doğan, Ebru Şengül (2013). *Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık*. İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Doğan, Muammer (1995). *İşletme Ekonomisi ve Yönetimi*. İzmir: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Doğangün, Şeyda (2020). *İş Görenlerde Örgütsel Adalet Algısı ve Örgütsel Adaletin İş Motivasyonu Üzerindeki Etkisi: İstanbul'da Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Aydın Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İstanbul.
- Durdu, Talip (2010). *Eğitim Deneticilerinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Mesleki Tükenmişlik ve Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Konya.
- Durmuş, H. (2008). Eğitim Yönetiminde Motivasyon ve Ödüllendirme. *Gelişen Geliştiren Öğretmen Dergisi*, 8.

- Dyne, Linn Van, Ang, Soon, and Botero, Isabel C. (2003). Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice as Multidimensional Constructs. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1359-1392.
- Efil, İsmail (2013). *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*. Bursa: Dora Yayınevi.
- Eğilmezkol, Güneş (2011). *Çalışma Yaşamında Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık: Bir Kamu Bankasındaki Çalışanların Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık Algılayışlarının Analizine Yönelik Bir Çalışma*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Erdoğan Morçin, Sine (2012). *Dönüştürücü Liderlik ve Örgütsel Adaletin Örgütsel Bağlılık ve İş Tatminine Etkisi -Adana İlindeki A Grubu Seyahat Acenteleri Örneği*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Hatay.
- Eren, Erol (1998). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi* (5. basım). İstanbul: Beta Yayınevi.
- Eren, Erol (2012). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi* (16. basım). İstanbul: Beta Yayınevi.
- Eren, Erol (2009). *Yönetim ve Organizasyon* (6. basım). İstanbul: Beta Yayınevi.
- Erkanlı, Hülya (2009). *Örgütsel Adalet ve Kültür İlişkisi: Türkiye’de Faaliyet Gösteren Bazı İşletmelerde Karşılaştırmalı Bir Araştırma*, Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Ersoy, S. ve Bayraktaroğlu, S. (2010). Örgütsel Bağlılık., Derya Ergun Özler. (Editör). *Örgütsel Davranışta Güncel Konular*. Bursa: Ekin Basım Yayın, ss. 1-19
- Ertan, Hayrettin (2008). *Örgütsel Bağlılık, İş Motivasyonu ve İş Performansı Arasındaki İlişki: Antalya’da Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir İnceleme*, Doktora Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyonkarahisar.

- Feldman, Daniel C. (2000). The Dilbert Syndrome How Employee Cynicism About Ineffective Management is Changing the Nature Of Careers in Organizations. *American Behavioral Scientist*, 43(8), 1286-1300.
- Gedde, Deanna, Baron Robert (1997). Workplace Aggression as a Consequence of Negative Performance Feedback. *Management Communication Quarterly*, 10(4), 433-454.
- Goldner, Fred H., Ritti R. R. and Ference, T. P. (1977). The Production of Cynical Knowledge in Organizations. *American Sociological Review*, 42(4), 539-551.
- Görgülüer, Ayça Aysun (2013). *Örgütsel Adalet ve İş Tatmininin Örgütsel Bağlılığa Etkisi Üzerine Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Niğde.
- Greenberg, Jerald (1987). A Taxonomy of Organizational Justice Theories. *The Academy of Management Review*, 12(1), 9–22.
- Greenberg, Jerald (1990). Employee Theft as a Reaction to Underpayment Inequity: The Hidden Cost of Pay Cuts. *Journal of Applied Psychology*, 75(5), 561–568.
- Greenberg, Jerald (1994). Using Socially Fair Treatment to Promote Acceptance of a Work Site Smoking Ban. *Journal of Applied Psychology*, 79(2), 288–297.
- Greenberg, Jerald (2001). Setting the Justice Agenda: Seven Unanswered Questions about What, Why, and How. *Journal of Vocational Behavior*, 58(2), 210-219.
- Greenberg, Jerald and Alge, Bradley J. (1998). *Aggressive Reactions to Workplace Injustice*. In R. W. Griffin, A. O'Leary-Kelly, & J. M. Collins (Eds.), *Monographs in Organizational Behavior and Industrial Relations, Vol. 23, Parts A & B. Dysfunctional Behavior in Organizations: Violent and Deviant Behavior* (p. 83-117). Elsevier Science/JAI Press.
- Gül, Hasan ve Çöl, Güner (2003). Atıf Teorisinde Belirtilen Karizmatik Lider Özelliklerinin Üçlü Örgütsel Bağlılık Modeliyle İlişkileri Üzerine Bir Araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 3-4(17), 165.

