

T.C.
NUH NACİ YAZGAN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME BİLİM DALI

ÖRGÜTSEL ADALETİN İŞGÖREN
MOTİVASYONU ÜZERİNDEKİ ETKİSİ
(Yüksek Lisans Tezi)

Hazırlayan
Esra GÜNEŞ

Danışman
Dr. Öğr. Üyesi Ceren AYDEMİR

Haziran 2021
KAYSERİ

T.C.
NUH NACİ YAZGAN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME BİLİM DALI

ÖRGÜTSEL ADALETİN İŞGÖREN
MOTİVASYONU ÜZERİNDEKİ ETKİSİ
(Yüksek Lisans Tezi)

Hazırlayan
Esra GÜNEŞ

Danışman
Dr. Öğr. Üyesi Ceren AYDEMİR

Haziran 2021
KAYSERİ

BİLİMSEL ETİĞE UYGUNLUK

Bu çalışmadaki tüm bilgilerin, akademik ve etik kurallara uygun bir şekilde elde edildiğini beyan ederim. Aynı zamanda bu kural ve davranışların gerektirdiği gibi, bu çalışmanın özünde olmayan tüm materyal ve sonuçları tam olarak aktardığımı ve referans gösterdiğimi belirtirim.

Esra GÜNEŞ

İmza



YÖNERGEYE UYGUNLUK ONAYI

“Örgütsel Adaletin İşgören Motivasyonu Üzerindeki Etkisi” adlı Yüksek Lisans Tezi, Nuh Naci Yazgan Üniversitesi Lisansüstü Tez Yazım Yönergesi’ne uygun olarak hazırlanmıştır.

Tezi Hazırlayan

Esra GÜNEŞ

İmza

Tez Danışmanı

Dr. Öğr. Üyesi Ceren AYDEMİR

İmza

İşletme ABD Başkanı

Doç. Dr. Onur GÖZBAŞI

KABUL VE ONAY SAYFASI

Dr. Öğr. Üyesi Ceren AYDEMİR danışmanlığında Esra GÜNEŞ tarafından hazırlanan “Örgütsel Adaletin İşgören Motivasyonu Üzerindeki Etkisi” adlı bu çalışma jürimiz tarafından Nuh Naci Yazgan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalında **yüksek lisans** tezi olarak kabul edilmiştir.

..... / /

JÜRİ:

Danışman :Dr. Öğr. Üyesi Ceren AYDEMİR

Üye :Doç. Dr. Burcu ORALHAN

Üye :Dr. Öğr. Üyesi Gül KARAKUŞ

ONAY:

Bu tezin kabulü Enstitü Kurulunun/.... /..... tarih ve sayılı kararı ile onaylanmıştır.

..... / /

Enstitü Müdürü

ÖNSÖZ / TEŞEKKÜR

Bu tezi yazmamda yardımcı olan ve benden desteğini esirgemeyen hocam Dr. Öğr. Üyesi Ceren AYDEMİR' e ayrıca tez çalışmamda büyük katkısı olan Kayseri Şeker Fabrikası Pandoğa Şirket Müdürü değerli ağabeyim Zekeriya Güney'e en kalbi duygularıyla teşekkür ederim.

Ayrıca, çalışmalarım boyunca yanımda olan ve desteğini hep hissettiğim değerli annem Fatma GÜNEŞ'e en derin şükranlarımı sunarım (Kayseri, 07/06/2021).

Esra GÜNEŞ

İmza

ÖRGÜTSEL ADALETİN İŞGÖREN MOTİVASYONU ÜZERİNDEKİ ETKİSİ

Esra GÜNEŞ

Nuh Naci Yazgan Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü

Yüksek Lisans Tezi, Haziran 2021

Danışman: Dr. Öğr. Üyesi Ceren AYDEMİR

ÖZET

İnsanlar bağlı kaldıkları örgütün amaçlarını sağlamak için yapmış oldukları çabanın karşılığını almak isterler. Bununla beraber hak ettiklerinin eşit ve adaletli olarak dağıtılmasını isterler. Örgütsel adalet olarak adlandırılan bu durum örgütlerde çalışanların motivasyonunun sağlanması ve artırılması açısından önem arz etmektedir.

Bu araştırmanın amacı örgütsel bağlılığın işgören motivasyonu üzerindeki etkisini belirlemektir. Bu kapsamda araştırma, Kayseri’de faaliyette bulunan bir işletmenin 110 çalışanı ile gerçekleştirilmiştir. Hipotezlerin testine yönelik yapılan analizlerin sonucuna göre örgütsel adaletin işgören motivasyonu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır. Bununla birlikte tüm kavramlar arasında pozitif yönlü güçlü bir ilişki mevcuttur. Ayrıca alt boyutlardan dağıtım adaleti ve etkileşimsel adaletin de işgören motivasyonu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel adalet, dağıtım adaleti, işlemsel adalet, etkileşimsel adalet, motivasyon.

THE EFFECT OF ORGANIZATIONAL JUSTICE ON EMPLOYEE MOTIVATION

Esra GÜNEŞ

Nuh Naci Yazgan University, Institute of Social Sciences

Master of Business Administration with Thesis, June 2021

Supervisor: Asst. Prof. Ceren AYDEMİR

ABSTRACT

People want to be rewarded for their efforts to achieve the purpose of the organization they adhere to. At the same time they want what they deserved to be distributed equally and fairly. This situation, which is called organizational justice, is important in terms of ensuring and increasing the motivation of employees in organizations.

The purpose of this research is to determine the effect of organizational commitment on employee motivation. In this context, the research was conducted with 110 employees of an enterprise operating in Kayseri. According to the results of the analyzes made for the testing of the hypotheses, organizational justice has a significant effect on employee motivation. However, there is a strong positive relationship between all concepts. In addition, distribution justice and interactional justice, which are sub-dimensions, have a significant effect on employee motivation.

Keywords: Organizational justice, distributive justice, transactional justice, interactional justice, motivation.

İÇİNDEKİLER

ÖRGÜTSEL ADALETİN İŞGÖREN MOTİVASYONU ÜZERİNDEKİ ETKİSİ

Sayfa

BİLİMSEL ETİĞE UYGUNLUK.....	i
YÖNERGEYE UYGUNLUK ONAYI	ii
KABUL VE ONAY SAYFASI	iii
ÖNSÖZ/TEŞEKKÜR	iv
ÖZET	v
ABSTRACT	vi
İÇİNDEKİLER	vii
TABLolar LİSTESİ.....	x
ŞEKİLLER LİSTESİ	xi
GİRİŞ	1

1. BÖLÜM:

ÖRGÜTSEL ADALET

1.1. Örgütsel Adalet Kavramı ve Önemi	3
1.2. Örgütsel Adalet Teorileri	4
1.2.1. Reaktif (Tepkisel) – İçerik Teorileri.....	5
1.2.2. Proaktif (Önlemsel)-İçerik Teorisi	6
1.2.3. Reaktif-Süreç Teorileri.....	7
1.2.4. Proaktif-Süreç Teorileri	7
1.3. Örgütsel Adaletin Boyutları.....	8
1.3.1. Dağıtım Adaleti.....	10
1.3.2. Prosedürel (İşlemsel) Adalet.....	11
1.3.3. Etkileşimsel Adalet.....	13
1.4. Örgütsel Adaleti Etkileyen Faktörler	15
1.5. Örgütsel Adaletin Sonuçları	15

2. BÖLÜM:

MOTİVASYON

2.1. Motivasyon Kavramı ve Önemi.....	17
2.2. Motivasyon Süreci	19
2.3. Motivasyon Kuramları.....	20
2.3.1. Kapsam Kuramları	20
2.3.2. Süreç Kuramları.....	25
2.4. Motivasyonu Etkileyen Faktörler	29
2.4.1. İçsel Faktörler.....	30
2.4.2. Dışsal Faktörler	30
2.4.3. Psiko- Sosyal Faktörler	30
2.4.4. Örgütsel-Yönetmel Faktörler	32
2.5. Motivasyonun Sonuçları.....	32
2.6. Örgütsel Adalet ve Motivasyon Kavramı Arasındaki İlişki	34

3. BÖLÜM:

ÖRGÜTSEL ADALETİN İŞGÖREN MOTİVASYONU ÜZERİNDEKİ ETKİSİ

3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi	36
3.2. Araştırmanın Sınırları	36
3.3. Araştırmanın Yöntemi	36
3.3.1. Araştırmanın Modeli ve Hipotezi	37
3.3.2. Evren ve Örneklem	37
3.3.3. Veri Toplama Yöntemi	37
3.3.4. Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Güvenilirlik Analizi.....	38
3.3.5. Verilerin Analizi	39
3.4. Araştırmanın Bulguları.....	39
3.4.1. Katılımcıların Demografik Özellikleri ile İlgili Bulgular	39
3.4.2. Araştırma Modelindeki Değişkenlere İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler.....	41
3.4.3. Araştırma Ölçeklerine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler	41
3.4.4. Araştırma Modelindeki Değişkenler Arasındaki İlişkilere İlişkin Bulgular	44
3.4.5. Araştırma Hipotezlerinin Testine İlişkin Bulgular	45

SONUÇ VE ÖNERİLER	48
KAYNAKÇA	50
EKLER	56
ÖZGEÇMİŞ	58



TABLÖLAR LİSTESİ

	<u>Sayfa</u>
Tablo 1. Örgütsel Adalet Boyutları Çizelgesi.....	9
Tablo 2. Prosedür Adalet Modelinin 4 Bileşeni	8
Tablo 3. Herzberg'in Çift Faktör Kuramı	22
Tablo 4. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi ile Alderfer'in Var Olma- İlişki Kurma- Gelişme İhtiyacı Kuramının Karşılaştırılması	25
Tablo 5. Ölçeklerin Güvenilirlik Katsayıları	38
Tablo 6. Katılımcıların Demografik Özelliklere Göre Dağılımı	40
Tablo 7. Değişkenlere İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri	41
Tablo 8. Ölçeklere İlişkin Tamamlayıcı İstatistikler	41
Tablo 9. Değişkenlere İlişkin Korelasyon Katsayıları	44
Tablo 10. Örgütsel Adaletin İşgören Motivasyonu Üzerindeki Etkisini Gösteren Regresyon Analizi Sonuçları	45
Tablo 11. Örgütsel Adaletin Alt Boyutlarının Motivasyon Üzerindeki Etkisini Gösteren Regresyon Analizi Sonuçları	46
Tablo 12. Hipotez Sonuçlarına İlişkin Özet Tablo	47

ŞEKİLLER LİSTESİ

	<u>Sayfa</u>
Şekil 1. Kazanım/Katkı Formülü	4
Şekil 2. Örgütsel Adalet Modeli	8
Şekil 3 Motivasyon Süreci.....	18
Şekil 4. Motivasyon Süreci.....	18
Şekil 5. İhtiyaçlar Hiyerarşisi	21
Şekil 6. Beklenti Teorisi	27
Şekil 7. Eşitlik Teorisi	28
Şekil 8. Locke'un Çalışanlar için Amaç, Düşünce ve Performans Etkileşimi	29
Şekil 9. Araştırma Modeli.....	37



GİRİŞ

Örgütsel adalet kavramı birçok olumlu iş davranışına sebep olduğu için literatürde sıkça tartışılan kavramlar içinde yer almaktadır. Örgütsel adalet, çalışanların verilmiş olan rol ve görevlerin ötesinde çaba göstermesi sağlar, işten ayrılma düşüncesini azaltır, iş doyumunu artırır, örgüte ve yöneticilere olan güvenin artmasını sağlar. Ancak örgütte adalet yönünde olumsuz algılar var ise, çalışanların strese girmesine, kendilerini güçsüz hissetmesine, bağlılığın azalmasına, saldırgan davranışlar sergilemesine, verimliliğin ve performansın düşmesine ve işten ayrılma eğilimine neden olur. Dolayısıyla çalışanlar tarafından algılanan örgütsel adaletsizlik hem örgüt hem de bireyler için sorun yaratmaktadır. Bu sorunların önüne geçebilmek için örgütsel adaletin sağlanması bağlamında yöneticilere kazanımların adil olarak dağıtılması ve bu kazanımlara yol açan prosedürlerin adil olması, çalışanlarla olan karşılıklı etkileşimde saygılı ve içten davranmak gibi görevler düşmektedir.

Motivasyon en geniş tanımıyla davranışları harekete geçiren fizyolojik veya psikolojik bir noksanlık, ihtiyaç ya da herhangi bir hedefe yönelmiş bir dürtü ile başlayan bir süreç olarak ifade edilmektedir. İnsan kaynağının örgütler açısından öneminin anlaşılması motivasyonun önemini de artırmıştır. Çünkü insan kaynağının etkili ve verimli bir şekilde çalışabilmesi için motivasyon büyük önem arz etmektedir.

Motivasyonu etkileyen birçok faktör bulunmakla birlikte bu çalışmada bu kavramlardan biri olan örgütsel adaletin işgören motivasyonu üzerindeki etkisi incelenecektir. Bu kapsamda çalışmanın birinci bölümünde örgütsel adalet kavramına yer verilmiş olup adalet, örgütsel adalet, örgütsel adalet teorileri, örgütsel adalet boyutları, örgütsel adaleti etkileyen faktörler ve örgütsel adaletin sonuçları ayrıntılı bir şekilde ele alınmıştır.

Çalışmanın ikinci bölümünde, motivasyon kavramına yer verilmiştir. Bu kapsamda motivasyonun tanımı, önemi üzerinde durulmuş, motivasyon süreci ve motivasyon kuramları ayrıntılı bir şekilde açıklanmıştır. Bununla birlikte motivasyonu etkileyen faktörler incelenmiş ve son olarak örgütsel adalet ve motivasyon arasındaki ilişkiye yer verilmiştir.

Çalışmanın üçüncü ve son bölümünde örgütsel adaletin işgören motivasyonu üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik araştırmanın amacı ve önemi, sınırları, yöntem, bulgular ile sonuç ve öneriler üzerinde durulmuştur.



1. BÖLÜM:

ÖRGÜTSEL ADALET

Çalışmanın ilk bölümünde örgütsel adalet kavramına yer verilmiş olup adalet, örgütsel adalet, örgütsel adalet teorileri, örgütsel adalet boyutları, örgütsel adaleti etkileyen faktörler ve örgütsel adaletin sonuçları ayrıntılı bir şekilde ele alınmıştır.

1.1. Örgütsel Adalet Kavramı ve Önemi

Örgütsel adalet kavramı, Adams'ın Eşitlik Teorisine dayanmaktadır. İnsanlar sahip oldukları eğitim ve tecrübe ile örgüte yarar sağlarlar ve bunun sonucunda statü, prim, ücret, adil davranma ve örgütü tanıma gibi kazanımlar elde edilir. Eşitlik Teorisi'ne göre, bireyler bulunduğu örgüt içinde göstermiş olduğu çabasını ve örgüte sağladığı değerler sonucunda kendisine yansıyan durumları dikkate alır ve durumlar sonucunda örgütten kazandığı faydalarla örgüte sağladığı katma değerleri karşılaştırır. Bu karşılaştırma sonucunda bireyler olumsuz durum algılasa örgüte sağladığı fayda da azalmaktadır (Tokmak, 2018, s. 6).

Adalet, iyilik, doğruluk, hak, hukuk ve eşitlik gibi değer yargılarını içeren geniş bir kavramdır. Aynı zamanda da bir düzenin tutarlılığı, düzenliliği ve doğruluğu anlamına da gelebilir (Çakır, 2006, s. 17). Örgütsel adalet kavramı esasen Adams Smith tarafından geliştirilen eşitlik teorisine dayanmaktadır. Eşitlik teorisi haksız durumlar karşısında kuruluştaki verilen dağıtım kararları ile ilgili olarak bireylerin tepkilerine odaklanır.

Moorman örgütsel adaleti, çalışma alanlarıyla doğrudan ilişkili olarak açıklayan bir terim olarak tanımladığı için, kurumun sağladığı fırsatlar, sorumluluklar, bilgi ve beceri düzeyi, çalışanların işe sağladığı çaba ve toplam katkıyı ifade eder (Moorman, 1991, s. 845).

Literatüre bakıldığında örgütsel adalet kavramının birçok araştırmacı tarafından farklı şekillerde tanımlandığı görülmektedir. Greenberg (1990) 'a göre örgütsel adalet, iş yerindeki adalet algısıdır. Polyhart ve Ryan (1997) 'a göre iş ile ilgili durumlarda çalışanların adaleti algılayış biçimleri ve ona karşı gösterdiği tepkilerdir (aktaran İbrahimzade, 2016, s. 28). Folger ve Cronpanzano (1998) 'da örgütsel adaleti,

örgütlerde uygulanan ödül ve cezaların nasıl dağıtıldığı ve bu dağıtım kararların nasıl alındığı ile ilgili kurallar olarak tanımlanmıştır (aktaran San, 2017).

Örgütsel adalet kavramına ilişkin literatürde çok sayıda tanımlama bulunmaktadır. Benzer pozisyonlarda görev yapan çalışanların eşit muamele görmesini öngören adalet kavramı, örgütsel açıdan değerlendirildiğinde çalışanların hak ve cezalarının örgütle olan ilişkileri bağlamında belirlenmesi şeklinde tanımlanabilir (Bilsel, 2013, s. 6).

Başka bir deyişle Taylor, örgütsel adalet kavramını, çalışanların bireysel değerlerine ilişkin yargıları, adaletin örgütsel yapı içerisinde paylaşılması ve karar alma otoritesindeki kişilerin çıktıları paylaşırken süreçleri doğru takip etmesi olarak tanımlamaktadır (Taşkiran, 2010, s. 122).

Adalet kavramı örgütsel açıdan önemli bir kavram olmuştur. Bunun sebebi ise adil davranışlar olumlu davranmayı, adaletsizlikler karşısında ise olumsuz davranışlar, performansta azalma, işten kaytarma ve ayrılma gibi davranışlar ortaya çıkmaktadır. Bununla beraber örgütsel adalet kavramı; çalışanların örgüt içinde çalıştıkları ortamda kendilerine ne kadar adil davranıldığı konusunda algıyı ve bu oluşan algının çalışanların örgütsel davranışlarını nasıl etkilediğini ortaya koymaktadır (San, 2017). Adalet algısı; çalışanların çalıştıkları ortamda güven duygusu barındıran bir çalışma ortamı sunar. Bundan dolayı örgütsel adalette yönetim temel etkindir. Bundan dolayı yapılan araştırmalara göre, çalışanların çalışma ortamların adalet algısının yüksek olması sonucu performansın arttığını ve bununla beraber örgütsel amaçlar doğrultusunda işe olan bağlılığın da arttığını ortaya koymaktadır (Tokmak, 2018).

1.2. Örgütsel Adalet Teorileri

Greenberg, örgütsel adaletle ilgili geliştirilen teorileri iki boyut altında toplamıştır. Bunlar tepkisel-önleyici ve içerik-süreç boyutlarıdır. Reaktif (tepkisel) teoriler, bireylerin örgüt içinde adil olmayan uygulamalarla sonuçlanacak durumlardan kaçınma durumları ve adil olmayan uygulamalara gösterdikleri tepkiler üzerinde yoğunlaşmaktadır. Proaktif (önleyici) teoriler ise, kişilerin örgüt içinde adaleti sağlamak üzere sergiledikleri davranışlara yoğunlaşan ve bireylerin örgüt içinde adil bir ortamın yaratılmasına yönelik çabalarını konu alan teorilerdir (İyigün, 2012, s. 54).

1.2.1. Reaktif (Tepkisel) – İçerik Teorileri

Bu teori bir işyerinde çalışan bireylerin yaptığı işler sonucunda aldıkları ödüller ve kaynak dağılımının eşit ve adil olmasını gerektiğini savunur. Bu teoriler arasında dağıtım adaleti teorisi, eşitlik ve görelî yoksulluk teorileri de yer almaktadır. Bu teorilerin aslında ortak noktaları; çalışanların işyerlerinde uğradıkları herhangi bir adaletsizlik ya da olumsuz davranışlarda bunları rahatça dile getirilmesinin gerektiğidir (İyigün, 2011).

Bu teoriler içerisinde en çok bilinen Adams'ın (1965) "Eşitlik Teorisi" 'dir. Adams'ın Eşitlik Teorisi, Homans'ın Dağıtımsal Adalet Teorisi'ne dayanmaktadır. Bu teoriye göre bireyler herhangi bir olumsuz davranış ya da adil olmayan davranışlar sonucunda bu oluşan durumların düzeltilmesi gerekliliğini savunur. Reaktif-içerik teorilerini bu teoriler içerisinde adlandırılması ise örgüt içinde kaynak dağılımının adalete uygun olmamasıdır. Bütün bunlar sonucunda bireylerden gelecek tepkilere karşı ortaya atılmıştır. Bununla birlikte Adams'a göre işyerlerinde çalışan çalışanların yaptıkları işler sonucunda hak ettiklerini almalarını bu kavram içerisinde dile getirmiştir. Aynı zamanda yapılan bu çalışmada yapılan diğer araştırmalar ise elde edilen kazançlarda adaletsizliğin nasıl ve neden olduğu ve bu algılardan dolayı bireylerin davranışlarına olan etkileri nasıl olduğu sorularının cevaplarını aramış ve bir denklem ortaya atmıştır. Bu formül aşağıdaki gibidir:

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

Kaynak: San, 2017, s. 10

Şekil 1. Kazanım/Katkı Formülü

Bu formülde ortaya çıkan bir eşitsizlik, adil olmayan bir durumu ifade etmekte ve taraflardan birinin diğerine göre avantajlı durumda olduğunu göstermektedir (Eğilmezkol, 2011, s. 13).

Reaktif-içerik teorilerinden bir diğer örnek ise eşitlikten faydalanamayan kişinin yaşadığı durumu açıklayan Crosby'nin (1976) "Görelî Yoksulluk Teorisi"dir. Görelî Yoksulluk Teorisi'ne göre, çeşitli kademelerde çalışan bireyler genellikle elde ettikleri

kazanımları kendilerinden daha üst düzeydeki kişiler ile karşılaştırmakta ve bunun sonucunda yoksunluk hissi yaşamaktadırlar (aktaran Abbasoğlu, 2015, s. 6).

1.2.2. Proaktif (Önlemsel)-İçerik Teorisi

Leventhal (1976) 'ın “Adalet Yargı Modeli” ve Lerner (1977) 'ın “Adalet Güdüsü Teorisi” Proaktif- İçerik Kuramları arasında yer almaktadır.

Çalışanların adil olmayan davranışlar karşısında nasıl tepki verdiğini ortaya atan teori; reaktif-içerik teorisinin tam tersi olmaktadır. Leventhal'ın “Adalet Yargı Kuramı”na göre çalışanlar kazanımlarının adil olması için gerekli olan bütün çabayı gösterirler. Adil dağıtım kavramı, çalışanların çalıştıkları yıllara göre kazançlarının daha fazla olması ve işlerinde gösterdikleri çabalar ile oransal eşitlik kavramına göre ortaya atılmıştır. Lerner'in adalet güdüsü teorisine göre, çalışanların en belirgin ve en temel kaygısı adalettir. Bundan dolayı Lerner'in ortaya attığı dört adalet ilkesi vardır. Bunlar;

- 1) Rekabetçi adalet ilkesi: Bu ilkeye göre dağıtım çalışanların performanslarına göre yapılmalıdır.
- 2) Eşit paylaşım adalet ilkesi: Yapılan dağıtımların sayısal olarak eşit yapılmasıdır.
- 3) Eşit temelli paylaşım adalet ilkesi: Çalışanların işyerine kattıklarına göre dağıtımın yapılmasıdır.
- 4) Gerçek adalet ilkesi: Dağıtımların çalışanların ihtiyaçlarının karşılanmasına göre yapılmasıdır. İşyerlerinde herhangi bir çalışan diğer çalışanların hak ettiklerini aldığı gördüğünde bu durum çalışanların motivasyonun düşürür. Bu açıdan bakıldığında bu görüş daha çok motivasyon ağırlıklıdır (San, 2017)

Teoriye göre dağıtım kararları alınırken etkileşime giren taraflar arasındaki ilişki, adalet ilkesini etkilemektedir. Adalet güdüsü teorisi, dağıtım kararlarının verilmesini izleyen adalet şeklinin, taraflar arasındaki ilişkiye bağlı olduğu görüşünü savunmaktadır. Örneğin bir birey yakın arkadaşının dağıtımla ilgili kararına karşı, dağıtım kararı verirken insan ihtiyaçlarını dikkate alan bir birey algısıyla tepki verecektir. Benzer şekilde taraflar arasında mesafeli bir ilişki söz konusu olduğunda eşitlik normlarına uymasına ilişkin bir beklentisi olacaktır (Çöl, 2004).

1.2.3. Reaktif-Süreç Teorileri

Prosedürler çeşitli tarafların her bir aşama üzerine sahip olduğu kontrol derecesine bağlı olarak farklılık gösterebilmektedir. Teoriye göre hem çatışan hem de gözlemde bulunan ilgisiz taraflar; kendilerine süreçler üzerinde kontrol olanağı vermeyen prosedürlere göre daha fazla tatmin olacaktır. Süreç kontrolünü sağlayan prosedürlerden sonra ortaya çıkan kararlar çalışanlarca süreç kontrolünü reddeden prosedürlere göre ortaya çıkan kararlardan daha adil algılanmakta, daha kolay bir şekilde kabul edilmektedir. Teori, çalışanların kararların alınmasında kullanılan prosedürlerden her birine nasıl tepki gösterdikleri ile ilgilenmekte ve böylece reaktif süreç teorisi olarak tanımlanmaktadır. Thibaut ve Walker'ın (1975) "Prosedürel Adalet Teorisi" kişilerin karar almaya yardımcı prosedürlerle ilgili tepkilerini vurgulaması nedeniyle reaktif süreç teorileri içinde yer almaktadır (Greenberg, 1987, ss. 13-14).

Thibaut ve Walker (1975), hukuk alanındaki prosedürlerin adaletine ilişkin üç ayrı taraf ve iki ayrı aşama belirlemiştir. Bu taraflar anlaşmazlığa düşen iki taraf (davacı ve davalı) ve arabuluculuk rolünü üstlenen bir taraftır (yargıç). İki aşama ise; süreç ve karar kontrolü aşamasıdır. Karar kontrolü, anlaşmazlığın sonucunun belirlenmesine yönelik kontrolü yansıtmaktadır. Süreç kontrolü ise; yasal çatışmaları, tartışmaları yeniden çözümlmek için mevcut argümanlar ve tartışma konuları üzerinde söz hakkına sahip olma, delillerin seçimi ve geliştirilmesi üzerindeki kontrolü yansıtmaktadır (Folger ve Greenberg, 1985, s. 144). Araştırma göstermiştir ki anlaşmazlığa düşen taraflar süreç aşamasında kontrol yaptığı sürece karar aşamasındaki kontrolü bırakmaya gönüllüdür. Tartışan iki taraf süreç kontrolü üzerinde etkisi olduğunu algılasa prosedürleri adil bulacaktır

1.2.4. Proaktif-Süreç Teorileri

Bu teorideki kullanılan yöntem ise, uygulamalarda kullanılacak prosedürlerin nasıl kullanılacağıdır. Teori içinde en çok ağır basan konu, Leventhal, Karuza ve Fry'ın (1980) "Dağıtım Tercihi Teorisidir". Teoriye göre, dağıtımı yapan yöneticilerin amaçları karşılaması beklenirken bunun yanında amaca ulaşırken de yardımcı olması beklenir. Bundan dolayı çok fazla tercih edildiğini dile getirmişler. Bu adalet teorisinde amaca ulaşırken sekiz yol izlenir. Bunlar (Chan, 2000, s. 74).

- 1) Çalışanlara karar verenlere seçme hakkı sunma,

- 2) Kuralları uygularken tutarlı olanları uygulama,
- 3) Bilgilerin doğru olması,
- 4) Karar verirken gücün yapısını saptama,
- 5) Çalışma ortamında çalışanların önyargılı olmamalarını sağlama,
- 6) Herhangi bir itirazda bulunan çalışanın itirazının değerlendirilmeye alınması,
- 7) Prosedür içinde herhangi bir değişim olması durumunda buna kolaylık sağlanması,
- 8) En çok tercih edilen etik standartların sıralanmasıdır.

1.3. Örgütsel Adaletin Boyutları

Örgütsel adalet boyutları ile literatürde farlı farklı açıklamalar yer almaktadır. İlk sınıflandırmada örgütsel adalet, dağıtımsal adalet, işlemsel (prosedür) adalet, etkileşimsel adalet olmak üzere üç grupta incelenmektedir. İkinci olarak karşımıza çıkan sınıflandırma ise, bu görüşün aksini ortaya atan Greenberg, Cronpanzano gibi düşünürler etkileşimsel adaletin bağımsız bir adalet türü olmadığını ve işlemsel adaletin sosyal bileşeni olarak tanımlandığını öner sürer. Colquitt'un ortaya attığı çalışmalarda ise, örgütsel adalet dört boyutta ele alınmıştır. Bunlar işlemsel adalet, dağıtımsal adalet, kişilerarası ve bilgisel adalet olarak bilinmektedir (San, 2017).

Bies ve Moag (1986) adalet literatürüne yeni bir sınıflandırma olan etkileşim adaletini tanıtmalarıyla birlikte birçok araştırmanın önünü açmıştır. Özellikle Greenberg'in 1993 yılında yaptığı araştırma ile etkileşim adaletinin birbirinden ayrı iki spesifik türü olduğunu ifade etmesi ile konu farklı bir boyut kazanmıştır. Bunlardan ilki kişilerarası adalet, kazanımların belirlenmesi ve prosedürlerin yürütülmesine katılan otorite sahiplerinin çalışanlara ne derece nazik ve saygılı bir şekilde davrandığını ifade etmektedir. İkinci ise, bilgisel adalet olarak etiketlenmiştir ki insanlara süreçlerin niçin belirli yol ya da şekillerle yürütüldüğü ya da kazanımların niçin belirli yollarla dağıtıldığı hakkında bilgilerin aktarılmasını içermektedir. Greenberg'in çalışmasından sonra bazı araştırmalar da bilgisel ve kişilerarası adalet ayrımını görgül olarak test etmiş ve ayrı etkilerinin olduğu sonucunu ortaya çıkarmıştır. Bunların başında Colquitt'in 2001 yılında yaptığı çalışma gelmektedir. Colquitt'in (2001) yaptığı çalışmanın sonucunda örgütsel adalet dört boyuta ayrılmaktadır; prosedür, dağıtım, kişilerarası ve bilgisel adalettir (s. 396). Colquitt ve diğerlerinin (2001) meta analizi çalışmaları da

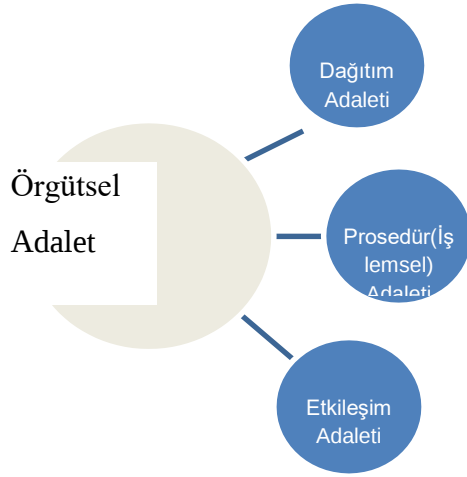
prosedür, kişilerarası ve bilgisel adaletin farklı korelasyonlara sahip olduğunu ortaya çıkarmış ve bu boyutların ayrıştığını doğrulamıştır (s. 425-445).

Tablo 1. Örgütsel Adalet Boyutları Çizelgesi

Adalet Boyutları	Spesifik Kurallar	Tanımlama
Dağıtım	Eşitlik	Kazanımların dağıtımının (örneğin ödeme, kar, statü sembolleri, cezalandırma ya da esas ödüller) çalışanların girdileri ile uyumlu olması
Prosedür	Söz Hakkı Tutarlılık Önyargılı olmamak Doğruluk Düzeltilbilirlik Temsilcilik Etik olma	Karar alma süreci boyunca çalışanlara kendi fikirlerini ve görüşlerini ifade etme fırsatı sağlama Kullanılan prosedürlerin zamana ve çalışana göre tutarlı olması Karar alınırken tarafsız olmak ve önyargılı olmamak Karar verme prosedürlerin içinde girdi olarak doğru bilgilerin ve gerçeklerin kullanılması Çalışanlara kararları düzeltebilme fırsatı verilmesi Prosedürlerin yürütülmesi ve tasarlanmasında ilgili grupların endişelerinin dikkate alınması Prosedürlerin yürütülmesi ve tasarlanmasında ahlaki ve etik standartların kullanılması
Bilgisel	Doğruluk Dürüstlük	Kazanımlara ve prosedürlere yönelik karar alma sürecinde yeterli açıklamalar sağlanması Karar alma sürecinde içten ve dürüst olma
Kişilerarası	Saygı Uygunluk	Çalışanlarla etkileşimde bulunulduğunda içten ve saygılı davranma Çalışanlarla etkileşimde uygun olmayan, yanlış ifadelerden kaçınma

Kaynak: Uçar, 2016, s. 13

Robbins & Judge (2013) yaptıkları çalışmalarda farklı sonuçlar elde etmiş ve örgütsel adaleti farklı boyutlar altında incelemeye başlamışlardır (s. 224).



Tanım: Çıktıların doğruluğunun algılanması

Örnek: Hakkettiğim ücret artışını aldım.

Tanım: Kararlaştırılan çıktıların süreçlerinin algılanması

Örnek: Açıklamalar, olayların gerçekleşmesinin

ardından bir tür mazeret açıklaması şeklinde

gerçekleştğinde alırım.

Tanım: Adaletsiz davranıldığında aynı şekilde karşılık vermek

Örnek: Yükselmem ile ilgili olarak

konusurken amirim saygılı ve iyi davrandı.

Kaynak: Robbins & Judge, 2013, s. 224

Şekil 2. Örgütsel Adalet Modeli

1.3.1. Dağıtım Adaleti

Dağıtım adaleti örgütsel adalet kavramında dağıtımın adaletli olup olmadığını araştırır. Çalışanlar arasında ödül ve diğer kazanımların adalet kavramı içinde olması ve verilen ödüllerin uygun olup olmadığının değerlendirildiği süreçtir. Genel olarak dağıtım adaleti, “Kaynakların çalışanlar arasında adil olarak dağıtılması ve çalışanların bu dağıtım sonucunda adil davranıldığının algılanması durumudur” diye açıklanabilir. Sonuç adilliğinin algılanmasını temel alır dağıtım adaleti. Bu bakımdan değerlendirildiğinde, dağıtım adaleti çalışanların terfi ve ücret gibi taleplerinin belirlendiğini ortaya koyar (Perdeci, 2015).

Temelinde aslında eşitlik ve yoksulluk teorilerinin yanında Leventhal’ın adalet yargı modeli de yer almaktadır. Bu teoride kişiler sadece eşit kavramında yer alan bilgiler dışında daha da proaktif bir tutum sergileyecek ve kazanımların adilliği eşitlik teorisinin yanında ihtiyaç kurallarını kullanarak da eleştirilmiştir. Bu kurallar;

- ✓ Sonuçlar ile yatırımlar arasında belirli bir oran olmasına dayanan eşitlik kuralı,
- ✓ Kişiler herkes bağımsız bir şekilde pay alması gerekliliğine dayanan denklik kuralı,
- ✓ Yüksek gereksinim için daha fazla pay almasına dayanan ihtiyaç kuralıdır (Uçar, 2016).

Bu kavram çerçevesinde incelenen kavramlardan bir diğeri ise Leventhal'ın (1976) Adalet Yargı Modelidir. Bu modelde Adams'ın ortaya attığı görüşün aksine bu modelde çalışanların kazandıklarının hakkıyla aldıklarını ve farklı koşullar olduğunda ise farklı kavramlar uygulanmaktadır. Leventhal, dağıtım kurallarını şu şekilde sıralamıştır; eşitlik, hakkaniyet ve ihtiyaç olarak sıralanmıştır. Çalışanların işe sağlamış oldukları katkı kadar kazanım elde etmesi de hakkaniyet kurallarına dâhildir. Bir iş de çalışanlar arasında herkese aynı kazanım sağlanıyorsa iş yerinde eşitlik kurallarını uygulanır. Ama hem eşitlik hem de çalışanlar arasında işe sağlamış oldukları katkılara göre ya da ihtiyaca göre alım yapılyorsa bu da bize dağıtımda ihtiyaç kurallarının uygulandığını ortaya atar. Çalışanlar dağıtım adaletinin yetersiz olduğunu fark ettiğinde çalışanların performansların düşme, çalışma isteği düşer ve işten vazgeçme davranışları oluşur. Bundan dolayı çalışanlar dağıtım adaleti değerlendirmelerinde kazanımların ahlaki ve etik durumlarına bakılır. Sonuç olarak dağıtım adaletinin kazanımların oluşması çalışanların işe bağlılıklarını artırır. Bundan dolayı örgütsel adalette dağıtım adaleti yetersiz olduğu için işlemsel adalet kavramı geliştirilmiştir. Örgütsel adalette çalışanların yaptıkları işleri adaletli bir şekilde değerlendirilmesi için işlemsel adalet kavramı geliştirilmiştir (San, 2017).

1.3.2. Prosedür (İşlemsel) Adaleti

Yapılan çalışmalara göre örgütsel adaletin ilk konusu dağıtım adaleti olsa da yapılan araştırmalar durumun her zaman bu şekilde olmadığını göstermektedir. Çalışanlara göre adalet algısında sadece elde edilen kazanımlar ya da dağıtımların sonuçları değil aynı zamanda çalışanların neyi ne ölçüde, nasıl ve ne kadar yaptıkları etkili olmaktadır. Dağıtımdan ziyade dağıtımın ne şekilde olacağını ele alan prosedür adaleti, çalışanların üstünde etki bırakırken örgütsel adalet için önemli bir rol oynar. Örgütsel adalette prosedür adaleti dağıtım adaletinin yetersiz olduğu yerde uygulanmaktadır. Prosedür adaleti daha çok şirket çalışanları üzerinde etkili olur. Birçok araştırmacıya göre örgütsel adalet kavramında dağıtım adaletinin temelinde ve devamlılığında ön koşul olarak bilinmektedir. Prosedür adaletinde Kişisel Çıkar Teorisi bireylerin istedikleri sonuçları kazanması için süreç içindeki adaleti ortaya çıkarmaktadır. Aynı zamanda Kişisel Çıkar Teorisinin devamı olarak ortaya atılan bir diğer görüş Grup Değer Teorisi'dir. Grup Değer teorisine göre prosedürler sadece kişisel çıkarlar sonucu oluşmamaktadır. Bu varsayımında temeli çalışanların bulundukları ortamda kendilerini ait hissettikleri ya da bulundukları ortama uyum

sağlamaları gibi etkenlerden dolayı bireyler kendi çıkarlarını bir kenara bırakarak bulundukları grup içi faydayı ön planda tutarak buna göre davranırlar (İyigün, 2011).