- Gülşen, Mahmut Uğurcan (2010). *Örgütsel Adalet ve Kimliklenme*. Yüksek Lisans Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Gümüş, Sefer ve Sezgin, Beşir (2012). *Motivasyonun Örgütsel Bağlılığa ve Performansa Etkisi* (1. basım). İstanbul: Hiperlink Yayınları.
- Güney, Salih (2001). *Yönetim ve Organizasyon*. İstanbul: Nobel Yayınevi.
- Henriksen, Kerm and Dayton, Elizabeth (2006). Organizational Silence and Hidden Threats to Patient Safety. *Health Services Research*, (41)4, 1539-1554.
- Hollinger, Richard C. and Clark, John P. (1983). Deterrence in the workplace: Perceived certainty, perceived severity, and employee theft. *Social Forces*, 62(2), 398-418.
- Imran, Rabia, Majeed, Mehwish, and Ayub, Abida (2015). Impact of Organizational Justice, Job Security and Job Satisfaction on Organizational Productivity. *Journal of Economics, Business and Management*, 3(9), 840.
- İçerli, Leyla (2009). *Örgüt Yapısı ve Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkiler*, Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- İçerli, Leyla (2010). Örgütsel Adalet: Kuramsal Bir Yaklaşım. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 5(1), 68-69.
- İşcan, Ömer Faruk (2005). Siyasal Arena Metaforu Olarak Örgütler ve Örgütsel Siyasetin Örgütsel Adalet Algısına Etkisi. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 60(1), 155.
- İşcan, Ömer Faruk ve Sayın, Ufuk (2010). Örgütsel Adalet, İş Tatmini ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişki. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 24(4), 198.
- İşlek Cin, Gamze (2010). *360 Derece Performans Değerlendirme Yöntemi ile İşgörenlerin Örgütsel Adalet Algısı Arasındaki İlişkilerin Analizi: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.

- Jawahar, I. M. (2002). A Model of Organizational Justice and Workplace Aggression. *Journal of Management*, (28), 811-834.
- Joy, Vernon L. and Witt, L. Alan (1992). Delay of Gratification as a Moderator of the Procedural Justice-Distributive Justice Relationship. *Group & Organization Management*, 17(3), 297-308.
- Kaplan, Özge (2020). *Örgütsel Adaletin Örgütsel Bağlılığa Etkisinde Psikolojik Sermayenin Düzenleyicilik Rolü Üzerine Bir Çalışma*. Yüksek Lisans Tezi, Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Karacaoğlu, Korhan ve Cingöz, Ayşe (2009, 21-23 Mayıs). *İşgören Sessizliğinin Kaynağı Olarak Liderlik Davranışı ve Örgütsel Adalet Algısı*. 17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresinde sunuldu, Eskişehir.
- Karademir, Tamer ve Çoban, Bilal (2010). Sporun Yönetimsel Yapısında Örgütsel Adalet Kuramına Bakış. *Niğde Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 4(1), 51.
- Karaeminoğulları, Ayşegül (2006). *Öğretim Elemanlarının Örgütsel Adalet Algıları ile Sergiledikleri Üretkenliğe Aykırı Davranışlar Arasındaki İlişki ve Bir Araştırma*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Kılıç, Aziz (2019). *Çalışanlarda Örgütsel Adalet Algısının İş Motivasyonu Üzerindeki Etkisi: Petrol Ofisi A.Ş. Örneği*. Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Kırcı, Ayşe (2013). *Sağlık Çalışanlarının Motivasyonunu Etkileyen Faktörler Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Tıp Fakültesi Hastanesi Örneği*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Koçel, Tamer (1998). *İşletme Yöneticiliği* (6. basım). İstanbul: Beta Yayınevi.
- Koçel, Tamer (2011). *İşletme Yöneticiliği* (13. basım). İstanbul: Beta Yayınevi.