Prosedür adaletinde ilişkilerin algılanmasında etkili olan bazı kurallar vardır. Bu kurallar aşağıdaki gibi sıralanabilir;

- Bu adalet kavramında en önemli ve etkileyici unsur tutarlılık kavramıdır. Bu kavram tüm çalışanlara aynı tutarda davranmamızı sağlamaktadır.
- Prosedür adaletinin bir diğer önemli kavramı ise, ön yargılı olmamaktır. Kavramdaki asıl amaç örgüt içindeki bireylere kötü davranmaktan kaçınmak ve çalışanlar arasında ayrımcılık yapmamaktır.
- Bir diğer önemli etken doğruluktur. Bu kavramın amacı ise alınana kararların doğru bilgilere dayanmasını sağlamaktır.
- Prosedür adalet kavramındaki bir diğer madde ise yönetimde alınacak kararların tüm çalışanlarında karar süreçlerine dâhil edilmesidir.
- Kavramlardan bir diğeri ise prosedür adalette yönetimde alınacak kararların herhangi birinde yanlışlık yapılması durumunda tekrar düzeltilmesidir. Bundan dolayı düzeltme kavramı prosedür adaletin sağlanabilmesi açısından önemli bir unsurdur.
- Son etken ise, etik kavramı. Bu kavram da yönetimin ahlaki kurallar ve ticari normlara uygun olarak prosedür adaletin uygulanmasında önemli son kavramdır (Tokmak, 2018).

Tablo 2. Prosedür Adalet Modelinin 4 Bileşeni

Prosedürel elementler	Adaletin Kaynakları	
	Grubun Kuralları	Amirin Davranışları
Karar alma süreçlerinin kalitesi	(1) Karar alma süreçlerinin resmi kalitesi	(3) Karar alma süreçlerinin resmi olmayan kalitesi
Davranışların kalitesi	(2) Davranışların resmi kalitesi	(4) Davranışların resmi olmayan kalitesi

Kaynak: Uçar, 2016, s. 23

Tabloda yer alan 1 ve 4 alanları bize karar alma süreçlerini ve davranışları resmi olmayan prosedür adaletinde yer alan bir araştırma kavramıdır. Resmi karar alma dağıtım sürecinde yapılan uygulamaların adaletli olmasını sağlar.

Resmi olmayan davranış kavramı ise yönetim de söz sahibi olan bireylerin çalışanları arasında göstermiş olduğu davranışların kalitesini ortaya sunar. Ama 2 ve 3 de yer alan kavramlar ise prosedür adaletine farklı bir kavram boyutu getirmiştir. Davranışların resmi kalitesi çalışanlar arasında adaleti sağlamanın nasıl olacağını bu resmi kurallar ortaya koymuştur. Ancak bazen yöneticilere yön verecek kurallar olmayabilir. Prosedür adalette bu 4 kavramda çalışanlar için düzenlenmiştir (Uçar, 2016).

Karar alınırken göz ardı edilen konuların ortaya çıkarılması açısından kullanılan önemli kavramdır. Bu adalet kavramı yönetim tarafından çalışanlar adına alınan karar sürecidir. Bu kavramda alınan kavramların çalışanlar için doğru ya da uygun olup olmadığını inceler. Prosedür adalet, çalışanlar için alınan kararların biçimi ve uygulamalardaki adillik konusu üzerinde odaklanılmalıdır (Perdeci, 2015).

Tyler (1989), süreç adaletinin algılanmasını sağlamak için belirli kural vardır. Bu kurallar;

- Karar alma sürecinde tarafsız olma,
- Üçüncü kişilere güven duyma,
- Son olarak da sosyal durumun açık olmasıdır.

Bu görüş, çalışanlara tarafsız davranılması gerektiğini ortaya atmıştır. Çünkü çalışanlara adil davranıldığını hissettirme olasılıkların artmasını sağlar. Bu durum çalışanların tarafsız ve önyargısız davranışlar göstererek problemleri çözmek ve çatışma için kullanılan doğal bir ortam yani eşit düzeye getirilmiş bir oyun alanı oluşturup oluşturulmadığının araştırılmasına odaklanır. Üçüncü kişilerin yani karar alma süreçlerinde çalışanlara güven duygusunu veren kişilerin iyi niyetli olması oldukça önemlidir. Son kural olan sosyal durumun açıklığında ise, etkileşim esnasında çalışanların birbirleri ile bilgi almalarını sağlar. Prosedür adalette çalışanların seslerini duyurması yoluyla yapılır (İyigün, 2011).

1.3.3. Etkileşimsel Adalet

Bireyler arasındaki sosyo-ekonomik koşullar sonucu ortaya atılan bir görüştür etkileşimsel adalet. Etkileşimsel adaletin temel alanlarından biri bireyler arasındaki

ilişkilere yapılan yatırımlar ve bu ilişkiler sonucunda oluşan çıktılardır. Amaç, çalışanlarına değer vermek, saygılı olmak gibi genel davranışları içermektedir (Perdecı, 2015).

Etkileşimsel adalet, prosedürler uygulanırken çalışanların maruz kaldığı tutum ve davranışların niteliğine yönelik adalet algısıdır (Bies ve Moag, 1986). Temel anlamda adaletin kaynağı ile adalet arasında yer alan etkileşimsel adalet dürüstlük, saygı, nezaket gibi davranışları içermektedir. Buradan yola çıkarak etkileşimsel adalet örgüt içinde çalışanlar ve yöneticilerle ilgili olan ve örgüt içinde alınacak kararlar ve tepkiler sürecinden oluşmaktadır (Tokmak, 2018).

Etkileşimsel adalet kavramı ilk kez 1986 yılında Bies ve Moag tarafından kullanılmıştır. Bies ve Moag'a göre etkileşimsel adaleti oluşturan dört temel kural vardır ve açıklamaları aşağıdadır.

- **Doğruluk:** Yöneticiler, kararların alınmasında ve işlemlerin uygulanma sürecinde her türlü aldatma davranışından uzak durulmalıdır ve çalışanları ile kurdukları iletişimde samimi ve dürüst olmalıdır.
- **Gerekçelendirme/Savunulabilirlik:** Yöneticiler, bir karar alındığı zaman, alınan karar hakkında gerekli açıklamaları yapabilmelidirler.
- **Saygı:** Yöneticiler, çalışanlara karşı saygılı davranmalı, saygısız ve kaba davranışlardan uzak durulmalıdır.
- **Uygunluk:** Yöneticiler, önyargılı düşüncelerden uzak durmalı ve çalışanlara kendilerini huzursuz hissettirecek sorular sormaktan kaçınmalıdırlar (İrk, din vb. kişiye ait özel sorular). (San, 2017, ss. 8-9)

Belirtilen bu kuralları Greenberg iki gruba ayırmıştır. Saygı ve kuralara uygunluğu kişilerarası adalet olarak, doğruluğu ve dürüstlüğü ise bilgisel adalet açıklamıştır. Yöneticiler dağıtım da alınan kararları çalışanlara nasıl aktardığı ile ilgilenen kişilerarası adalet kavramıdır. Yöneticiler çalışanlarına karşı önyargılı olmamalıdır. Çünkü çalışanların adil olarak algılanmasını sağlar. Bilgisel adalet kavramında ise, terfi ve ücret kazanımları dağıtım konusu ve dağıtım kararların çalışanlara nasıl uygulandığı hakkında yeterli açıklamaları yapması demektir. Etkileşimsel adalette saygı ve duyarlılık kavramları dağıtım adaletin de kişilerarası değerler olarak algılanır. Bunun sebebi ise alınan kararların sonuçlarına yönelik tepkiler ile karşı karşıya kalınacağıdır. Açıklama yönünde etkileşimsel adalet kavramı, süreç

adaletinde kişilerarası bir değer olarak algılanmaktadır. Çünkü çalışanlara yapılan açıklamalarda sürecin yapısal değerlendirilmeleri için gerekli açıklamalar yapılmıştır (İyigün, 2011).

1.4. Örgütsel Adaleti Etkileyen Faktörler

Örgütler için önemli bir kavram olan örgütsel adalet bir dizi faktörden etkilenmektedir. Bir örgütte çalışan tüm bireylerin örgütsel adalet algılarını etkileyecek belli başlı kurallar şunlardır (Eren, 2010, s. 553).

1. *Doğruluk ve Dürüstlük Kuralı*; Örgütsel iletişim ve etkileşimde çalışanlara uygun, doğru ve mümkünse tam bilgi verilmeli, bu konuda dürüst olunmalı, örgütsel kural ve düzenlemeler herkese aynı eşitlik çerçevesinde uygulanmalıdır.
2. *Meslek Ahlakına (Etik) Uygun Olma Kuralı*; Örgütlerde alınan tüm kararlar ve bu konudaki uygulama ve prosedürler, o işyerinin meslek etiğine uygun olmalıdır.
3. *Tutarlılık Kuralı*; Amaç, strateji ve politika gibi üst düzey kararların alınmasında ve uygulanmasında dağıtım ve prosedür adaleti takip edilmeli ve birbirleriyle çelişkili olmamalıdır.
4. *Peşin hükümlü Olmama Kuralı*; Örgütsel karar ve planların alınmasında ve uygulanmasında her türlü peşin hüküm ve önyargılardan kaçınılmalı, işlemlerde, iletişimde ve etkileşimde tarafsız ve ayrımcılıktan uzak olunmalıdır.
5. *İtirazları Dikkate Alma ve Esnek Davranma Kuralı*; Çalışanlardan veya ilgili kişi ve kurumlardan gelen itiraz ve şikâyetlere karşı alınan kararları objektif olarak gözden geçirmek, yapılan hata ve eksiklikleri düzeltmek.
6. *Kararlara Katılma Kuralı*; Çalışanların örgütte alınan kararlara doğrudan veya temsilcileri aracılığıyla katkıda bulunmaları adil ve tutarlı kararlar açısından önemli olacaktır.

1.5. Örgütsel Adaletin Sonuçları

Örgütsel adalet, çalışanların iş tatmininin sağlanması ve örgütün işlevlerini etkin bir biçimde gerçekleştirebilmesi için bir zorunluluktur. Bu açıdan adaletsiz uygulama ve işlemlerin örgütsel bir sorun olarak ele alınması gerektiği sosyal bilimciler tarafından uzun süredir kabul görmüş bir konudur (Greenberg, 1990, s. 399). Adalet, çalışanların motivasyonunun sağlanmasında önemli bir araçtır. Çalışanların adalet algısının düşük olması, motivasyonu azaltırken, bireylerin işten ayrılma niyetlerini artırır veya örgütü

olumsuz etkileyebilecek birtakım davranış ve faaliyet geliştirmelerine yol açar (Parker & Kohlmeyer, 2015).

Örgütsel adaletsizliğe maruz kalan çalışanlar durumlarını dengelemek için düşmanca ya da saldırgan davranışlar sergilemektedir. Algılanan örgütsel adaletsizlik kırgınlık, dedikodu çıkarma, sessiz kalma, düşmanca davranışlar sergileme gibi durumlar ortaya çıkarmaktadır. Bunu; vurma, itme gibi saldırgan davranışlar takip etmektedir. Bu davranışları çalışma arkadaşının toplantıya geç gelmesine neden olma, işi yavaşlatma ve engelleme gibi davranışlar izlemektedir (Özdevecioğlu, 2003, s. 90-91).

Örgütsel adaletsizlik algısı, çalışanların örgüte sağladıkları katkılar ile örgütten elde ettikleri kazanımları, diğer çalışma arkadaşlarının kazanımlarıyla karşılaştırmaları sonucunda ortaya çıkmaktadır. Adaletsizlik yaşayan bireyler, eşit davranılmadığı ve haksızlık yapıldığı düşüncesinden dolayı işinden tatmin olmama, verimsizlik ve performans düşüklüğü gibi örgütsel sıkıntılar çekebilmektedir. Bu sıkıntılar sonucunda çalışanlar örgüte zarar vermekte ya da örgütten ayrılmaktadır (Can & Kavuncubaşı, 2005, s. 237 aktaran Serin, 2019, ss. 27-28).

Colquitt ve arkadaşları örgütsel adaletin boyutları ile performans arasında ilişkinin bulunduğunu ortaya koymuşlardır (Colquitt vd., 2001, s. 433). Bugün tüm dünyada örgütler çalışanların iş performanslarını artırmanın yollarını aramaktadır. Örgütsel adalet algısı çalışanların performansları üzerine doğrudan etki edecek işini seven ve örgütsel düzeyde mutlu olan ve motivasyonu yüksek olan bireylerin performans ve verimlilikleri de yükselecektir (Tokmak, 2018, s. 32).

Örgütsel adaletsizlik algılandığında çalışanlar sessiz kalmamalı ve iletişim kurarak, sorunu çözmek için çaba göstermelidir. Yöneticiler ile çalışan arasında yan yana kurulan iletişim olumlu ilişkilerin tesis edilmesine katkı sağlamaktadır. Adaletsizliğe uğrayan kişinin düşüncelerini paylaşması olumsuzluğu yaratan davranışları tekrarlamayacağı konusunda yardımcı olmaktadır. Bu nedenle adaletsizlik algısının arkasındaki düşünceler açık bir şekilde dile getirilmelidir. Diğer yandan yöneticiler ise adil olmayan karar ve uygulamalar karşısında çalışanların haklarını savunmalarını teşvik etmelidir. Bu sayede iletişimde etkinlik sağlanacak ve adaletsizlik algısı giderek azalarak zamanla da ortadan kalkacaktır (Bemmels vd., 2009, s. 6).

2. BÖLÜM:

MOTİVASYON

Çalışmanın bu bölümünde, örgütsel adalet ile ilişkisi değerlendirilecek kavram olan motivasyon incelenecektir. Bu doğrultuda motivasyon kavramı ve önemi, motivasyon kuramları, motivasyonu etkileyen faktörler ve motivasyon ile örgütsel adalete yönelik yapılan çalışmalara yer verilecektir.

2.1. Motivasyon Kavramı ve Önemi

Motivasyon kavramı bireylerin davranışlarına yön veren bir süreçtir. Bu kavram aslında bir karar verme sürecidir. Motivasyon olgusu insanların davranışlarını şekillendirerek seçim yapma, yön ve çaba düzeyinin ortaya çıkmasını sağlamaktadır. İnsanların davranışlarının temel kaynağı ise ihtiyaçtır. İnsanların doğasında bulunan ihtiyaç duygusu, giderildiğinde bireyler yaşam ve varlığının devamını sağlayan ve bu ihtiyaçlar giderilmediğinde yok olma tehlikesine iten olgu olarak bilinmektedir. İhtiyaçlar karşılandıkça insanlar motive olmaktadır. Bireylerin istek ve ihtiyaçlarını önceden tahmin etmek oldukça zordur. Önceden bilinmediği için de bireylerin davranışlarının sürekli takip edilmesi gerekir (Selen, 2016).

Kelime anlamı “hareket etmek” olan ve Latince anlamı ise “movere” kelimesinden türemiş olup ve temel bir psikolojik süreçtir. Motivasyon kavramı ile yapılan tanımların genelinde anlatılmak istenen insanların ihtiyaçlarını hedeflediği ve ihtiyaçları karşılamaya yönelik olup bireylerin davranışları doğrultusunda belirli bir örgütsel amaca hizmet etme amacı dikkat çekmektedir. Motivasyon kavramı çalışanların yaptıkları işleri severek ve benimseyerek yapması için geliştirilen bir kavramdır. Bugün işletmelere baktığımızda insan kaynaklarının öneminin bilincinde olup, “önce insan” sloganıyla hareket etmeye başlamışlardır. Çalışanların motivasyonunun sağlanması işin gelişmesi ve çalışanın örgüte sağladığı katkıların artırılması açısından önem arz etmektedir. Bugün birçok işletme çalışanları eğlendirmek, rekabetçi iş ortamı sağlamak, iş ve özel hayat arasında denge kurmak, öğrenme, gelişme ve iş ortamındaki yaratıcılığa olanak oluşturmak gibi yöntemlerle çalışan motivasyonunu sağlamaya yönelik çalışmalar sürdürmektedir (Selen, 2016).

Motivasyon kavramı en geniş tanımıyla davranışları harekete geçiren fizyolojik veya psikolojik bir noksanlık, ihtiyaç ya da herhangi bir hedefe yönelmiş bir dürtü ile

başlayan bir süreç olarak ifade edilebilir (Selen, 2016). Motivasyon; Robbins (2003)'e göre, çalışanın bireysel bir ihtiyacının karşılanmasına bağlı olarak, örgütsel amaçlara ulaşmak üzere yüksek düzeyde çaba harcaması için istekli olması (s.212); Luthans (1992)'a göre, bir amaca yönelik davranış ya da güdüyü başlatan, fizyolojik veya psikolojik bir eksiklik veya ihtiyaç (s.147); Lussier (1996)'e göre ise, kişiyi ihtiyaçlarını karşılamak üzere davranışa yönlendiren içsel süreçtir (s.172).

Motivasyon kavramı ile yapılan diğer bazı tanımlamalar şu şekilde sıralanabilir:

- Çalışanların işlerini arzu ve istekle yapmaları için harekete geçirme yöntemidir.
- Herhangi bir hareket arasındaki itici güç, ihtiyaçları tatmin etmek için oluşan bir dürtüden meydana gelmektedir.
- İşverenler ve çalışanların ihtiyaçlarının tatmini ile sonuçlanacak bir iş ortamı oluşturup ve aynı zamanda çalışanların harekete geçmesi için etkilenme ve isteklendirme sürecidir.
- Motivasyon kavramı bireylerin bir yönde davranış oluşturmaları ve bu davranışa iten, bir işi yapmaya istekli kılan durumlardır (Robbins & Judge, 2013).

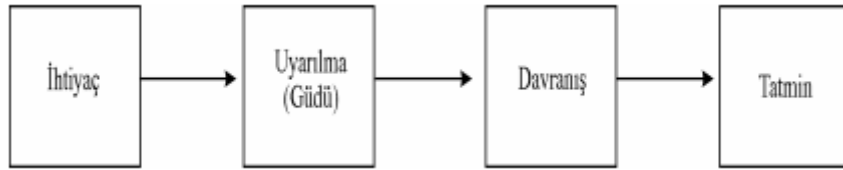
Bireylerin davranışlarını anlayabilmek ve etkileyebilmek için gereksinimlerini bilmemiz gerekmektedir. Bundan dolayı aslında gereksinimler bireylerin davranışlarının anahtarı demektir. Bir işletmede motivasyon örgüte hareket ve canlılık sağlamaktadır. İşletmeler insanların tüm davranışlarını belirli sebeplere dayandırır. İnsanlar ihtiyaç ve arzularını doyuma ulaştırmak için iş yaparlar. Bundan dolayı kendilerine göre uygun işi bulma çabasına girerler. Motivasyon kavramı işletmelerde karmaşık bir sorun halindedir. Çünkü çalışanların gereksinimleri, istek ve arzuları birbirlerinden farklıdır. Aslında bireyler psikolojik ve fizyolojik olarak da birbirlerinden farklı konumdadır. Psiko-fizyologlar motivasyon kavramının zaman içinde homeostatik dürtü (susuzluk, açlık, uyku vb.) bunun yanı sıra bazen de duygusal uyarılar açısından incelenip, açıklanmaya çalışmışlar (Yapar, 2005).

Motivasyon kavramı ile hedeflenen amaç ise, çalışanların örgüt için gerekli çabayı göstermeleridir. İşverenler çalışanlarının motivasyonun artırmak için öncelikle bu kavramı doğru bir şekilde algılamalı daha sonra uygulanmasını sağlamalıdır. Motivasyon çalışanların iş yapma kapasitesini geliştirmeyi hedeflemektedir. İşverenlerin başarılı olması örgütte çalışanların motive olmasına bağlıdır. Dolayısıyla

işverenlerin bu konuda çalışanlarını cesaretlendirmesi ve özendirmesi gerekmektedir (Önen & Kanayran, 2015).

2.2. Motivasyon Süreci

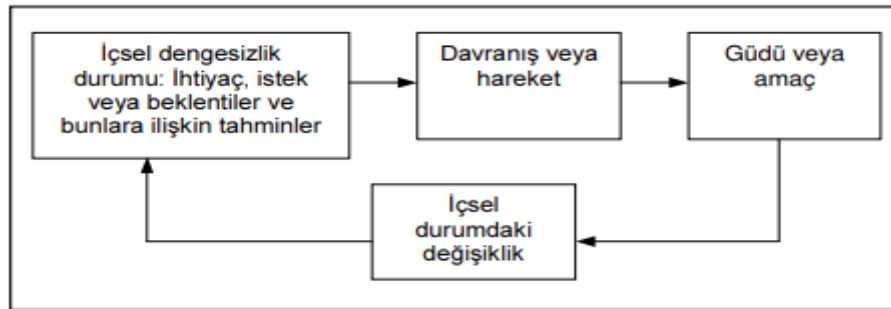
Motivasyon kavramı genel olarak amaca yönelik davranışlarla ilgili süreçleri kapsamaktadır. Bu bakımdan aslında her bireyin devamlı olarak tatmin etmeye çalıştığı belirli ihtiyaçları bulunmaktadır. İnsanların bu ihtiyaçlarının ortaya çıkmasıyla birlikte motivasyon süreci de başlamaktadır.



Kaynak: Ay, 2007, s. 15

Şekil 3. Motivasyon Süreci

Şekilden de anlaşıldığı üzere davranışlar sonucunda ihtiyaçlar tatmin edildiğinde motivasyon süreci de tamamlanmış olur. Bundan dolayı ihtiyaçları tatmin olan çalışanlar mutlu ve huzurlu olacağından dolayı verimli bir çalışma ortamı oluşur. Bu yüzden işverenlerin çalışanların güdü, ihtiyaç ve davranışlarının analizinin iyi yapılması gerekir (Ay, 2007).



Kaynak: Semerci, 2005

Şekil 4. Motivasyon Süreci

İhtiyaçların karşılanmaması durumunda insanlarda içsel bir “dengesizlik durumu” veya bir “dengesizlik hissi” meydana gelir. Bireyleri rahatsız eden bu dengesizlik durumları sonuç olarak motivasyon da enerji aktaran veya harekete geçiren faktör olarak karşımıza çıkmaktadır. Bireylerin bazı davranışları bu ihtiyaçları, istekleri

ya da beklentileri karşılayarak içsel dengesizlik durumunun azalacağını tahmininde bulunup ona göre şekillenmektedir. Yapılan tahmine dayalı davranma, motivasyonu yönlendirme ya da amaca yönelik fonksiyonları kapsamaktadır. Bundan dolayı davranışlar geri bildirim süreci ile devam ettirilir. Çalışanlar da içsel dengesizlik durumunu ortadan kaldırmak amacıyla davranışlarını gözlemleyerek amaçlara ulaşım ulaşmadığını ortaya koymaktadır (Semerci, 2005).

Motivasyon sürecinde olumsuz durumlarla yaşanabilmektedir. Bunlardan birincisi, güdülerin gözle görülmemesi ve bundan dolayı da sadece bireylerin davranışlarına bakılarak güdüler ile alakalı tahminler meydana getirmektir. İkincisi, insanların güdülerin zamanla değişmesi ya da çoğu zaman birbirleri ile çatışması nedeniyle gözlemlerin net ve kolay saptanmasının oldukça zor hale gelmesidir. Üçüncüsü ise, bireysel farklılıklardır. Bireylerin güdülere verdikleri değer ve bunlara ulaşmak için gösterdikleri çaban önemli ölçüde farklılık göstermektedir (Semerci, 2005).

2.3. Motivasyon Kuramları

Motivasyon kavramı çalışanlar açısından oldukça önemlidir. Çalışanlardan daha verimli olarak yararlanılması için bugüne kadar motivasyon kavramı farklı bakış açılarından değerlendirmiş ve birçok kuram ortaya çıkmıştır.

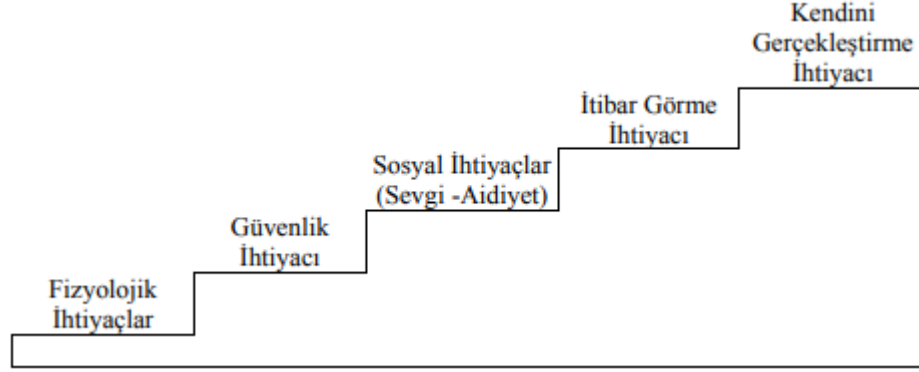
2.3.1. Kapsam Kuramları

Bu kuram insanların içinde bulunduğu ya da insanları belirli davranışlara iten sebepleri açıklamaya yöneliktir. Kısaca davranış neyin motive ettiği üzerinde durur. Bu kuramın savunucuları, çalışanların bazı değerlerinin ve ihtiyaçlarının örgüt tarafından karşılanması gerektiğini öne sürmektedir.

2.3.1.1. İhtiyaçlar Hiyerarşisi (Abraham Maslow)

Bu teori Abraham Maslow tarafından ortaya atılmış en yaygın görüştür. Bu teoriye göre insanların en alt seviyedeki ihtiyaçları karşılanmadıkça, insanların en üst düzey ihtiyaçlarının karşılanması gerçekleşemez. Maslow'un ortaya koymuş olduğu bu teoriye göre, insanların temel ihtiyaçlarını ortaya koyan fizyolojik ihtiyaçlardan, güvenlik ihtiyaçlarına, sosyal ihtiyaçlar, değer-saygınlık ihtiyacı ve kendini

gerçekleştirme ihtiyacına doğru doğrudan aşağıya şekilde beşli kademe olarak ortaya koyulmuştur (Önen & Kanayran, 2015).



Kaynak: Yapar, 2005, s. 36

Şekil 5. İhtiyaçlar Hiyerarşisi

- **Fizyolojik İhtiyaçlar:** Bu kavram tüm canlılar için geçerli olan bir kavramdır. Susuzluk, açlık, barınma gibi kavramlardan oluşur. Bu tür ihtiyaçlar süreklilik gösterir. Eğer insanlar fizyolojik ihtiyaçlarını tatmin edici hale getirmezse yaşamlarını sürdüremezler.
- **Güvenlik İhtiyacı:** Buradaki amaç insanlar her zaman tatmin edildiği ve yaşamları boyunca her türlü tehlikeden uzak olmaları ve bu durumun sürekliliğinin olmasıdır.
- **Sosyal (Sevgi-Aidiyet) İhtiyacı:** Bu kavramda ise ilk iki kavramdan sonra meydana gelmektedir. İnsanlar sosyal varlık olan nitelendirilir. Bireyler diğer insanlarla birlikte hayatlarını devam ettirirler.
- **İtibar Görme İhtiyacı:** Burada bireylerin kendilerinin toplum içinde ve kendi içinde değerli kılındığını hissetmek ister ve bunun için elinden geleni yapar.
- **Kendini Gerçekleştirme İhtiyacı:** Bu son kavramdır. Buradaki ihtiyaç, çoğu kişi için ulaşılamayan bir kavramdır (Yapar, 2005).

Bu kavramları özetleyecek olursak, fizyolojik, güvenlik, saygınlık, sevgi ve kendini ortaya koymaktır. Bu tarz temel ihtiyaçlarımız motivasyon kavramları olarak birbirleriyle iç içedir.

2.3.1.2. Çift Faktör Kuramı (Frederick Herzberg)

Herzberg'in gerçekleştirdiği araştırmalarla birlikte geliştirilmiş olduğu “Çift Faktör Teorisi”, iş yerindeki iki türlü etmenin iş görenin güdülemesini etkilemesidir. Bu etmenlerden biri içsel, diğeri ise dışsal etmenlerdir (Önen & Kanayran, 2015, s. 51).

Bu kavram hiyerarşi yaklaşımından sonra en çok bilinen kavramdır. Bu kavram da iki yüz muhasebeci ve mühendis deneklerle yapılan araştırmalar sonucunda bulunmuştur. Aslında araştırma esansında çok basit bir soru sorulmuştur. “İş yerinizde kendini en son ne zaman çok iyi hissettiniz ve en son ne zaman çok hissettiniz detaylı bir şekilde açıklayınız?”. Yapılan araştırmalar sonucunda kendini en iyi şekilde ifade edenler en çok işleri ile alakalı başarıma, sorumluluk vb. kavramları dile getirmişlerdir. Ve bununla birlikte kendilerini kötü hissettikleri anları anlatırken de çalışma koşulları, maaş, nezaret vb. kavramları dile getirmişler. Herzberg'in çift faktör kuramına ait faktörler aşağıdaki tabloda belirtilmiştir (Yapar, 2005).

Tablo 3. Herzberg'in Çift Faktör Kuramı

Hijyenik Faktörler	Özendirici Faktörler
Şirket politikası ve idare	Başarı
Yönetim	Tanınma
Yöneticiyle ilişkiler	İşin kendisi
İş koşulları	Sorumluluk
Maaş	İlerleme
Emsallerle ilişkiler	Gelişme ve büyüme
Şahsi hayat	
Astlarla ilişkiler	
Statü	
Güvenlik	

Kaynak: Yapar, 2005, s. 42

Burada Herzberg iki farklı faktör grubunu ele alıp incelemiştir. Herzberg'e göre dışsal faktörler çevre ile ilişki içinde olan ve gelişen iç güdümsel ve fiziksel gereksinimlerden oluşurken, içsel faktörler insanın kendisi ile alakalı olan sorumlulukları

ile alakalıdır. Herzberg'e göre dışsal faktör olduğunda etki ve değişiklik yaratmaz ancak yokluğu tatminsizlik yaratmaktadır (Yapar, 2005).

Herzberg yapmış olduğu birden fazla çalışmada motivasyon kavramına yer vermiştir. Bunlar içinde en önemlisi, işin içeriği ve işin çevresi ayrımı konusu üzerinde durarak "iş zenginleştirme" düşüncesini sunmuştur. Herzberg'e göre işler, çalışanların sınırlarını daha çok zorlayarak onlara daha fazla sorumluluk yükleyerek, kişisel gelişme ve ilerleme fırsatı verecek ve çalışanlarının tanınmasını sağlayacak şekilde düzenlenirse çalışanların motivasyonları artacaktır (Semerci, 2005).

2.3.1.3. Başarma İhtiyacı Kuramı (David McClelland)

McClelland'a göre bu kavramın üç temel varsayımı vardır. Bunlar; başarma ihtiyacı, güç ihtiyacı ve bağlılık/ilişki kurma ihtiyacı. Başarma ihtiyacı insanların başarıya verdiği önem ve değerlerdir. Güç ihtiyacı ise diğer kişileri etkileme, prestij oluşturma ve bunu koruma ihtiyacıdır. Bağlılık ihtiyacı, başkaları ile ilişki kurma, gruba dâhil olma ve sosyal ilişkiler geliştirmektir. Bu kavrama göre çalışan personellerin ihtiyaçları belirlenmesi halinde personeller seçme ve yerleştirme sistemi geliştirebilirler. Bu duruma örnek verecek olursak, başarı gösterme ihtiyacı yüksek olan bireyler kendilerine uygun bir işe yerleşirler. Sonuç olarak, çalışanların motivasyon için gerekli ortamların sunulması sonucu sahip oldukları bilgi ve becerilerini daha iyi ortaya çıkarma fırsatı sunmaktadır. McClelland'ın yapmış olduğu araştırmalar başarı güdüsü yüksek olan çalışanların daha çok lider rolün benimsedikleri ve üst düzey statülere yükselmektedirler (Küçüközkan, 2015).

McClelland'a göre başarı için gerekli olan başarı ihtiyaçları şunlardır;

- ✓ Zor olanı başarmak
- ✓ Engelleri aşp yükseklerle ulaşma
- ✓ Kendi sınırlarını zorlama
- ✓ Diğer insanlarla yarışma, onları geçme duygusu
- ✓ Kendi içindeki yeteneklerini başarı ile ortaya koyma ve saygınlığını arttırmak (Ay, 2007).

2.3.1.4. Var Olma- İlişki Kurma-Gelişme İhtiyacı Kuramı (Clayton Alderfer)

Burada Maslow'un uygulamış olduğu modern zamanlara uyarlayan kişi Alderfer, ihtiyaçları üç grupta ele almıştır. Bunlar,

- Varoluş (Existence) İhtiyaçlar: Güvenlik ve fizyolojik ihtiyaçlardır.
- İlişki (Relatedness) İhtiyaçlar: Diğer kişilerle birlikte olma ve onlarla sosyal ilişki kurma ihtiyacında bulunma.
- Gelişme (Growth) İhtiyaçlar: Burada bireyler kendini geliştirmeyi ve yetenekleri arttırmayı isteme ihtiyacı oluşur.

Bu teoride Maslow'dan farklı olarak; ihtiyaçlar arasında bir sıralama ve kesin bir sınırlama yoktur. Bireyin ihtiyacı herhangi bir sıra izlemeden ortaya çıkabilir birden fazla ihtiyaç grubu aynı anda güdüleyici olabilir. Alderfer'e göre insan belli bir seviyedeki ihtiyacı karşılanmazsa alt seviyedeki ihtiyaçlarına dönecektir. Maslow'un ortaya attığı doyumdan sonra bir üst basamağa geçilir fikrinin oluşturduğu doyum-ilerleme kavramına Alderfer doyumsuzluk sonucu ortaya çıkan hüsrana-gerileme kavramında eklemiştir. Örneğin; gelişme ihtiyacı karşılanmayan bir kimse hüsrana uğrar ve bunun sonucunda ait olma ihtiyacında artış olur. Eğer ait olma ihtiyacı karşılanırsa tekrar gelişme ihtiyacı duyar. Alderfer'in getirdiği başka bir kavramda ihtiyaçların sürekli ve dönemsel olarak ayrılmasıdır. Sonuç olarak; ERG Teorisi'nin dayandığı felsefe için şunlar söylenebilir:

- Bir ihtiyaç az doyurulursa, o ihtiyaç aynı derecede fazla olur.
- Bir ihtiyaç az doyurulursa, bir üst ihtiyaca duyulan istek o kadar fazla olur.
- Üst basamak ihtiyaçları ne kadar az doyurulursa, alt basamaktakilere o kadar fazla istek duyulur.

Clayton Alderfer ile Maslow'un modelinin karşılaştırılması tabloda belirtilmiştir. Tablo 4'te görüldüğü üzere Alderfer'in varolma (Existence) ihtiyacı, Maslow'da fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçlarına karşılık gelmektedir. Alderfer'in ilişkisel (relatedness) ihtiyacı da Maslow'da sevgi ve ait olma adı altındaki sosyal ihtiyaçlara karşılıktır. Yine Alderfer'in gelişme (growth) ihtiyacı, Maslow'un değer ve kendini güncelleştirme ihtiyaçlarından sayılabilir (Eren, 2004).

Tablo 4. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi ile Alderfer'in Var Olma- İlişki Kurma- Gelişme İhtiyacı Kuramının Karşılaştırılması

Maslow	Alderfer
Kendini Güncelleştirme İhtiyacı	
Değer İhtiyacı	Gelişme (Growth) ihtiyaçları
Sevgi ve Alt Olma İhtiyacı	İlişkisel (Relatedness) İhtiyaçlar
Güvenlik İhtiyaçları	
Fizyolojik İhtiyaçlar	Varloma (existence) ihtiyaçları

Kaynak: Küçüközkan, 2015

2.3.2. Süreç Kuramları

Süreç kuramları kişilerin davranışlarının nasıl başladığı, nasıl yönlendirildiği ve nasıl devam ettirildiğini açıklamaya çalışır. Burada kişilerin davranışlarının altında yatan sebeplerle odaklanılır ve özellikle insanların karar alırken nasıl davrandıkları üzerinde durulmaktadır (Semerci, 2005).

2.3.2.1. Şartlandırma ve Pekiştirme Kuramı

Bu kuram daha çok davranışların sonuçları ile alakalıdır. Burada olayın nedeni değil, davranışları kontrol altında tutan faktörler dikkate alınmaktadır. Çünkü bu kuram herhangi bir olayla karşılaşacağımız sonuçlara kendimizi şartlandırdığımızı savunmaktadır. Bu kurama göre davranışları kontrol altına tutan şey daha önceden alınan pekiştirmelerdir. B.F.Skinner, bireylerin sergilemiş oldukları davranışları kendi içlerinden gelerek yapmadıklarını, çevredeki insanlar, ödüller ve cezalarla oluştuğunu ve öne sürmektedir (Gökçe & Atabey, 2003).

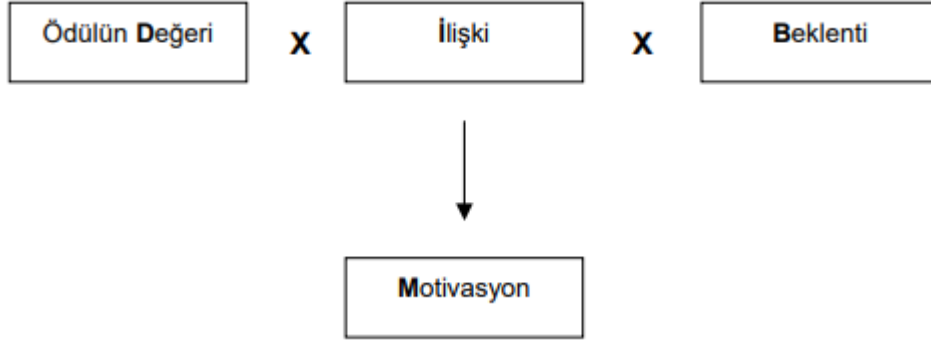
- a. Olumlu Pekiştirme:** İnsanların yapmış oldukları davranışların sürekliliğinin olması için teşvik edilmesi gerekir. Yani bireylerin tapmış olduğu işler sonucunda gurur duyma, başarıları sonucunda çevresi tarafından takdir edilmesi ve bundan dolayı da prestij artışı olacağı için ikramiye, prim, zam, terfi gibi pekiştiriciler meydana gelebilmektedir (Ay, 2007).
- b. Olumsuz Pekiştirme:** Bu kavram insanların yapmış oldukları işler sonucunda sergilemiş oldukları davranışları engellemek için alınan tedbirlerdir.

Cezalandırma olarak algılanmamalıdır. Çünkü burada hatayı yapan bireylerin uyarılması, üstü kapalı bir biçimde toplum içinde eleştirilmesi de olumsuz pekiştirmeye örnek olarak verilebilir (Gökçe & Atabey, 2003).

- c. **Ortadan Kaldırma:** Tekrarlanmasını istemediğimiz davranışları ortadan kaldırdığımızda tekrarlanamayacaktır. Bu kavramda davranış terkt ettirme ve caydırıcılık söz konusu olabilmektedir. Örnek verecek olursak, çalışanın alacağı zammın ertelenmesi ya da ödüllerden mahrum bırakılması gibi (Ay, 2007).
- d. **Cezalandırma:** İstemediğimiz davranışları ortadan kaldırmak için işi yapanın cezalandırılmasıdır. Burada ceza alan kişi istenilmeyen davranışları tekrar ettirmeyecek ve vazgeçecektir. Ancak burada cezaların istenilen davranışlara herhangi bir yaptırım gücü bulunmamaktır (Ay, 2007).