- Korsgaard, M. Audrey, Meglino, Bruce M. and Lester, Scott W. (1997). Beyond Helping: Do Other-Oriented Values Have Broader Implications in Organizations. *Journal of Applied Psychology*, 82(1), 160-77.
- Köse, Nilüfer (2020). *Örgütsel Adaletin İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Sinizmin Aracılık Rolü*, Doktora Tezi, Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Ankara.
- Kutanis, Rana, Özen ve Mesci, Muammer (2010). Örgütsel Adaletin Çalışanların İş Tatminine Etkisi: Turizm Alanında Eğitim Veren Bir Yükseköğretim Kurumuna Yönelik Bir Örnek Olay Çalışması. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 10(19), 527-552
- Kuzucu, Esra (2013). *Örgütsel Adalet Algısının Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisinde Lider-Üye Etkileşiminin Aracılık Rolü Özel Bir Hastanede Çalışan Hemşireler Üzerinde Araştırma*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Latham, Gary P. (2012). *Work Motivation History, Theory, Research and Practice*. (Second edition). USA: Sage Publications.
- Lerner, Melvin J. (1977). The Justice Motive: Some Hypotheses as to Its Origins and Forms. *Journal of Personality*, 45(1), 1-52.
- Lind, E. Allan and Kulik, Carol T. (2009). Voice and Silence in Organizations. In Jerald Greenberg and M. S. Edwards (Eds.), *Hear Me Out: Voice and Justice* (pp.135-157). Emerald Group Publishing Limited, UK.
- Mantell, Michael and Albrecht, Steve (1994). *Ticking Bombs: Defusing Violence in the Workplace*. (First edition). USA: Irwin Professional Pub.
- Manzoor, Quratul-Ain (2012). Impact of Employees Motivation on Organizational Effectiveness. *Business Management and Strategy*, 3(1), 1-12.
- Maslow, Abraham H. (1943). A Theory of Human Motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370-396.

- Meydan, Cem Harun (2010). *Örgüt Kültürü, Örgütsel Güç ve Örgütsel Adalet Algılarının Bireyin İş Tatmini ve Örgüte Bağlılığı Üzerine Etkisi: Kamuda Bir Araştırma*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Mirvis, Philip H. and Kanter, Donald L. (1989). Combatting Cynicism in the Workplace. *National Productivity Review*, 8(4), 377-394.
- Mirvis, Philip H. and Kanter, Donald L. (1991). *The Cynical Americans: Living and Working in an Age of Discontent and Disillusion*. USA: Jossey-Bass Publishers.
- Moorman, Robert H. (1991). Relationship Between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behaviors: Do Fairness Perceptions Influence Employee Citizenship?. *Journal of Applied Psychology*, 76(6), 845.
- Morçin, İlhami ve Erdoğan Morçin, Sine (2013). Etkileşimci Liderliğin Örgütsel Özdeşleşmeye Etkisi: Adana'daki Seyahat Acenteleri Örneği. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 71.
- Morrison, Elizabeth Wolfe and Milliken, Frances J. (2000). Organizational Silence: A Barrier to Change and Development in a Pluralistic World. *The Academy Of Management Review*, 25(4), 706-725.
- Mottaz, Clifford J. (1985). The Relative Importance of Intrinsic and Extrinsic Rewards as Determinants of Work Satisfaction. *The Sociological Quarterly, Special Feature: The Sociology of Nuclear Threat*, 26(3), 365-385.
- Naldöken, Ümit (2008). *Ek Ödeme Yapılmasının İşgören Motivasyonu Üzerindeki Etkileri ve Sivas Devlet Hastanesinde Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sivas.
- Nam, Dilek (2008). *Güven ve Örgütsel Adaletin Beklenti Ötesi Özyeterlilik Davranışına Etkisi (Arma Filtre San. ve Tic. A.Ş. Örneği)*. Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.