2.3.2.2. Beklenti Kuramı ve Vroom'un Beklenti Kuramı

Bu kuram öncüsü psikolog Kurt Lewin ve Edward Tolman'ın kavramsal değerlerine dayanmaktadır. Motivasyon açısından beklenti teorisi ilk inceleyen Vroom olmuştur (Çiçek, 2005). Bu kurama göre farklı bireylerin görüş ve düşünceleri de birbirlerinden farklıdır. Vroom'un teorisi genellikle değerlik, yararlılık ve beklenti kavramları üzerinde oluşturulur. Burada değerlik kavramı bireyleri yaptığı iş sonucunda “değer mi, değmez mi” düşüncesine kapılmasıdır. Burada değerın pozitif olması kişiler tarafından tercih edilmesi demektir. Ancak sonuç negatif olursa tercih edilmez. Yararlılık kavramı ise, sonuç için elde etme aracı olarak kullanılan bir kavramdır. Burada birey sonucu elde ederken örgütün koyduğu kurallarla ilerlemenin yararlı olacağını düşünüyorsa örgüt hedefleri değer kazanır. Örneğin, çalışanlar terfi etmek istemesi yüksek performans sergilemesi ile güdülenir. Çünkü yüksek performans her zaman için örgütün temel amacıdır bununla birlikte terfi için önemli bir kavramdır. Beklenti kavramında ise daha çok yararlılık kavramına benzemektedir. Yararlılık kavramı örgütsel hedeflerle bireylerin amaçları arasında ilişkiyken, beklenti örgütsel hedeflerle sarf edilen çaba arasındaki ilişkiyi kapsamaktadır. Eğer bireyler çaba gösterdiği takdirde hedefine ulaşacağına inanıyorsa(beklenti), ancak kişiler örgütsel hedeflerle kendi amacı arasında yararlılık ilişkisi kuruyorsa ve böylece kendi amaçlarının değerli olduğunu sanıyorsa bireyin motivasyonu da yüksek olur (Küçüközkan, 2015).



Kaynak: Çiçek, 2005, s. 22

Şekil 6. Beklenti Teorisi

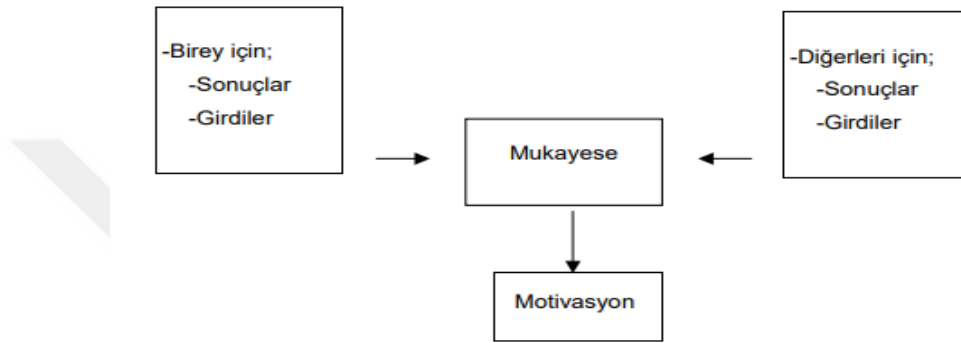
2.3.2.3. Geliştirilmiş Beklenti Kuramı

Lawler ve Porter, yüksek gayretin her zaman yüksek bir performansa ulaştırmayacağını ifade ederler. Buna göre, gayretin istenen performansı sağlaması için gayret gösteren kişinin yeterli bilgi ve kabiliyete sahip olması gerekir. Mesela; muhasebe bilgisine sahip olmayan bir insan ne kadar gayret gösterirse göstereceği günlük defter kayıtlarını yapamayacaktır. Bu teorinin ilave olarak getirdiği başka bir kavram da insanın kendisi için algıladığı roldür. Rol kavramı beklenen davranış türleri olarak ifade edilebilir. Motivasyon için önemli olan insanların performans gösterebilmek için örgüt içinde uygun bir role sahip olmaları ve rollerini algılayabilmeleridir. Aksi durumlarda rol çatışmaları görülebilir ve bunun sonunda insanların performansları engellenir.

Gayret, bilgi ve algılanan role bağlı olarak gösterilen performans ödüllendirilir. Söz konusu ödül birincil sonucu ifade eder. Vroom'dan farklı olarak Lawler ve Porter bireylerce ödüllerin de eşit olarak algılanması gerektiği kanısındadırlar. İnsanlar performansları ile başkalarının performanslarını karşılaştırırlar ve performansları karşılığı almaları gereken ödül hakkında bir kanıya varırlar. Algılamada eşitsizlik gördüklerinde tatmin dereceleri etkilenecek dolayısıyla Valens ve bekleyiş de değişeceğinden motivasyon süreci yeniden başlayacaktır. Unutulmamalıdır ki; insanlar kendi ödüllerinden çok başkalarınınkileri değerlendirirler ve ödüllere farklı değerler verebilirler. Bundan dolayı insanlar beklenen performansa göre eğitilerek rol çatışmaları azaltılmalı ve ödül-performans ilişkileri iyice etüt edilerek motivasyon süreci işletilmelidir (Önen & Kanayran, 2015; Gökçe & Atabey, 2003).

2.3.2.4. Eşitlik Kuramı

Bu kuram Adams tarafından geliştirilmiştir. Adams güdülemeyi hakkaniyet kavramı ile açıklamaya çalışmıştır. Çalışanlar kazandıkları ile yatırımları arasında herhangi bir dengesizlik olursa ya da girdi çıktı oranı diğer bir çalışanın girdi çıktı oranı ile aynı değilse burada hakkaniyetsizlik algılayabilirler. Çalışma ortamında bunu anlayan çalışan hakkaniyeti oluşturmaya çalışır. Ancak eşitsizlik kişinin kendi aleyhine ise bu durumu daha çok performansını düşürerek yapmaktadır. (Küçüközkan, 2015)



Kaynak: Ay, 2007, s. 23

Şekil 7. Eşitlik Kuramı

Bu kurama göre örgüt içinde amirlerin eşit olmadığı yönünde bir tutum ve davranış gördüğüne inanan çalışan, işe olan çabasının azaltarak üretimini düşürür ve daha yüksek ücret ve ödül isteyebilir ya da işten ayrılabilir ve diğer çalışanlarında etkileyerek onların da iş performansında azalmalara sebep olabilir. Bundan dolayı da örgüt içinde olumsuz yaklaşımlarla karşı karşıya gelir (Ay, 2007).

2.3.2.5. Amaç Kuramı

Bu kuram Edwin Locke tarafından ileri sürülmüştür. Bu kurama göre, bireylerin daha önceden belirlediği amaçlar bireylerin güdüleme derecelerini ortaya koymakta ve davranışlar da amaçlara göre belirlenmektedir. Locke'a göre, performansların artması için belirli amaçlara sahip olmak gerekir ve bununla birlikte kendine yüksek düzeyde amaç belirleyen bireyler daha çok çaba sergiler ve işlerini çok daha iyi yaparlar. Buna göre herhangi bir amacı olmayan insan da yüksek amaçlar belirleyenlere göre daha düşük kalacaklardır. Bundan dolayı insanlar aslında belirlemiş oldukları hedefler sayesinde amaçlarına doğrudan ulaşabileceklerdir (Gökçe & Atabey, 2003).

Locke ve arkadaşları amaç yönelimi ile performans arasındaki ilişkinin mahiyetini şu şekilde belirtmiştir.

- Açık ve belirgin bilgilerin tayini “yapabileceğinin en iyisini yap” talimatından çok daha fazla güdüleyicidir.
- Çalışan kişi hedefi kabullendiği takdirde, zor ama ulaşılabilir hedefler, kolay hedeflere göre daha fazla üretime yol açmaktadır.
- Eğer hedefler bir üstün talimatıyla değil de çalışan grubunun katılımıyla belirlenirse üretimde daha fazla artış olmaktadır.
- Amaç yönelimiyle birlikte performanslarıyla ilgili olarak zamanlamasına uygun objektif geribildirim alanlar almayanlara göre daha fazla iş çıkarmaktadır (Gökçe ve Atabey, 2003, s. 64).

Locke çalışanların iş ile alakalı düşüncelerinde motivasyonel belirleyicilerin kişilerin amaç ve niyetleri olduğunu belirtmektedir. Burada amaçlar bireylerin davranışlarına yön verirken düşünce ve eylemine de yol göstermektedir. Kişiler amaçlarına ulaşmasalar bile amaçlar doğrultusunda değerlendirmeler yaparlar (Selen, 2016).



Kaynak: Selen, 2016, s. 21

Şekil 8. Locke 'un Çalışanlar için Amaç, Düşünce ve Performans Etkileşimi

2.4. Motivasyonu Etkileyen Faktörler

Motivasyon çalışanların iş ortamlarında istekli, verimli ve etkili çalışmalarını sağlar. Bunu yaparken de çalışanları çok iyi tanımak gerekmektedir. Bunun sebebi ise bireylerin davranışlarını anlamının karmaşık ve zor olmasıdır. Bu durum insandan insana farklılık gösterebilir. İnsanların psikolojik yapıları farklı olduğu için, bireyleri motive edecek araçlar da birbirlerinden farklı olmaktadır. Bundan dolayı motivasyon araçları kullanırken bireysel değişimler göz önünde bulundurulur.

Motivasyonu etkileyen faktörler; içsel faktörler, dışsal faktörler, psiko-sosyal faktörler, yönetsel-örgütsel faktörler olarak incelenecektir (Ay, 2007).

2.4.1. İçsel Faktörler

Kişiler kimi zaman belli bir sonuca varmak için olağanüstü çaba sergilerler. Aslında bireylerin bu denli çaba harcamaları oldukça önemlidir, çünkü bu durum bireylerin güdüleme için harcadıkları çabaları ortaya çıkarmaktadır. İçsel faktördeki durum ise insanların faaliyete geçtiği ya da tatmini sağlandığında doğal olarak duran bir nevi itici güç olarak bilinir. Bu durum kişilerin kendi içlerinden gelmekte ve kendi kendine güdelemektedir (Selen, 2016).

2.4.2. Dışsal Faktörler

Dışsal faktörler insanların hayatlarını devam ettirmek ve temel gereksinimlerini gidermek için gerekli olan fizyolojik güdüler olarak adlandırılmaktadır. Dışsal faktör kavramında insanların motive edilmesi için örgüt, çevre veya üstler tarafından belirlenen ödüller vardır. Bu ödüller yapılan işlerin doğasıyla doğrudan ilişki barındırmayan ödüllerdir ve tatmin iş yapılırken değil, yapıldıktan sonra sağlanmaktadır. Örnek olarak, emeklilik planları, sağlık sigortası ve tatiller verilebilir. Motivasyonda dışsal faktörler insanın hayatının devamlılığını sağlar ve kişilerin hayatlarında davranış alışkanlıkları edinmesine sebep olur. Gelenekler, görenekler, idealler bu kapsamda ele alınmaktadır. İnsanlar toplum tarafından beğenilmek, takdir edilmek için çaba harcarlar. Aslında toplumun beğendiği, takdir ettiği davranışlar, insanların sahip olmak istedikleri dışsal davranışlardır (Selen, 2016).

2.4.3. Psiko- Sosyal Faktörler

Psiko-sosyal faktörler psikolojik tatmin yoluyla motivasyonu arttırmaya yöneliktir. Bu kapsamda işinde başarılı olan personelin sözlü ya da yazılı olarak takdir edilmesi, yetki ve sorumluluk devri, terfi, eğitim, rekabet, bağımsız çalışma imkânı, psikolojik güvence, sosyal katılım gibi psiko-sosyal motivasyon araçlarından söz etmek mümkündür.

- a. **Yetki ve Sorumluluk Devri:** Bu kavram işletmelerde çalışanlarını motive etmek için en çok kullanılan motivasyon aracıdır. Yetki ve sorumluluk kavramları birbirlerinden ayrı olmayan kavramlardır. Sorumluluk kavramı yetkiden kaynaklanır. Yetki ise, sorumluluğunun bilincinde olan çalışanına faaliyetleri boyunca karar alma ve devamını sağlama sürecinde sağlanan “emir

verme hakkı” olarak tanımlanır. Sorumluluk kavramı da “işe ilişkin faaliyetleri başarma yükümlülüğü” olarak tanımlanır (Çiçek, 2005).

- b. Terfi:** Bu kavram örgütün çalışanlarına sunmuş oldukları ve yöneticilerin etkin bir şekilde kullanabildikleri bir motivasyon aracıdır. Buradaki terfi kavramını şu şekilde açıklayabiliriz; terfi yani bir üst rütbe, makam ve görev sahibi olma. Çok etkin olarak kullanılan bir kavramdır. Aynı zamanda kavram çalışanların gerçekten göstermiş olduğu başarılar sonucunda elde ettiği ödüdür (Çiçek, 2005).
- c. Rekabet:** Rekabet çalışanlarının iş yoğunluğunu hissettirmeyecek, dinamizmi ve şevki arttıracak, çalışmayı ve bundan dolayı da verimliliği pozitif etkileyecek bir kavramdır. Rekabet kavramı, çalışanlar arasındaki ilişkilerde sıkça görülen bir durumdur. Aslında rekabet kavramı her insanın içinde var olan bir kavramdır. Bu kavram aynı zaman da insanların gelişiminde de olumlu sonuçlar ortaya koymaktadır. Çalışanların rekabete yönelmesinin asıl sebebi ise, tanınma, saygı görme ve kendini gerçekleştirme ihtiyaçları oluşturur.
- d. Bağımsız Çalışma İmkânı:** Burada çalışanların çoğu benlik duygusunu tatmin etmek veya kişisel gelişme gücünü arttırmak amacı ile bağımsız çalışma ve üstünlük kullanma kavramına önem verilir. Eğer bir insan özgürlük içinde yetiştiyse ve kendini grubun bir üyesi, bir şeyler yapma gücünde ve grup içinde değerli olan bir çalışan olarak hisseder kendini. Ayrıca çalışma ortamlarında bağımsızlık her çalışanın istediğini rahatça yapması anlamına gelmemektedir.
- e. Psikolojik Güvence:** Personellerin belirli bir iş çevresinde ya da iş koşullarına ayak uydurabilmesinden doğan kişinin kendi kendine güven duygusu, yani özgüven kavramı oldukça önemlidir. Bir işyerinde çalışan, ne yapacağını, kimle yapacağını, işini nasıl yapacağını ve ne ölçüde yapacağını bilirse eğer kendine olan güveni de o kadar fazla olacaktır. Bu konuda yöneticilere oldukça fazla sorumluluk ve görev düşmektedir. Bunun sebebi ise güven duygusunun büyük çoğunluğu yöneticiler tarafından oluşturulmaktadır. Bundan dolayı çalışanlar neyi nasıl yapacaklarının bilincinde olur ve yaptıkları iş konusunda şüphe duygusu olmadan hareket ederler (Çiçek, 2005)
- f. Sosyal Katılım:** Çalışan, işe girdiği andan itibaren çeşitli sosyal gruplara girer. Yöneticiler, bireylerin sosyal ihtiyaçlarını karşılayan sosyal katılımı engellemek yerine teşvik etmelidir (Budak & Budak, 2010, s.71).

İşletmelerde kullanılan bir diğer kavram da sosyal katılım kavramıdır. Çalışanların çoğu işletmeye girmeleri ve örgüt içinde çeşitli sosyal yapıların içine katılmaya çalışırlar. Çalışanların bir ya da birden fazla gruba farklı amaçlar katılmak istemesi gayet doğal bir durumdur. Sosyal katılım ihtiyacında farklılıklar yaşanabilmektedir. İlk baktığımızda bu ihtiyaç bir gruba üye olma ya da bütünleşme arzusundan doğduğu söylenebilmektedir. İnsanlar girdikleri grupta onların bir üyesi olduğunu ve grup içinde bir yerlere gelmeye çalıştığını kanıtlamaya çalışmaktadır. Buradaki istek grup yaşantısına katılma eğilimini ortaya koymaktadır (Çiçek, 2005).

2.4.4. Örgütsel-Yönetmel Faktörler

Motivasyonu etkileyen örgütsel-yönetmel faktörler kapsamında şu kavramlar incelenecektir: Amaç birliğı, eğiti ve terfi, kararlara katılma, örgüt içi iletişim, kişisel yetki ve güç kazandırma, disiplin, takdir etme, rekabet, iş genişletme, iş zenginleştirme, iş rotasyonu.

- **Amaç Birliğı:** Burada örgütsel amaç kavramı örgüt tarafından konulan ve örgütten gelecekte kazanmayı istedi durumlardır. Aynı zamanda örgüt belirli bir miktarda ve kalitede mal üretimi, düşük maliyetle, düşük devamsızlıkla, yüksen iş gören tatmini, belirli bir başarı düzeyine ulaşma gibi çeşitli amaçlar hedeflenmiştir.
- **Eğitim ve Terfi:** Bu kavram içinde yükselme tam bir motivasyon aracı olarak ele alınır. Bundan dolayı yükselmenin asıl nedeni, kişinin takdir edilmesi, saygı görmesi ve kendini gerçekleştirme süreci olarak tanımlanabilir.
- **Kararlara Katılma:** Kararlara katılma kavramı, bir işyerinde çalışanların doğrudan doğruya ya da temsilciler aracılığıyla daha çok kendini ilgilendiren konularda oy ya da söz hakkı ile katılmaları sağlanır. Katılma, karar verme ya da uygulama gücünün belirli ölçülerde uygulayıcılara verilerek genişletme ya da genelleştirme sürecidir.
- **Örgüt İçi İletişim:** Burada iletişim bir taraftan diğer tarafa bir mesajın iletilmesidir. Örgütsel sistem aynı zamanda iletişim sistemi olarak bilinir.
- **Kişisel Yetki ve Güç Kazandırma:** Yetki kavramı başkalarına bir işi yaptırmak için kişilerin rızasına dayanan bir güçtür. Güç kavramı ise, sosyal bir ilişki

içinde olan bireyler direnmesine rağmen kendi istediğini yürütme olasılığı olarak bilinir.

- **Disiplin:** Disiplin örgüt içinde iki şekilde tanımlanır. İlk olarak, İstenmeyen herhangi bir davranışı engellemek için cezalandırılmasıdır. Diğer bir tanım ise, düzenlemelere ve kurallara uyan çalışanların oluşturduğu bir örgütsel yapının oluşmasıdır.
- **Takdir Etme:** Aslında takdir edilme kavramı manevi yönü daha çok ağır basan ve tüm personel için önemli kavramdır. Aslında tüm toplumdaki bireyler için takdir edilmek oldukça önemli ve değerlidir.
- **Rekabet:** Bir işyerinde verimliliğin artışı için yönetim rekabeti desteklenmelidir. Bu kavram öncelikli olarak, yapılan işin zorluğunu, monotonluğu hissettirmeyecek, işe olan isteğin getirilmesi ve verimliliğin artması için önemli bir araçtır.
- **İş Genişletme:** Bu kavram iş yoğunluğunun neden olduğu stresi yenmek için tek bir iş yapanı ve küçük bir iş yamak yerine birbirlerine benzeyen işler yapmasına imkân tanıyan yeni bir düzenleme yapılmasıdır.
- **İş Zenginleştirme:** Bu kavram daha çok davranış bilimciler tarafından desteklenen ve Herzberg tarafından önerilen bir yöntem işin içeriğini ve sorumluluk düzeyini ve işi yapan personelin güdüsel ihtiyaçlarını doyumak için değiştirilmesi için yapılan uygulamalar olarak tanımlanabilir.
- **İş Rotasyonu:** Yapılan işin tek düzen şekilde yapılmasını önlemek için kullanılan ilk ve basit iş değiştirme yöntemidir (Ay, 2007).

2.5. Motivasyonun Sonuçları

Sonuç olarak motivasyon insanı bir eyleme yönelten içsel bir güçtür, motivasyon kavramında bir ihtiyacın giderilmesi söz konusudur. İhtiyaçların karşılanmaması halinde bireyde gerilim ortaya çıkar ve bu gerilim dürtüleri harekete geçirir. Bu dürtüler, kişiyi belirli hedefler bulma arayışı içerisine sokar. Bu hedeflere ulaştığında kişi ihtiyacını tatmin edecek, gerilim azalacaktır (Robbins & Judge, 2013).

Bu açıklamadan yola çıkarak, çalışanların istek ve ihtiyaçlarının karşılanması halinde çalışanın tatmin düzeyi artacak ve motivasyonun vermiş olduğu güç ve azimle hem kendisi adına hem de çalıştığı örgüt adına faydalı ve verimli işler ortaya

çıkacaktır. Aksi takdirde çalışan ve örgüt arasında sorunlar yaşanması kaçınılmaz hale gelecektir.

Örgütlerin hayatta kalabilmeleri ve rekabet edebilmeleri için en önemli unsur insandır. Bu nedenle örgütlerin sürekli olarak iş gören motivasyonunu yüksek seviyede tutmaları şarttır. Örgütlerde yer alan ilgili bölümlerin, iş gören motivasyonunu üst seviyede tutmak için bireylerin motivasyonunu artırıcı yönde çalışmalar yaparak bunları faaliyete geçirmelidir.

2.6. Örgütsel Adalet ve Motivasyon Kavramı Arasındaki İlişki

Motivasyon kavramı insanların çeşitli ihtiyaçlarını gidermeye yönelik bir süreçtir. Çalışma yerlerinde yöneticilerin bu ihtiyaçları bilmesi, davranışları analiz etmesi ve insanların birbirinden farklı olduğunun bilincinde olması gerekmektedir. Motivasyon kavramında asıl amaç, insan kazanmaktır. Kişileri kazanmak için bireylerin ihtiyaçlarını, beklentilerini, amaçlarını, ihtiyaçlarını bilmesi oldukça önemlidir. Bir örgütte motivasyon uygulamanın asıl amacı, çalışanların amaçları ile örgütün amaçlarının uyuşması ve bundan dolayı da çalışanlar örgüt için faaliyette bulunurken hem de kendi yararı için hem de örgüt yararı için çalışmış olacaktır. Motivasyon kavramı örgütsel adaletin bir çıktısı olarak incelenebilir. Örgütsel adalet kavramı çalışanlar tarafından olumlu bir sonuç ve güdüleyici bir etki yaratması için çalışan ile örgüt arasında dengeleyici bir rol oynayacak biçimde oluşturulması ve yürütülmesi sağlanmalıdır (Perdeci, 2015).

Kökalan & Şişman (2017) algılanan örgütsel adaletin işgören motivasyonu üzerindeki etkisini belirlemeye çalıştıkları araştırmalarında örgütsel adaletim ve işgören motivasyonu üzerinde anlamlı pozitif etkisi olduğu saptanmıştır. Ayrıca, çalışmada örgütsel adaletin "Dağıtım Adaleti", " Kural Adaleti", "Sistem Adaleti", "Bilgi Adaleti" ve "Kişilerarası Adalet" olarak isimlendirilen tüm boyutların, iş motivasyonunun "İçgüdüsel Motivasyon", "Araçsal Motivasyon", "İçsel Motivasyon", "Dışsal Motivasyon" ve "Hedef İçselleştirme" olarak isimlendirilen boyutları üzerinde pozitif etkiler yarattığı ispatlanmıştır.

Sökmen vd. (2013) örgütsel adaletin çalışan motivasyonu ve performansı üzerindeki etkisini bankacılık sektöründe incelemişlerdir. 130 çalışan üzerinde gerçekleştirilen araştırmanın sonucunda, örgütsel adaletin hem çalışan motivasyonu,

hem de çalışanın performansı üzerinde olumlu etkilerinin olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca, söz konusu işletmelerdeki çalışanların motivasyonunun, performanslarını orta düzeyde ve olumlu olarak etkilediği de bulunmuştur.

Korkut (2019), ğretmenlerin örgütsel mutluluk, örgütsel sinizm ve örgütsel adalet algılarının analizi başlıklı çalışmasında, örgütsel adalet kavramını insan ilişkileri teorisi ile birlikte örgütün 'en hayati unsuru' olan insan kaynağına ve çalışanların verimliliğini etkileyen faktörlerin önemine odaklanan bakış açıları daha fazla tartışılmaya başlandığını söyleyerek, bireylerin üretkenlik, bağlılık ve memnuniyet düzeylerini etkileyen ve grup etkileşiminin değerlendirilmesinde bireyler tarafından dikkate alınan kriterlerden biri şeklinde ifade etmiştir.

Kahraman (2017), okul yöneticileri ile öğretmenlerin örgütsel adalet algıları ve motivasyon düzeyleri arasındaki ilişkiyi incelediği çalışmasında okul yöneticileri ile yöneticilik deneyimine sahip olan öğretmenlerin örgütsel adalet algıları ile motivasyon düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

Ceylan & Din (2008), Adams'ın eşitlik teorisi ile ortaya çıkan örgütsel adalet kavramı, kişinin içindeki başarısı ve tatmin olma derecesi ile iş ortamında algıladığı eşitlik veya eşitersizlik durumunun ilişkisi olarak değerlendirildiği şeklinde ifade etmiştir.

akır (2006), cret adaletinin iş davranışları üzerindeki etkileri adlı çalışmasında örgütsel adaletin örgüt içerisinde aranması ile oluşmuş bir kavram olduğunu belirterek çalışanlara adaletli ve adaletsiz davranıldığı kanısına varılan çalışma şartları ve ilişkileri ile ilgili olduğunu söylemiştir.

Güven (2007) ise motivasyonun isteklendirme olarak da bilindiğini söyleyerek yöneticilerin çalışanları örgütün amaçlarına ulaşması yolunda farklı güdülerle harekete geçirilmesi eylemi olarak ifade edilmiştir. Motivasyonda yönetici açısından iki faktörün harekete geçirilmesi gerekir. Bunlardan ilki çalışanların eğitim durumları ve yetenekleri diğeri ise kişisel çalışma kapasitelerinin tam kullanımıdır şeklinde ifade etmiştir.

Cihangiroğlu & Yılmaz (2010), araştırmalarında çalışanların örgütsel adalet algısının örgütler için önemini incelemişlerdir. Araştırmada herhangi bir adaletsizliğin çalışanları adalet arayışlarına sevk ettiği ve böylece adaletin iş görenler için önemli bir motivasyon aracı olduğunu ortaya koymuşlardır.

3. BÖLÜM:

ÖRGÜTSEL ADALETİN İŞGÖREN MOTİVASYONU ÜZERİNDEKİ ETKİSİ

Tez çalışmasının bu bölümünde, örgütsel adaletin işgören motivasyonu üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik yapılan alan araştırmasına yer verilmektedir. Bölümde sırasıyla, araştırmanın amacı ve önemi, araştırmanın sınırları, araştırmanın yöntemi, araştırma bulguları ile sonuçlar ve öneriler üzerinde durulmaktadır.

3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Araştırmanın temel amacı, örgütsel adaletin iş gören motivasyonu üzerindeki etkisini belirlemektir. Ayrıca araştırma kapsamında örgütsel adalet boyutlarının iş gören motivasyonu üzerindeki etkileri incelenecektir. Araştırmanın önemi ise örgütsel adalet ve motivasyon konularının incelenmesinin amaçları gerçekleştirme ve karar verme doğrultusunda örgüte yol göstereceği ve bu kapsamda literatüre önemli katkılar sağlayacağı düşüncesidir. Ayrıca örgütlerde işgören motivasyonunu etkileyen birçok unsur vardır. Bunlar içinden örgütsel adaletin motivasyon üzerindeki etkilerinin araştırılması, adaletsizlik algısı ve motivasyon düşüklüğü gibi olumsuz durumların ortadan kaldırılması veya azaltılması konusunda hem araştırmacılara hem de uygulayıcılara önemli katkı sağlayacaktır.

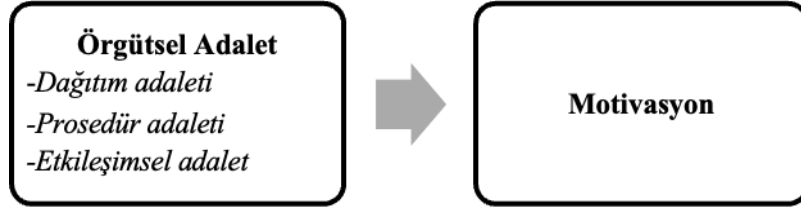
3.2. Araştırmanın Sınırları

Araştırmanın sınırlılıklarından biri, verilerin katılımcılardan yalnızca anket yolu ile toplanması, detaylı yüz yüze görüşme yapılamamasıdır. Bununla birlikte araştırma, örnekleme dahil edilen katılımcılardan anket formunu doldurmayı kabul edip, bu formu eksiksiz bir şekilde dolduranlarla sınırlıdır. Çalışmada ele alınan verilerin tek bir kaynaktan toplanmış olması araştırmanın diğer sınırını oluşturmaktadır.

3.3. Araştırmanın Yöntemi

Bu bölümde araştırmanın modeli ve hipotezleri, evren ve örneklem, veri toplama yöntemi, ölçeklerin güvenilirlik katsayıları ve toplanan verilerin analizi ile ilgili ayrıntılı bilgiler verilmektedir.

3.3.1. Araştırmanın Modeli ve Hipotezi



Şekil 9. Araştırma Modeli

Bu model çerçevesinde test edilecek olan hipotezler aşağıda sıralanmıştır:

H₁: Örgütsel adaletin motivasyon üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H_{1a}: Dağıtım adaletinin motivasyon üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H_{1b}: İşlemsel adaletin motivasyon üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H_{1c}: Etkileşimsel adaletin motivasyon üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

3.3.2. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini Kayseri’de üretim sektöründe faaliyet bulunan toplam 110 personeli olan bir işletme oluşturmaktadır. Araştırmada kolayda örnekleme yöntemi kullanılmış olup bu kapsamda elde edilen 110 adet anket verisi analize dâhil edilmiştir.

3.3.3. Veri Toplama Yöntemi

Araştırmada veri toplama yöntemi olarak anket formu kullanılmıştır. Anket iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde sırasıyla örgütsel adalet ve motivasyon kavramlarına ait ifadeler yer almaktadır. İkinci bölümde ise katılımcıların demografik özelliklerini belirlemeye yönelik sorular bulunmaktadır. Araştırmada 5’li Likert tipi ölçek kullanılmıştır. (1= Kesinlikle Katılmıyorum, 2= Katılmıyorum, 3= Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum, 4= Katılıyorum, 5= Kesinlikle Katılıyorum)

3.3.3.1. Ölçekler

Araştırmada kullanılan örgütsel adalet ve motivasyon ölçeklerine ilişkin bilgiler aşağıda verilmiştir.

3.3.3.1.1. Örgütsel Adalet Ölçeği

Araştırmada örgütsel adaleti ölçmek için Niehoff & Moorman (1993) tarafından geliştirilen, 20 ifadeden oluşan “Örgütsel Adalet” ölçeği kullanılmıştır. Ölçek dağıtım adaleti, işlemsel (prosedür) adalet ve etkileşimsel adalet olmak üzere üç boyuttan oluşmaktadır. “Bir bütün olarak değerlendirildiğinde, işyerimden elde ettiğim kazanımların adil olduğunu düşünüyorum” ve “Çalışanlar, yöneticilerin işle ilgili kararlarına karşı çıkabilirler ya da bu kararların üst makamlarca yeniden görüşülmesini isteyebilirler” ifadeleri ölçekte yer alan maddelerden bazılarıdır. Ölçeğin Cronbach’s Alpha değeri $\alpha=0,971$ olarak hesaplanmıştır.

3.3.3.1.2. Motivasyon Ölçeği

Araştırmada motivasyonu ölçmek için Mottaz (1985) tarafından geliştirilen “Motivasyon Ölçeği” kullanılmıştır. Ölçek toplam 24 ifadeden oluşmaktadır. Ölçekte yer alan “Yöneticilerim çalışmalarımın dolaylı her zaman beni takdir ederler” ve “Başarımdan dolayı ödüllendirilirim” ifadeleri ölçekte yer alan maddelerden bazılarıdır. Ölçeğin Cronbach’s Alpha değeri $\alpha=0,954$ olarak hesaplanmıştır.

3.3.4. Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Güvenilirlik Analizi

Araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilirlik analizleri, Cronbach’s Alpha katsayılarının hesaplanmasıyla yapılmıştır. Hesaplama sonucu elde edilen sonuçlar Tablo 8’de görülmektedir.

Tablo 5. Ölçeklerin Güvenilirlik Katsayıları

Ölçek	İfade Sayısı	Güvenilirlik Katsayısı
Örgütsel adalet	20	0,971
Motivasyon	24	0,954

Güvenilirlik düzeyi pek çok araştırmacı tarafından en az 0,70 olarak belirlenmiştir (Kerlinger & Lee, 2000, s. 662). Tablo 5’e göre araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilirlik katsayıları 0,971 ve 0,954 olarak ifade edilmiştir. Bu katsayılar, ölçeklerin oldukça yüksek güvenilirlik düzeylerine sahip olduklarını göstermektedir.

3.3.5. Verilerin Analizi

Araştırmada verilerin analizi SPSS istatistiksel paket programından yararlanılarak yapılmıştır. Bu kapsamda araştırmanın amacına da uygun olacak şekilde değişkenlere ilişkin tanımlayıcı istatistiklere yer verilmiş; güvenilirlik analizleri, korelasyon analizi ve regresyon analizi yapılmıştır

3.4. Araştırmanın Bulguları

Bu bölümde araştırmada elde edilen verilerle yapılmış olan analizler sonucunda elde edilen katılımcıların demografik özellikleri ile ilgili bulgulara, araştırma modelindeki değişkenlere ilişkin tanımlayıcı istatistiklere, araştırma ölçeklerine ilişkin tanımlayıcı istatistiklere, araştırma modelindeki değişkenler arasındaki ilişkilere ilişkin bulgulara ve araştırma hipotezlerinin testine ilişkin bulgulara yer verilmiştir.

3.4.1. Katılımcıların Demografik Özellikleri ile İlgili Bulgular

Çalışmada demografik özellikler ile ilgili bulgular (yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim düzeyi, mesleki deneyim, kurumdaki çalışma süresi vb.) Tablo 6’da verilmiştir.

Tablo 7’de görüleceği üzere, katılımcıların %74,5’inin erkek, %15,5’inin kadın olduğu görülmektedir. Yaşa göre dağılıma bakıldığında, katılımcıların %10,9’u (12 kişi) 17-25 yaş arası, %42,7’si (47 kişi) 26-35 yaş arası, %35,5’i (39 kişi) 36-45 yaş arası, %8,2’si (9 kişi) 46-55 yaş arası, %0,9’u (1 kişi) 56 yaş ve üzeridir. Buna göre katılımcıların büyük çoğunluğu (%42,7) 26-35 yaş aralığındadır. Katılımcıların medeni durumları incelendiğinde büyük çoğunluğunun (%69,1) evli olduğu görülmektedir. Buradan hareketle araştırmada erkek katılımcıların ağırlıkta olduğu ve örneklemin büyük bölümünün genç çalışanlardan oluştuğu söylenebilir.

Katılımcıların eğitim durumlarına bakıldığında, %14,5’i ilköğretim, %40,9’u ortaöğretim, %11,8’i ön lisans, %21,8’si lisans ve %1,8’i lisansüstü olmak üzere ortaöğretim eğitim düzeyinin fazla olduğu bir tablo ortaya çıkmıştır. Katılımcıların şu anki kurumlarındaki çalışma süreleri incelendiğinde, örneklemin %60,9’u görev yaptığı kurumda ilk beş yıl içindedir. Mesleki deneyim açısından ise, meslekte 6-10 yıl arasında deneyimi olanlar örneklemin %26,4’ünü oluşturmaktadır. Bu durum katılımcıların büyük ölçüde meslek hayatı ile yeni tanışmış çalışanlardan oluştuğu şeklinde yorumlanabilir

Tablo 6. Katılımcıların Demografik Özelliklere Göre Dağılımı

Değişkenler		N	%
Cinsiyetiniz	Erkek	82	74,5
	Kadın	17	15,5
	Geçersiz	11	10
Yaşınız	17-25	12	10,9
	26-35	47	42,7
	36-45	39	35,5
	46-55	9	8,2
	56 yaş ve üzeri	1	0,9
	Geçersiz	2	1,8
Medeni Durumunuz	Bekar	31	28,2
	Evli	76	69,1
	Geçersiz	3	2,7
Eğitim Durumunuz	İlköğretim	16	14,5
	Ortaöğretim	45	40,9
	Önlisans	13	11,8
	Lisans	24	21,8
	Lisansüstü	2	1,8
	Geçersiz	10	9,1
Mesleki Deneyiminiz	0-5 yıl	51	46,4
	6-10 yıl	29	26,4
	11-15 yıl	16	14,5
	16-20 yıl	8	7,3
	21 yıl ve üzeri	2	1,8
	Geçersiz	4	3,6
Kurumunuzdaki çalışma süreniz	0-5 yıl	67	60,9
	6-10 yıl	24	21,8
	11-15 yıl	13	11,8
	16-20	4	3,6
	Geçersiz	2	1,8
Göreviniz/Mesleğiniz	Muhasebe Memuru	9	8,2
	Satın Alma	3	2,7
	Hizmetli	3	2,7
	Ziraat Mühendisi	2	1,8
	Mali Müşavir	2	1,8
	İşçi	70	63,6
	Veteriner Hekim	1	0,9
	Güvenlik Görevlisi	4	3,6
	İnsan Kaynakları	3	2,7
	Memur	6	5,5

3.4.2. Araştırma Modelindeki Değişkenlere İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Araştırma modelinde yer alan değişkenlere ilişkin ortalama ve standart sapma verileri Tablo 7’de görülmektedir.

Tablo 7. Değişkenlere İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Değişkenler	Ortalama	Standart Sapma
Örgütsel Adalet	2,201	0,772
<i>Dağıtım adaleti</i>	2,294	0,847
<i>İşlemsel adalet</i>	2,278	0,825
<i>Etkileşimsel adalet</i>	2,101	0,800
Motivasyon	2,224	0,698

Tablo incelendiğinde örneklemin motivasyonu değişkenindeki ortalama değeri (2,224) örgütsel adalet değişkenine (2,201) göre biraz daha yüksektir. En yüksek ortalama 2,294 ile dağıtım adaletine aittir. Tüm değişkenlerin ortalama değerleri 3’ün altındadır. Buradan hareketle örneklem kapsamında örgütsel adalet algılamaları ve motivasyon düzeylerinin düşük olduğu görülmektedir.

3.4.3. Araştırma Ölçeklerine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Araştırma modelinde yer alan örgütsel adalet ve motivasyon değişkenlerine ait ölçeklerde yer alan ifadelerle ilişkin frekans dağılımları, ortalama, standart sapma değerleri Tablo 8’de görülmektedir.