- Neuman, J. H. and Baron, R. A. (1997). *Aggression in the Workplace*. In R. A. Giacalone and J. Greenberg (Eds.), *Antisocial Behavior in Organizations* (p. 37-67). Sage Publications, Inc.
- Niehoff, Brian P. and Moorman, Robert H. (1993). Justice as a Mediator of the Relationship between Methods of Monitoring and Organizational Citizenship Behavior. *Academy of Management Journal*, 36(3), 527-556.
- Oral, Nurdan (2012). *Örgütsel Adalet Algısı ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi: Sağlık Örgütünde Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Ölçer, Ferit (2005). Departmanlı Mağazalarda Motivasyon Üzerine Bir Araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 0(25), 1.
- Özdevecioğlu, Mahmut (2003). Algılanan Örgütsel Adaletin Bireylerarası Saldırgan Davranışlar Üzerindeki Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 0(21), 79
- Özkalp, Enver ve Kirel, Çiğdem (2013). *Örgütsel Davranış* (6. basım). Bursa: Ekin Yayıncılık.
- Öztürk Ercan, Emel (2017). *Örgütsel Adalet Algısı ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisini İncelemeye Yönelik Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Okan Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Pillai, Rajnandini, Schriesheim, Chester A. and Williams, Eric S. (1999). Fairness Perceptions and Trust as Mediators for Transformational and Transactional Leadership: A Two Sample Study. *Journal of Management*, 25(6), 89-93.
- Pinder, Craig C. (1997). *Work Motivation in Organizational Behavior*. USA: Prentice Hall.
- Pinder, Craig C. and Harlos, Karen P. (2001). Employee Silence: Quiescence and Acquiescence as Responses to Perceived Injustice. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 20, 331-369.

- Poyraz, Kemal, Kara, Hakan ve Çetin, Seyit Ahmet (2009). Örgütsel Adalet Algılamalarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına Etkisine Yönelik Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1(9), 74.
- Puttu, J. M. and Aryee, S. (1990). Communicationin Organizations. *Group and Organization Management*, 15(1), 44.
- Rai, Gauri S. (2013). Impact Of Organizational Justice on Satisfaction, Commitment and Turnover Intention: Can Fair Treatment by Organizations Make a Difference in Their Workers' Attitudes and Behaviors?. *Article*, 10(2), 279.
- Robbins, Stephen P. and Judge, Timothy A. (2013). *Örgütsel Davranış*. (Çev. Prof. Dr. İnci Erdem). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık. (Eserin orijinali 2011'de yayımlandı).
- Rusu, Gabriela and Avasilcai, Silvia (2014). Linking Human Resources Motivation to Organizational Climate. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 124, 51-58.
- Sabuncuğlu, Zeyyat ve Tüz Vergiliel, Melek (2008). *Örgütsel Psikoloji* (4. Basım). Bursa: Alfa Aktüel Yayıncılık.
- San, İrem (2017). *Örgütsel Adalet ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Ampirik Bir Çalışma*. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Saunders, Mark N. K., Lewis, Philip and Thornhill, Adrian (2009). *Research Methods for Business Students* (Fifth edition). Essex: Prentice Hall.
- Sayın, Ufuk (2009). *Güven: İşletmelerde Algılanan Örgütsel Adalet ve İş Tatmini Arasındaki İlişkide Bir Aracı – Bir Uygulama*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Selekler, Zeynep Oğul (2007). *Öğretmenlerde Örgütsel Adalet ve Psikolojik Sözleşme İhlal Algısı*. Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.

- Skarlicki, Daniel P. and Folger, Robert (1997). Retaliation in the Workplace: The Roles of Distributive, Procedural, and Interactional Justice. *Journal of Applied Psychology*, 82(3), 434-443.
- Söyük, Selma (2007). *Örgütsel Adaletin İş Tatmini Üzerine Etkisi ve İstanbul İlindeki Özel Hastanelerde Çalışan Hemşirelere Yönelik Bir Çalışma*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Sözer, Zeynep (2006). *Örgüt Kültürünün İşgören Motivasyonu ile İlişkisi ve Bir Uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Stecher, Mary D. and Rosse, Joseph G. (2005). The Distributive Side of Interactional Justice: The Effects of Interpersonal Treatment on Emotional Arousal. *Journal of Managerial Issues*, 17(2), 229-246.
- St-Pierre, Isabelle and Holmes, Dave (2010). The Relationship between Organizational Justice and Workplace Aggression. *Journal of Advanced Nursing*, 66(5), 1169-1182.
- Summers, L. (2006). The Cynical Americans: Living and Working in an Age of Discontent and Disillusion (Book review). *Personnel Psychology*, 43(2), 394-398.
- Şahin, Deniz N. (2007). *Örgütsel Adalet ve Kültür*. Ramazan Erdem ve Cem Şafak Çukur (Editörler). Ankara: Türk Psikologlar Derneği Yayınları.
- Şimşek, Şerif M., Akgemici, Tahir ve Çelik, Adnan (2008). *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış* (6. basım). Ankara: Gazi Kitabevi.
- Taşkıran, Erkan (2010). *Liderlik Tarzının Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Adaletin Rolü ve Bir Araştırma*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Taşkıran, Erkan (2011). *Liderlik ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki Etkileşim, Örgütsel Adaletin Rolü*. İstanbul: Beta Basım Yayım.