Tablo 8. Ölçeklere İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

ÖRGÜTSEL ADALET		1 %	2 %	3 %	4 %	5 %	Ort.	ss.
1-	Çalışma programım adildir.	25,5	54,5	11,8	5,5	2,7	2,05	0,91
2-	Ücretimin adil olduğunu düşünüyorum	16,4	39,1	27,3	10	7,3	2,52	1,1
3-	İş yükümün adil olduğu kanısındayım	16,4	53,6	16,4	9,1	4,5	2,31	1,01
4-	Bir bütün olarak değerlendirildiğinde, işyerimden elde ettiğim kazanımların adil olduğunu düşünüyorum.	20	43,6	24,5	9,1	2,7	2,3	0,98
5-	İş sorumluluklarımın adil olduğu kanısındayım	18,2	52,7	16,4	10	2,7	2,26	0,96
6-	İşe ilişkin kararlar yöneticiler tarafından tarafsız bir	25,5	45,5	19,1	6,4	2,7	2,14	0,97

Tablo 8. Ölçeklere İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler (Devam)

7-	Yöneticiler, işle ilgili kararlar alınmadan önce bütün çalışanların görüşlerini alırlar.	18,2	38,2	26,4	11,8	3,6	2,43	1,04
8-	Yöneticiler, işle ilgili kararları vermeden önce doğru ve eksiksiz bilgi toplarlar	21,8	40,9	28,2	6,4	2,7	2,27	0,96
9-	Yöneticiler, alınan kararları çalışanlara açıklar ve istendiğinde ek bilgiler de verirler	22,7	50	12,7	10,9	2,7	2,2	1,01
10-	İşle ilgili bütün kararlar, bunlardan etkilenen tüm çalışanlara ayırım gözetmeksizin uygulanır.	24,5	46,4	20	5,5	1,8	2,12	0,91
11-	Çalışanlar, yöneticilerin işle ilgili kararlarına karşı çıkabilirler ya da bu kararların üst makamlarca yeniden görüşülmesini isteyebilirler.	14,5	46,4	22,7	10	6,4	2,47	1,06
12-	İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana nazik ve ilgili davranırlar.	33,6	43,6	15,5	5,5	1,8	1,98	0,93
13-	İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana saygılı davranır ve önem verirler	30	51,8	10,9	4,5	1,8	1,95	0,87
14-	İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim kişisel ihtiyaçlarıma karşı duyarlıdır	24,5	51,8	10,9	8,2	3,6	2,13	1,01
15-	İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim, bana karşı dürüst ve samimidirler.	27,3	49,1	16,4	4,5	1,8	2,03	0,89
16-	İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim, bir çalışan olarak haklarımı gözetirler	25,5	53,6	10	7,3	2,7	2,07	0,94
17-	Yöneticilerim, işimle ilgili kararların doğuracağı sonuçları benimle tartışırlar.	20	46,4	21,8	8,2	2,7	2,26	0,96
18-	Yöneticilerim, işimle ilgili kararlar için uygun gerekçeler gösterirler	24,5	48,2	18,2	6,4	1,8	2,11	0,92
19-	İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana akla uygun açıklamalar yaparlar	25,5	50,9	13,6	6,4	2,7	2,09	0,94
20-	Yöneticilerim, işimle ilgili alınan her kararı bana net olarak açıklarlar.	19,1	47,3	23,6	6,4	2,7	2,25	0,93
İŞGÖREN MOTİVASYONU		1	2	3	4	5	Ort.	ss.
		%	%	%	%	%		
21-	Yaptığım işte başarılıyım	34,5	40,9	16,4	5,5	1,8	1,98	0,95
22-	Yaptığım işle ilgili sorumluluğa sahibim	43,6	39,1	10	5,5	1,8	1,82	0,94
23-	Çalışma arkadaşlarım çalışmalarımın dolaylı beni takdir ederler.	30,9	40	19,1	6,4	3,6	2,11	1,03
24-	Yaptığım işin yapılmaya değer bir iş olduğuna inanıyorum	36,4	42,7	10,9	7,3	2,7	1,97	1,01
25-	İşimi tam anlamıyla yapabilecek yetkiye sahip olduğuma inanıyorum	25,5	43,6	19,1	7,3	3,6	2,19	1,02
26-	Yaptığım işin saygın olduğuna inanıyorum	33,6	42,7	17,3	3,6	1,8	1,96	0,91
27-	Kendimi işletmenin önemli bir çalışanı olarak görüyorum.	28,2	46,4	14,5	8,2	1,8	2,08	0,96

Tablo 8. Ölçeklere İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler (Devam)

28-	Yaptığım işle ilgili bir konuda karar verme hakkına sahibim	16,4	49,1	24,5	4,5	5,5	2,33	0,98
29-	Yöneticilerim çalışmalarından dolayı her zaman beni takdir ederler.	23,6	41,8	24,5	7,3	1,8	2,21	0,95
30-	Yönetim, izin isteğimi olumlu karşılar ve reddetmez.	29,1	47,3	14,5	6,4	2,7	2,06	0,96
31-	Çalışma ortamımda fiziksel şartlar uygundur	30	41,8	18,2	7,3	2,7	2,1	1,01
32-	İşletmede, yemek, çay, kahve gibi yiyecek-içecek ikramları yapılır	52,7	34,5	7,3	2,7	2,7	1,68	0,92
33-	İşyerindeki araç ve gereçler yeterlidir	43,6	29,1	20,9	1,8	3,6	1,91	1,02
34-	Çalışanlarla ilişkilerim iyi düzeydedir	40,9	35,5	11,8	7,3	3,6	1,96	1,07
35-	Konularında uzman olan kişiler tarafından toplantı, seminer, konferans gibi eğitim faaliyetleri yapılmaktadır	16,4	38,2	33,6	7,3	3,6	2,43	0,97
36-	Çalışmakta olduğum işletmenin ileride şu anki durumundan daha iyi olacağına inanıyorum.	40	33,6	16,4	5,5	3,6	2,06	1,36
37-	Yöneticilerim ile ilişkilerim iyidir	32,7	45,5	15,5	2,7	2,7	1,96	0,92
38-	İşimde terfi imkânım vardır.	13,6	35,5	32,7	8,2	10	2,65	1,12
39-	Yöneticilerim çalışma arkadaşlarımla veya müşterilerle olan anlaşmazlıklarımı çözmekte yardımcı olurlar.	17,3	54,5	18,2	6,4	2,7	2,22	0,9
40-	Başarımdan dolayı ekstra ücret alırım	5,5	19,1	39,1	13,6	21,8	3,27	1,16
41-	Başarımdan dolayı ödüllendirilirim	6,4	18,2	42,7	13,6	17,3	3,17	2,24
42-	Kişisel ve ailevî sorunlarımın çözümünde çalışma arkadaşlarım her zaman yanımdadır.	29,1	39,1	14,5	10	6,4	2,24	1,17
43-	Bu işyerinden emekli olacağıma inanıyorum	22,7	37,3	30,9	5,5	2,7	2,27	0,97
44-	Yaptığım işten aldığım ücretin yeterli olduğunu düşünüyorum	11,8	35,5	35,5	10	7,3	2,65	1,05

Örgütsel adalet ölçeğinde yer alan ifadelerle verilen cevapların ortalama değerleri 1,95 ile 2,47 arasında değerler almıştır. 2,47 ortalama değerine sahip “Çalışanlar, yöneticilerin işle ilgili kararlarına karşı çıkabilirler ya da bu kararların üst makamlarca yeniden görüşülmesini isteyebilirler.” ifadesine örneklem %46,4’ü katıldığını ifade etmiştir.

Verilerin ortalamaya göre yayılmasını gösteren bir istatistiksel ölçü olan standart sapma eğer birçok veri ortalamaya yakın ise, küçük; eğer birçok veri ortalamadan uzakta yayılmışlarsa büyük olur. Eğer bütün veri değerleri aynı ise standart sapma değeri sıfırdır. Standart sapma değerlerine bakıldığında “0,87-1,10” aralığında değer aldığı görülmektedir. Bu da birbirine en yakın cevapların 12. ifadeye yani “İşimle ilgili

kararlar alınırken yöneticilerim bana nazik ve ilgili davranırlar.” ifadesine verildiğini göstermektedir. En uzak cevapların ise 2. ifadeye yani “*Ücretimin adil olduğunu düşünüyorum.*” ifadesine verildiğini göstermektedir.

Motivasyon ölçeğinde yer alan ifadelerle verilen cevapların ortalama değerleri 1,68 ile 3,27 arasında değerler almıştır. 3,27 ortalama değerine sahip “*Başarımdan dolayı ekstra ücret alırım.*” ifadesine örneklemin %39,1’i katılıp katılmama konusunda ortada olduğunu belirtmiştir. Standart sapma değerlerine bakıldığında “0,90- 2,24” aralığında değer aldığı görülmektedir. Bu da birbirine en yakın cevapların “*İşletmede, yemek, çay, kahve gibi yiyecek-içecek ikramları yapılır.*” ifadesine verildiğini göstermektedir. En uzak cevapların ise, “*Başarımdan dolayı ekstra ücret alırım.*” ifadesine verildiğini göstermektedir.

3.4.4. Araştırma Modelindeki Değişkenler Arasındaki İlişkilere İlişkin Bulgular

Araştırma modelinde yer alan örgütsel adalet ve motivasyon değişkenleri arasındaki ilişkileri analiz etmek amacıyla korelasyon analizi yapılmıştır. Sonuçlar Tablo 9’da görülmektedir.

Tablo 9. Değişkenlere İlişkin Korelasyon Katsayıları

Değişkenler	1	2	3	4	5
1. Örgütsel adalet	(0,971)				
2. Dağıtım adaleti	,904**	(0,904)			
3. İşlemsel adalet	,945**	,809**	(0,913)		
4. Etkileşimsel adalet	,962**	,791**	,865**	(0,955)	
5. Motivasyon	,872**	,768**	,791**	,871**	(0,954)

**korelasyon $p < 0,01$ derecesinde anlamlı

Araştırma değişkenleri arasındaki ilişkilerin incelendiği korelasyon analizine bakıldığında, değişkenler arasında güçlü düzeyde pozitif yönlü bir ilişki vardır. Örgütsel adalet ile motivasyon arasında güçlü düzeyde pozitif yönlü ($r = 0,872$, $p < 0,01$) ilişki ortaya çıkmıştır. Ayrıca örgütsel adaletin boyutları ile motivasyon arasında da güçlü düzeyde pozitif yönlü ilişki bulunmuştur (dağıtım adaleti: $r = 0,768$ $p < 0,01$; işlemsel adalet: $r = 0,791$ $p < 0,01$; etkileşimsel adalet: $r = 0,871$ $p < 0,01$). Bu sonuçlara göre araştırmanın örneklemini dikkate alındığında, örgütsel adalet düzeyi arttıkça işgören motivasyonunun da arttığı belirlenmiştir veya tam tersi olarak örgütsel adalet düzeyi

azaldıkça işgören motivasyonu da azalmaktadır. Aynı zamanda dağıtım adaleti, işlemsel adalet ve etkileşimsel adalet düzeyleri arttıkça motivasyon düzeyi de artmaktadır.

Korelasyon analizi sonucunda elde edilen sonuçlar beklenen sonuçlardır. Pozitif kavramlar olan örgütsel adalet, örgütsel adalet boyutları ve motivasyon arasında pozitif yönlü anlamlı ilişkiler bulunmuştur. Bu doğrultuda çalışanların örgüte daha olumlu katkılar sağlaması açısından önemli konulardan biri olan işgören motivasyonu, örgüt içinde adaletli bir ortamın yaratılması ve çalışanın örgütsel adalet algılaması ile sağlanabilmektedir.

3.4.5. Araştırma Hipotezlerinin Testine İlişkin Bulgular

Araştırma hipotezlerini test etmek, örgütsel adaletin ve boyutlarının motivasyon üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla regresyon analizi yapılmıştır. Bu bölümde, yapılan regresyon analizi sonuçlarına yer verilmiştir.

Tablo 10. Örgütsel Adaletin Motivasyon Üzerindeki Etkisini Gösteren Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	R	R ²	B	F	t	Anlamlılık
Örgütsel Adalet	Motivasyon	,872	,760	,788	341,983	18,493	,000

Tabloda örgütsel adaletin motivasyon üzerindeki etkisini gösteren basit regresyon analizi sonuçları verilmiştir. Regresyon analizinde geçerlilik ve anlamlılıkları test eden ANOVA sonuçlarına göre F değeri 341,983 ve anlamlılık değeri %5 anlamlılık düzeyinde $p=0,000$ olarak hesaplanmıştır. Örgütsel adaletin motivasyon arasındaki ilişkiyi gösteren R değeri 0,872 olarak hesaplanırken, bağımsız değişkenin bağımlı değişkeni açıklama düzeyi olan R^2 değeri 0,760 olarak hesaplanmıştır. Bu sonuca göre, motivasyondaki değişiminin %76'sı örgütsel adalet ile açıklanmaktadır. Örgütsel adaletin motivasyon üzerindeki etkisini belirlemeye çalışan model bir bütün olarak anlamlıdır ($R^2=0,760$; $F=341,983$). Buna göre H_1 hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 11. Örgütsel Adaletin Alt Boyutlarının Motivasyon Üzerindeki Etkisini Gösteren Regresyon Analizi Sonuçları

Değişken	B	Std. Hata	Beta	t	Anlamlılık	Tolerans Değeri	VIF
Sabit	,525	,098		5,347	,000		
Dağıtım adaleti	,160*	,068	,194	2,349	,021	,312	3,204
İşlemsel adalet	,046	,085	,055	,545	,587	,210	4,771
Etkileşimsel adalet	,584*	,084	,670	6,936	,000	,227	4,400
R²=0,775 (Bağımlı değişken: Motivasyon) Düzenlenmiş R²=0,769 Durbin Watson=1,745 F=121,878 *p<.05							

Tabloda örgütsel adaletin alt boyutlarının motivasyon üzerindeki etkisini gösteren çoklu regresyon analizi sonuçları verilmiştir. Regresyon analizinde geçerlilik ve anlamlılıkları test eden ANOVA sonuçlarına göre F değeri 121,878 ve anlamlılık değeri %5 anlamlılık düzeyinde $p=0,000$ olarak hesaplanmıştır. Bağımsız değişkenler ile bağımlı değişken arasındaki ilişkiyi gösteren R değeri 0,880 olarak hesaplanırken, bağımsız değişkenin bağımlı değişkeni açıklama düzeyi olan R^2 değeri 0,775 olarak hesaplanmıştır. Bu sonuca göre, motivasyondaki değişimin %77,5'i örgütsel adaletin alt boyutları ile açıklanmaktadır. Örgütsel adaletin alt boyutlarının motivasyon üzerindeki etkisini belirlemeye çalışan model bir bütün olarak anlamlıdır ($R^2=0,775$; $F=121,878$). Üç alt boyut arasında, motivasyonu en yüksek düzeyde açıklayan boyut etkileşimsel adalettir. Etkileşimsel adalet boyutunun B katsayısı diğer bağımsız değişkenlerle kıyaslandığında daha yüksek ve anlamlıdır ($\beta=0,584$; $p<0,05$).

Alt boyutlar açısından bakıldığında işlemsel adalet değişkeninin motivasyon üzerindeki etkisi istatistiksel açıdan anlamlı değildir ($\beta=0,046$). Dolayısıyla H_{1b} hipotezi reddedilmiştir. Dağıtım adaletinin motivasyon üzerindeki etkisini gösteren B katsayısı

0,160 olup anlamlılık değeri %5 anlamlılık düzeyinde $p=0,000$ olarak hesaplanmıştır ($\beta=0,160$; $p<0.05$). Dolayısıyla H_{1a} hipotezi kabul edilmiştir. Etkileşimsel adaletin motivasyon üzerindeki etkisini gösteren B katsayısı 0,584 olup anlamlılık değeri %5 anlamlılık düzeyinde $p=0,000$ olarak hesaplanmıştır ($\beta=0,584$; $p<0.05$). Buna göre H_{1c} hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 12. Hipotez Sonuçlarına İlişkin Özet Tablo

Hipotez		Sonuç
H_1	Örgütsel adaletin motivasyon üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	KABUL
H_{1a}	Dağıtım adaletinin motivasyon üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	KABUL
H_{1b}	İşlemsel adaletin motivasyon üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	RET
H_{1c}	Etkileşimsel adaletin motivasyon üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	KABUL

Tabloda görüldüğü üzere hipotezlerin biri (H_{1b}) hariç diğer hepsi kabul edilmiştir. Analiz sonuçlarına göre genel bir değerlendirme yapılacak olursa;

Örgütsel adalet ve alt boyutları ile motivasyon arasındaki neden-sonuç ilişkilerini belirlemek için yapılan regresyon analizi sonuçlarına göre, örgütsel adalet motivasyonu etkilemektedir ve aralarında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki vardır. Araştırma örneklemini kapsamındaki bireylerin örgütsel adalet algı düzeyleri arttıkça/azaldıkça, motivasyon düzeyleri de artmaktadır/azalmaktadır. Bu sonuç Uysal ve Tayfun (2019), Tanrıverdi, Koçaslan ve Perdeci (2017), Perdeci (2015), Sökmen, Birsal ve Erbil (2013), Özkan Canbolat (2020)'nin çalışmalarıyla da uyumludur. İlgili çalışmalarda da örgütsel adaletin motivasyon üzerinde anlamlı etkisinin olduğu bulunmuştur. Yapılan çoklu regresyon analizi sonuçlarına göre, örgütsel adaletin boyutlarından dağıtım adaleti ve etkileşimsel adaletin motivasyon üzerinde anlamlı etkilerinin olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuçlar da Uysal ve Tayfun (2019) ile Sökmen, Birsal ve Erbil (2013)'in çalışmalarıyla uyumludur. Araştırma sonuçlarına göre işlemsel adaletin motivasyon üzerindeki etkisi anlamlı değildir.

SONUÇ ve ÖNERİLER

Son yıllarda rekabet üstünlüğü sağlamak için teknolojik gelişmelere paralel olarak işgücünün de önemi artmıştır. Dolayısıyla işletmelerin kendini gerçekleştirme ve rekabet ortamına uyum sağlayarak bunu sürdürebilmesi, bünyesinde çalışan personelin iş potansiyelinin harekete geçirilmesine bağlıdır. Çalışanın sahip olduğu yeteneklerden etkin bir şekilde yararlanabilmek için de onun ihtiyaç ve isteklerini dikkate almak önem arz etmektedir. İhtiyaç ve isteklerin karşılanması ile çalışan memnuniyetinin sağlanması motivasyonu artıracak ve bu durum işletme performansına önemli katkılar sağlayacaktır. Örgütlerde motivasyonu etkileyen birçok faktör bulunmaktadır. Bu araştırmada örgütsel adalet motivasyonu etkileyen faktörlerden biri olarak ele alınmış ve örgütsel adaletin işgören motivasyonu üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Ayrıca örgütsel adalet boyutlarının etkileri de incelenmiştir. Bu kapsamda Kayseri’de üretim sektöründe faaliyette bulunan bir işletmenin 110 çalışanı ile bir araştırma gerçekleştirilmiştir. Katılımcıların %74,5’inin erkek, %15,5’inin kadındır. Yaşa göre dağılıma bakıldığında, katılımcıların büyük çoğunluğu (%42,7) 26-35 yaş aralığında olduğu görülmüştür. Katılımcıların medeni durumları incelendiğinde büyük çoğunluğunun (%69,1) evli olduğu görülmüştür. Katılımcıların eğitim durumlarına bakıldığında, %14,5’i ilköğretim, %40,9’u ortaöğretim, %11,8’i ön lisans, %21,8’si lisans ve %1,8’i lisansüstü olmak üzere ortaöğretim eğitim düzeyinin fazla olduğu bir tablo ortaya çıkmıştır. Katılımcıların şu anki kurumlarındaki çalışma süreleri incelendiğinde, örneklemin %60,9’u görev yaptığı kurumda ilk beş yıl içindedir. Mesleki deneyim açısından ise, meslekte 6-10 yıl arasında deneyimi olanlar örneklemin %26,4’ünü oluşturmaktadır.