- Taşpınar, Fatih (2006). *Motivasyon Araçlarının İşgören Motivasyonu Üzerindeki Etkisi: Afyonkarahisar ilindeki Termal Otel İşletmelerinde Bir Araştırma*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyonkarahisar.
- Tengilimoğlu, Dilaver, Atilla, Asuman ve Bektaş, Meral (2012). *İşletme Yönetimi*. (3. cilt). Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Tengilimoğlu, Dilaver ve Yiğit, Arzu, (2005). Hastanelerde Liderlik Davranışlarının Personel İş Doyumuna Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Alan Çalışması. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 8(3), 377.
- Toğa, Nihat (2016). *Örgütsel Adalet Algısının Tükenmişlik Sendromuna Etkisi ve Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya.
- Toksöz, Seray (2010). *21. Yüzyılın Liderlik Anlayışı Olarak Okul Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Özelliklerinin Öğretmenlerin Algılarına göre Değerlendirilmesi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Törestad, Bertil (1990). What is Anger Provoking? A Psychophysical Study of Perceived Causes of Anger. *Aggressive Behavior*, 16(1), 9-26.
- Trevino, Linda Klebe (1992). The Social Effects of Punishment in Organizations: A Justice Perspective. *Academy of Management Review*, 17(4), 647-676.
- Ürkek Erdiş, Yasemin (2013). *Dönüşümcü Liderliğin Örgütsel Vatandaşlık ve Örgütsel Adalet ile Olan İlişkisi ve Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.
- Vance, R. J., Brooks, S. W. and Tesluk, P. E. (1996). *Organizational Cynicism and Change. Working*. Unpublished Manuscript, Center for Applied Behavioral Sciences, Pennsylvania State University.
- Wolff R. Ayşen ve Ayar, Murat (2019). Giresun İli Özel Hastane Çalışanlarında Açık Etme (Whistleblowing) ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi. *The Journal of Academic Social Science Studies*, 78, 373

- Yavuz, Ercan ve Tokmak, Cüneyt, (2009). İşgörenlerin Etkileşimci Liderlik ve Örgütsel Bağlılık ile İlgili Tutumlarına Yönelik Bir Araştırma. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, 1(2), 18.
- Yavuz, Sinem (2010). *Örgütsel Adalet Algısının İş Tatminine Etkisi Üzerine Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Yeniçeri, Özcan, Demirel, Yavuz ve Seçkin, Zeliha (2009). Örgütsel Adalet ile Duygusal Tükenmişlik Arasındaki İlişki: İmalat Sanayi Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 2009(1), 86.
- Yerlikaya, Aslı (2008). *İş Yerlerindeki Örgütsel Adalet Algısının Duygular Üzerindeki Etkisi*. Yüksek Lisans Tezi, Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Muğla.
- Yıldırım, Gülçin (2020). *Akademisyen Hemşirelerde Örgütsel Adalet Algıları ile Örgütsel Sinizm Davranışı Arasındaki İlişki*. Yüksek Lisans Tezi, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Çanakkale.
- Yılmaz, İbrahim (2015). *Organizasyonlarda Değişim ve Değişime Karşı Direncin Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık Boyutları ile İncelenmesi: Fırat Üniversitesi İdari Çalışanları Üzerine Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Elazığ.
- Yüksekbilgili, Zeki, Çöpoğlu, Mustafa ve Gür, Osman (2015). Örgütsel Adalet: Bir Büyükşehir Belediyesinde Araştırma. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 14(55), 45-53.
- Yürür, Senay (2005). *Ödüllendirme Sistemleri ile Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkilerin Analizi ve Bir Uygulama*, Doktora Tezi, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa.
- Yürür, Senay (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, 13(2), 297.

ELEKTRONİK KAYNAKLAR

<http://serkankaraduman.blogspot.com.tr/2012/01/orgutsel-adalet.html>

<http://en.wikipedia.org/wiki/Motivation>

<http://www.erdemgenc.com/motivasyon/>

<http://www.psikoloji.gen.tr/content.php?29-%DCst%FCnlerde-MotivasyonunRol%FC>

EKLER

Ek 1: Anket Formu

Sayın Katılımcı; Bu anket çalışması Giresun Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalında “Örgütsel Adalet Unsurlarının Çalışan Motivasyonu Üzerindeki Etkileri ve Bir Araştırma” başlıklı yüksek lisans tezi için hazırlanmıştır. Çalışmadan elde edilen veriler tamamen bilimsel amaçlı olup asla üçüncü kişilerle paylaşılmayacaktır. Anket sorularının doğru ve samimi cevaplanması, araştırmanın geçerliliği ve doğru sonuçlara ulaşılması açısından önem taşımaktadır. Dr. Öğr. Üyesi Mehmet Ozan CİNEL GRÜ, İİBF, İşletme Bölümü Önder Özgür ÖZDEMİR GRÜ, SBE, İşletme Anabilim Dalı	
1. Bölüm: Demografik sorular	
Bu bölümde katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin sorular yer almaktadır.	
1- Yaşınız:	18-25 Yaş 26-35 Yaş 36-45 Yaş 46-55 Yaş 56 Yaş ve Üzeri
2- Cinsiyet	Kadın Erkek
3- Medeni Durum	Evli Bekar
4- Eğitim Durumu:	İlkokul/Ortaokul Lise Ön Lisans Lisans Lisansüstü
5- Gelir Durumu	2500 - 3000 TL 3001 - 3500 TL 3501 - 4000 4001 - 4500 4501 ve Üzeri
6- Sektörde Çalışma Süresi	1 Yıldan Az 1-5 Yıl 6-10 Yıl

	10 Yıl ve Üzeri
7- Toplam Çalışma Süresi	1 Yıldan Az 1-5 Yıl 6-10 Yıl 10 Yıl ve Üzeri
8- Çalışılan Pozisyon	Müdür Müdür Yrd. Memur
2. Bölüm: Örgütsel Adalet	
Bu bölümde Örgütsel Adalet ile ilgili çeşitli ifadeler bulunmaktadır. Bu ifadelerle ilgili olarak katılım derecenizi ilgili kısma (X) işareti koyarak belirtiniz. 1= Kesinlikle Katılmıyorum, 2= Katılmıyorum, 3= Kararsızım, 4= Katılıyorum, 5= Kesinlikle Katılıyorum	
1- İşyerimde işle ilgili kararlar alınmadan önce tam ve doğru bilgi toplanır.	1 2 3 4 5
2- İşyerimde çalışanlar tarafından talep edildiğinde kararlara ilişkin açıklama yapılır ve ek bilgi sunulur.	1 2 3 4 5
3- Genel olarak değerlendirdiğinde, bu işyerinde bana sunulan maddi ve manevi ödüllerin adil olduğunu düşünüyorum.	1 2 3 4 5
4- İşyerimde alınan her karar, ilgili tüm personele tutarlı bir şekilde uygulanır.	1 2 3 4 5
5- Ücret düzeyimin adil olduğunu düşünüyorum.	1 2 3 4 5
6- İşyerimde işle ilgili alınan kararlara karşı çıkma veya bunların değiştirilmesini talep etme hakkı vardır.	1 2 3 4 5
7- Görevimle ilgili sorumluluklarımın adil olduğu kanısındayım.	1 2 3 4 5
8- İş yükümün adil olduğu kanaatindeyim.	1 2 3 4 5
9- Çalışma saatlerimle ilgili düzenlemenin adil olduğu kanaatindeyim.	1 2 3 4 5
10- İşimle ilgili bir karar alınırken amirim bana saygı ve itibar gösterir.	1 2 3 4 5
11- İşimle ilgili bir karar alınırken amirim benim şahsi ihtiyaçlarıma karşı duyarlıdır.	1 2 3 4 5