Yapılan korelasyon analizi sonuçlarına göre değişkenler arasında güçlü düzeyde pozitif yönlü bir ilişki vardır. Örgütsel adalet ile motivasyon arasında güçlü düzeyde pozitif yönlü ($r= 0,872$, $p<0,01$) ilişki ortaya çıkmıştır. Ayrıca örgütsel adaletin boyutları ile motivasyon arasında da güçlü düzeyde pozitif yönlü ilişki bulunmuştur (dağıtım adaleti: $r=0,768$ $p<0,01$; işlemsel adalet: $r=0,791$ $p<0,01$; etkileşimsel adalet: $r=0,871$ $p<0,01$). Bu sonuçlara göre araştırmanın örneklemini dikkate alındığında, örgütsel adalet düzeyi arttıkça işgören motivasyonun da arttığı belirlenmiştir veya tam tersi olarak örgütsel adalet düzeyi azaldıkça işgören motivasyonu da azalmaktadır. Aynı zamanda yine araştırma örneklemini kapsamında dağıtım adaleti, işlemsel adalet ve etkileşimsel adalet düzeyleri arttıkça motivasyon düzeyi de artmaktadır.

Yapılan regresyon analizlerine göre, araştırma örnekleme kapsamında örgütsel adaletin motivasyon üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Aynı zamanda örgütsel adalet boyutlarından dağıtım adaleti ve etkileşimsel adaletin de motivasyon üzerinde anlamlı bir etkisi varken, işlemsel adaletin motivasyon üzerinde anlamlı bir etkisi olmadığı bulunmuştur. İşlemsel adaletin motivasyon üzerinde etkisinin olmamasının nedeni, işlemsel adaletin karar ve tutarlılık açısından önemli olmasıdır. Dolayısıyla yönetim tarafından alınmış olan bireyi memnun etmeyen kararlar çalışanlar için motivasyon açısından önemli görülmemektedir. Bu doğrultuda, işlemsel adaletin motivasyon üzerinde herhangi bir etkisinin olmaması anlaşılabilir bir durumdur. Örgütsel adalet ve motivasyon değişkenlerine yönelik elde edilen sonuçlar literatürdeki Uysal ve Tayfun (2019), Tanrıverdi, Koçaslan ve Perdeci (2017), Perdeci (2015), Sökmen, Birsal ve Erbil (2013), Özkan Canbolat (2020)'in çalışmalarıyla da uyumludur.

Her araştırmada olduğu gibi bu çalışmanın da bazı kısıtları bulunmaktadır. Bunlardan ilki verilerin katılımcılardan yalnızca anket yolu ile toplanması, detaylı yüz yüze görüşme yapılamamasıdır. Bundan sonraki çalışmalarda anket mülakat yöntemi ile desteklenebilir. Bununla birlikte araştırma, örnekleme dahil edilen katılımcılardan anket formunu doldurmayı kabul edip, bu formu eksiksiz bir şekilde dolduranlarla sınırlıdır. Çalışmada ele alınan verilerin tek bir kaynaktan toplanmış olması araştırmanın diğer bir sınırını oluşturmaktadır. İleride yapılacak olan çalışmalarda sonuçların genellenebilir olması için geniş bir örneklem grubu ile araştırma yapılabilir.

KAYNAKÇA

- Abbasoğlu, Ş. (2015). *İş Görenlerde Örgütsel Adalet Algısı ve Örgütsel Adaletin İşgörenlerin İş Motivasyonu Üzerindeki Etkisi "Bir Devlet Hastanesi Örneği"*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Atılım Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Ay, Z. (2007). *Sanayi İşletmelerinde Motivasyon ve Ülkemizdeki Motivasyon Uygulamaları*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Selçuk Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Bemmels, M. & Read, M. (2009). "A Restorative Justice Perceptive of Grievance Procedures (ss. 24-27), 15th World Congress of the International Industria Relations Association (IIRA). Sydney Australia.
- Bies, R.J. & Moag, J.S. (1986). Interactional Justice: Communication Criteria of Fairness. *Research on Negotiation in Organizations*. 1, 43-55.
- Bilsel, M. A. (2013). *Örgütsel Adalet Algısının Banka Çalışanlarının Performans ve Motivasyonlarına Etkisi*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Gazi Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Budak, G., & Budak, G. (2010). *İşletme Yönetimi*. İzmir: Barış Yayınları Fakülteler Kitabevi.
- Can, H., & Kavuncubaşı, Ş. (2009). *Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Ceylan, A., & Dinç, A. (2008). Kaçak Elektrik Kullanılmasına Karşı Elektrik İdaresi Çalışanı Tutumunun Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık ile İlişkisi ve İllere Göre Farklılıklar. *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*. 22(2), 126-139.
- Chan, M. (2000). Organizational Justice Theories And Landmark Cases. *The International Journal of Organizational Analysis*. 8(1), 68-88.
- Cihangiroğlu, N., & Yılmaz, A. (2010). Çalışanların Örgütsel Adalet Algısının Örgütler İçin Önemi. *Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*. 13(19), 195-213.

- Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O. & Yee Ng. (2001). Justice at the Millennium: A Meta-Analytic Review of 25 Years of Organizational Justice Research. *Journal of Applied Psychology*. 3(86), 425-445.
- Çakır, Ö. (2006). *Ücret Adaletinin İş Davranışları Üzerindeki Etkileri*. (Yayımlanmamış doktora tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Çiçek, D. (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.
- Çökük, S. (2013). *Örgütsel Adaletin Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Konya İlindeki Özel Eğitim Kurumlarında Bir Uygulama*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Selçuk Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Çöl, G. (2004). Örgütsel Bağlılık Kavramı ve Benzer Kavramlarla İlişkisi. *İş-Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*. 6(2), 4-11.
- Eğilmezkoğlu, G. (2011). *Bir Kamu Bankasındaki Çalışanların Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık Algılayışlarının Analizine Yönelik Bir Çalışma*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Gazi Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Erdem, R. (2007). Örgüt Kültürü Tipleri ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Elazığ İl Merkezindeki Hastaneler Üzerinde Bir Çalışma. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*. 2(2), 63-79.
- Eren, E. (2010). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Folger, R. & Greenberg, J. (1985). Procedural Justice: An Interpretive Analysis of Personnel Systems. *Research in Personnel and Human Resources Management*. 3(1), 141-183.
- Gökçe, O. & Atabey, N. (2003). *Davranış Bilimleri Ders Notları*. Konya: 2. Baskı.

- Görgülüer, A. A. (2013). *Örgütsel Adalet ve İş Tatmininin Örgütsel Bağlılığa Etkisi Üzerine Bir Araştırma*. (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Niğde Üniversitesi/ Sosyal Bilimler Enstitüsü, Niğde.
- Greenberg, J. (1987). A Taxonomy of Organizational Justice Theories. *Academy of Management Review*. 12(1), 9-22.
- Greenberg, J. (2001). The seven loose can(n)ons of organizational justice. In J. Greenberg & R. Cropanzano (Eds.), *Advances in organization justice* (245-271). Stanford University Press.
- Gündoğan, T. (2009). *Örgütsel Bağlılık: Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası Uygulaması*. (Uzmanlık yeterlilik tezi). Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü, Ankara.
- Güven, A. (2007). *Kamu Yöneticilerinin Davranış Tarzlarının Kamu Personelinin Motivasyonu Üzerine Etkileri: Tokat İl Milli Eğitim Müdürlüğünde Çalışan Öğretmenler Üzerinde Bir Uygulama*. (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi), Gaziosmanpaşa Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Tokat.
- İbrahimzade, Y. Y. (2016). *Algılanan Örgütsel Adaletin, Güven ile Bağlılık Üzerindeki Etkisi ve Hizmet Sektöründe Bir Uygulaması*. (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). İstanbul Teknik Üniversitesi/Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- İyigün, N. Ö. (2011). Örgütsel Adalet: Kuramsal Bir Yaklaşım. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. 11(21), 49-64.
- Kahraman, Z. (2017). *Okul Yöneticileri ile Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algıları ve Motivasyon Düzeyleri Arasındaki İlişki*. (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Kerlinger, F.N. & Lee, H.B. (2000). *Foundations Of Behavioral Research*. Fort Worth, TX: Harcourt.
- Korkut, A. (2019). *Öğretmenlerin Örgütsel Mutluluk, Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Adalet Algılarının Analizi*. İnönü Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü (Yayınlanmış Doktora Tezi), Malatya.

- Kökalan, Ö. & Şişman, F. (2017). Algılanan Örgütsel Adaletin İşgören Motivaasyonu Üzerindeki Etkisi: Üniversitelerde Çalışan İdari Personel Üzerine Yapılan Bir Çalışma. *Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Elektronik Dergisi*, 8(20), 127-156.
- Küçüközkan, Y. (2015). Liderlik ve Motivasyon Teorileri: Kuramsal Bir Çerçeve. *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi*.1(2), 85-116.
- Lerner, Melvin J. (1977). The Justice Motive: Some Hypotheses as to Its Origins and Forms. *Journal of Personality*. 45(1), 1-52.
- Leventhal, S. G. (1976). *What Should Be Done with Equity Theory? New Approaches to the Study of Fairness in Social Relationships*. Washington D.C.: National Science Foundation.
- Lussier, R. N. (1996). *Human Relations in Organizations: A Skill-Building Approach*. Boston, A: Irwin/McGraw-Hill. Inc.
- Luthans, F. (1992). *Organizational Behavior*. Boston, A: McGraw-Hill International Editions.
- Moorman, H. (1991). Relationship Between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behaviors: Do Fairness Perceptions Influence Employee Citizenship? *Journal of Applied Psychology*. 76, 845-855.
- Önen, S. & Kanayran, H. G. (2015). Liderlik ve Motivasyon: Kuramsal Bir Değerlendirme. *Birey ve Toplum Sosyal Bilimler Dergisi*, 5, 43-63.
- Özdevecioğlu, M. (2003). Algılanan Örgütsel Adaletin Bireylerarası Saldırgan Davranışlar Üzerindeki Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 21, 77-96.
- Özkan Canbolat, E. (2020). Örgütlerde Algılanan Adalet ve Motivasyon İlişkisinde İki Farklı Metot Uygulaması . *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 19. *Uluslararası İşletmecilik Kongresi Özel Sayısı* , 172-187.
- Parker, R. J. & Kohlmeyer, J. M. (2015). Organizational Justice and Turnover in Public Accounting Firms. A Research Note. *Accounting, Organizations and Society*. 30(4), 357-369.

- Perdeci, O. (2008). *Örgütsel Adalet, Örgütsel Bağlılık ve Motivasyon Arasındaki İlişki*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Hasan Kalyoncu Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep.
- Ramazan, Ş. (2016). Örgütsel Adalet ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Belirlenmesi. *Vizyoner Dergisi*. 7(14), 119-140.
- Robbins, S. P. (2003). *Organizational Behavior: Concepts, Controversies, Applications*. Englewood Cliffs. NJ: Pearson Education Inc.
- Robbins, S. P. & Judge, T. A. (2013). *Organizational Behavior (Örgütsel Davranış) 2013* (14 b.). Ankara: Nobel Yayınevi.
- San, İ. (2017). *Örgütsel Adalet İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Ampirik Bir Çalışma*. İstanbul: (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). İstanbul Ticaret Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Selen, U. (2016). *Çalışanların İç ve Dış Motivasyon Tekniklerine Bakış Açılarının Değerlendirilmesi; Yerel Yönetim Örneği*. (Yayımlanmamış doktora tezi). Namık Kemal Üniversitesi/Fen Bilimleri Enstitüsü Tarım Ekonomisi, Tekirdağ.
- Semerci, A. S. (2005). *İş Motivasyonu ve Sonuçları*. (Uzmanlık yeterlilik tezi). Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü, Ankara.
- Serin, E. (2019). *Örgütsel Adaletin Örgütsel Sessizliğe Etkisi: Ampirik Bir Çalışma*. (Yayımlanmamış yüksek lisans dönem projesi). Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Karaman.
- Seyhan, M. (2014). *İşletmelerde Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler: Gümrük Memurları Üzerine Bir Araştırma*. (Yayımlanmamış yüksek lisans dönem projesi).Trakya Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne.
- Sökmen, A , Bilsel, M & Erbil, C . (2013). Örgütsel Adaletin Çalışan Motivasyonu ve Performansı Üzerindeki Etkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 15(1), 43-62 .
- Şimşek, Ş. M., Akgemici, M. & Çelik, A. (2008). *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*. Ankara: Gazi Kitabevi.

- Tanrıverdi, H., Koçaslan, G. & Perdecı, O. (2017). Örgütsel adalet, örgütsel bağlılık ve motivasyon arasındaki ilişki. *Ulakbilge*. 5(11), 533-555.
- Taşkıran, E. (2010). *Liderlik Tarzının Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Adaletin Rolü ve Bir Araştırma*. (Yayımlanmamış doktora tezi). Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Tokmak, M. (2018). *Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Kamu ve Özel Sektör Çalışanları Örneğinde Araştırılması*. (Yayımlanmamış doktora tezi). Adnan Menderes Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Uçar, P. (2016). *Örgütsel Adalet Algısı ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Pamukkale Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.
- Uysal G. & Tayfun A. (2019). Otel İşletmelerinde Çalışan İşgörenlerin Örgütsel Adalet Algılarının Motivasyon ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi. *İşletme Araştırmaları Dergisi*. 11(1), 597-611.
- Yapar, T. (2005). *Motivasyonun İş Verimliliği Üzerine Etkisi*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

EKLER

Ek-1. Anket örneği

ÖRGÜTSEL ADALETİN İŞGÖREN MOTİVASYONU ÜZERİNDEKİ ETKİSİ” KONULU BİR ARAŞTIRMA

Sayın Katılımcı;

Bu anket çalışması Nuh Naci Yazgan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü’nde yürütülmekte olan “ÖRGÜTSEL ADALETİN İŞGÖREN MOTİVASYONU ÜZERİNDEKİ ETKİSİ” konulu bir tez çalışması ile ilgilidir. **Anket formu ile elde edilen bilgiler yalnızca bilimsel amaçlar için kullanılacak ve üçüncü kişilerle kesinlikle paylaşılmayacaktır.** Anket formunun hiçbir yerinde adınızı, soyadınızı veya kimlik bilgilerinizi yazmanız istenmemektedir; sizden istenen yalnızca bu formda yer alan ifadelerin sizin için uygunluğunu belirtmenizdir. Şimdiden, samimi cevaplarınız, katkılarınız ve katılımınız için teşekkür ederiz.

Tez Danışmanı

Dr. Öğr. Üyesi Ceren AYDEMİR

Tezi Hazırlayan

Esra GÜNEŞ

Nuh Naci Yazgan Üniversitesi İİBF İşletme Bölümü

Nuh Naci Yazgan Üniversitesi

1. BÖLÜM

Bu bölümde “Örgütsel Adalet ve İşgören Motivasyonu” konuları ile ilgili ifadeler yer almaktadır. Lütfen tablodaki ifadeleri değerlendirerek, sağ tarafta yer alan “Kesinlikle Katılıyorum”, “Katılıyorum”, “Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum”, “Katılmıyorum” ve “Kesinlikle Katılmıyorum” seçeneklerinden size uygun olanı (X) işaretleyiniz.

	İFADELER	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
1	Çalışma programım adildir.					
2	Ücretimin adil olduğunu düşünüyorum.					
3	İş yükümün adil olduğu kanısındayım.					
4	Bir bütün olarak değerlendirildiğinde, işyerimden elde ettiğim kazanımların adil olduğunu düşünüyorum.					
5	İş sorumluluklarımın adil olduğu kanısındayım.					
6	İşe ilişkin kararlar yöneticiler tarafından tarafsız bir şekilde alınmaktadır.					
7	Yöneticiler, işle ilgili kararlar alınmadan önce bütün çalışanların görüşlerini alırlar.					
8	Yöneticiler, işle ilgili kararları vermeden önce doğru ve eksiksiz bilgi toplarlar.					
9	Yöneticiler, alınan kararları çalışanlara açıklar ve istendiğinde ek bilgiler de verirler.					
10	İşle ilgili bütün kararlar, bunlardan etkilenen tüm çalışanlara ayırım gözetmeksizin uygulanır.					
11	Çalışanlar, yöneticilerin işle ilgili kararlarına karşı çıkabilirler ya da bu kararların üst makamlarca yeniden görüşülmesini isteyebilirler.					
12	İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana nazik ve ilgili davranırlar.					
13	İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana saygılı davranır ve önem verirler.					
14	İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim kişisel ihtiyaçlarıma karşı duyarlıdır.					
15	İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim, bana karşı dürüst ve samimidirler.					
16	İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim, bir çalışan olarak haklarımı gözetirler.					
17	Yöneticilerim, işimle ilgili kararların doğuracağı sonuçları benimle tartışır.					
18	Yöneticilerim, işimle ilgili kararlar için uygun gerekçeler gösterirler.					
19	İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana akla uygun açıklamalar yaparlar.					
20	Yöneticilerim, işimle ilgili alınan her kararı bana net olarak açıklarlar.					
21	Yaptığım işte başarılıyım.					

22	Yaptığım işle ilgili sorumluluğa sahibim.					
23	Çalışma arkadaşlarım çalışmalarımın dolayı beni takdir ederler.					
24	Yaptığım işin yapılmaya değer bir iş olduğuna inanıyorum.					
25	İşimi tam anlamıyla yapabilecek yetkiye sahip olduğuma inanıyorum.					
26	Yaptığım işin saygın olduğuna inanıyorum.					
27	Kendimi işletmenin önemli bir çalışanı olarak görüyorum.					
28	Yaptığım işle ilgili bir konuda karar verme hakkına sahibim.					
29	Yöneticilerim çalışmalarımın dolayı her zaman beni takdir ederler.					
30	Yönetim, izin isteğimi olumlu karşılar ve reddetmez.					
31	Çalışma ortamımda fiziksel şartlar uygundur.					
32	İşletmede, yemek, çay, kahve gibi yiyecek-içecek ikramları yapılır					
33	İşyerindeki araç ve gereçler yeterlidir.					
34	Çalışanlarla ilişkilerim iyi düzeydedir.					
35	Konularında uzman olan kişiler tarafından toplantı, seminer, konferans gibi eğitim faaliyetleri yapılmaktadır.					
36	Çalışmakta olduğum işletmenin ileride şu anki durumundan daha iyi olacağına inanıyorum.					
37	Yöneticilerim ile ilişkilerim iyidir.					
38	İşimde terfi imkânım vardır.					
39	Yöneticilerim çalışma arkadaşlarımla veya müşterilerle olan anlaşmazlıklarımı çözmekte yardımcı olurlar.					
40	Başarımdan dolayı ekstra ücret alırım.					
41	Başarımdan dolayı ödüllendirilirim.					
42	Kişisel ve ailevî sorunlarımın çözümünde çalışma arkadaşlarım her zaman yanımdadır.					
43	Bu işyerinden emekli olacağıma inanıyorum.					
44	Yaptığım işten aldığım ücretin yeterli olduğunu düşünüyorum.					

2. BÖLÜM

Bu bölümde kendinizle ve işinizle ilgili bazı bilgiler istenmektedir. Lütfen size uygun olanı seçeneği (X) işaretleyiniz.

1. Yaşınız: ☐ 17-25 ☐ 26-35 ☐ 36-45 ☐ 46-55 ☐ 56 yaş ve üzeri

2. Cinsiyetiniz: ☐ Kadın ☐ Erkek

3. Medeni durumunuz: ☐ Bekâr ☐ Evli

4. Eğitim durumunuz: ☐ İlköğretim ☐ Ortaöğretim (Lise) ☐ Ön lisans
☐ Lisans ☐ Lisansüstü

5. Mesleki deneyiminiz: ☐ 0-5 yıl ☐ 6-10 yıl ☐ 11-15 yıl ☐ 16-20 yıl ☐ 21 yıl ve üzeri

6. Kurumunuzdaki Çalışma süreniz: ☐ 0-5 yıl ☐ 6-10 yıl ☐ 11-15 yıl ☐ 16-20 yıl ☐ 21 yıl ve üzeri

7. Göreviniz/Mesleğiniz: (Yazınız)

ANKET BİTMİŞTİR.
ZAMAN AYIRDIĞINIZ İÇİN TEŞEKKÜR EDERİZ.