12- İşimle ilgili bir karar alınırken amirim bana açık sözlü davranır.	1	2	3	4	5
13- İşimle ilgili bir karar alınırken amirim, çalışan olmamdan doğan haklarıma saygı gösterir.	1	2	3	4	5
14- İşimle ilgili bir karar alınırken amirim, bunun sonuçları ve etkileri hakkında benimle görüş alışverişinde bulunur.	1	2	3	4	5
15- İşimle ilgili bir karar alınırken amirim bana karşı kibar ve düşünceli davranır.	1	2	3	4	5
16- Amirim, işimle ilgili her kararı çok açık ve net bir şekilde açıklar.	1	2	3	4	5
17- İşyerimde işle ilgili karar verilmeden önce tüm çalışanların fikri alınır.	1	2	3	4	5
18- İşyerimde işle ilgili kararlar tarafsız olarak alınır.	1	2	3	4	5
19- Amirim, işimle ilgili olarak alınan kararlara ilişkin haklı gerekçeler sunar.	1	2	3	4	5
20- Amirim, işimle ilgili bir karar alırken bana makul ve mantıklı bulduğum açıklamalar yapar.	1	2	3	4	5
3. Bölüm: Çalışan Motivasyonu Bu bölümde Çalışan Motivasyonu ile ilgili çeşitli ifadeler bulunmaktadır. Bu ifadelerle ilgili olarak katılım derecenizi ilgili kısma (X) işareti koyarak belirtiniz. <i>1= Kesinlikle Katılmıyorum, 2= Katılmıyorum, 3= Kararsızım, 4= Katılıyorum, 5= Kesinlikle Katılıyorum</i>					
1- Yaptığım işte başarılıyım.	1	2	3	4	5
2- Yaptığım işle ilgili sorumluluğa sahibim.	1	2	3	4	5
3- Çalışma arkadaşlarım çalışmalarımın dolaylı beni takdir ederler.	1	2	3	4	5
4- Yaptığım işin yapılmaya değer bir iş olduğunu düşünüyorum.	1	2	3	4	5
5- İşimi tam anlamıyla yapabilecek yetkiye sahip olduğuma inanıyorum.	1	2	3	4	5
6- Yaptığım işin saygın olduğuna inanıyorum.	1	2	3	4	5

7- Kendimi kurumun önemli bir çalışanı olarak görüyorum.	1	2	3	4	5
8- Yaptığım işle ilgili bir konuda karar verme hakkına sahibim.	1	2	3	4	5
9- Yöneticilerim çalışmalarımın dolayı her zaman beni takdir ederler.	1	2	3	4	5
10- Yönetim, izin isteğimi olumlu karşılar ve reddetmez.	1	2	3	4	5
11- Çalışma ortamımda fiziksel şartlar uygundur.	1	2	3	4	5
12- Kurumda, yemek, çay gibi yiyecek-içecek ikramları yapılır.	1	2	3	4	5
13- İşyerindeki araç ve gereçler yeterlidir.	1	2	3	4	5
14- Çalışanlarla ilişkilerim iyi düzeydedir.	1	2	3	4	5
15- Konularında uzman olan kişiler tarafından toplantı, seminer, konferans gibi eğitim faaliyetleri yapılmaktadır.	1	2	3	4	5
16- Çalışmakta olduğum kurumun ileride şu andaki durumundan daha iyi olacağına inanıyorum.	1	2	3	4	5
17- Yöneticilerim ile ilişkilerim iyidir.	1	2	3	4	5
18- İşimde terfi imkanım vardır.	1	2	3	4	5
19- Yöneticilerim çalışma arkadaşlarımla ve mükelleflerle olan anlaşmazlıklarımı çözmekte yardımcı olurlar	1	2	3	4	5
20- Başarımdan dolayı ekstra ücret alırım.	1	2	3	4	5
21- Başarımdan dolayı ödüllendirilirim.	1	2	3	4	5
22- Kişisel ve ailevi sorunlarımın çözümünde çalışma arkadaşlarım her zaman yanımdadır.	1	2	3	4	5
23- Bu kurumdan emekli olacağıma inanıyorum.	1	2	3	4	5
24- Yaptığım işten aldığım ücretin yeterli olduğunu düşünüyorum.	1	2	3	4	5

ÖZ GEÇMİŞ