

T.C.  
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ  
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ



ÇALIŞMA YAŞAMINDA ALGILANAN ÖRGÜTSEL ADALETİN  
ÇALIŞANLARIN MOTİVASYONLARINA ETKİSİ VE BUNA YÖNELİK  
BİR ARAŞTIRMA

YÜKSEK LİSANS TEZİ  
Büşra UYSAL

İşletme Anabilim Dalı  
İnsan Kaynakları Bilim Dalı

TEMMUZ, 2021



T.C.  
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ  
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ



ÇALIŞMA YAŞAMINDA ALGILANAN ÖRGÜTSEL ADALETİN  
ÇALIŞANLARIN MOTİVASYONLARINA ETKİSİ VE BUNA YÖNELİK  
BİR ARAŞTIRMA

YÜKSEK LİSANS TEZİ  
Büşra UYSAL  
(Y1612.190011)

İşletme Anabilim Dalı  
İnsan Kaynakları Bilim Dalı

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Salih GÜNEY

TEMMUZ, 2021



## TEZ SINAV TUTANAĞI



## YEMİN METNİ

Yüksek Lisans tezi olarak sunduğum “Çalışma Yaşamında Algılanan Örgütsel Adaletin Çalışanların Motivasyonlarına Etkisi Ve Buna Yönelik Bir Araştırma” adlı çalışmamın, tezin proje safhasından sonuçlanmasına kadar ki bütün süreçlerde bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurulmaksızın yazdığımı ve yararlandığım eserlerin Kaynakça da gösterilenlerden olduğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve onurumla beyan ederim. (.../.../2021).

**Büşra UYSAL**





## **ÖNSÖZ**

Tez çalışmam sürecince beni sabırla yönlendiren, tüm akademik bilgi birikimini, deneyimlerini aktararak gelişimime katkı sağlayan çok kıymetli ve saygıdeğer tez danışmanım ve hocam Prof. Dr. Salih Güney'e sonsuz teşekkürü ve saygıyı borç bilirim.

Manevi olarak her daim yanımda olan desteklerini esirgemeyen sevgili annem ve babama, Engin Özçelik'e, Uğur ve Dilek Ardaboyu'na; içinde bulunduğumuz pandemi sürecinde güçlüklerle yürüttüğüm anket çalışmamda havacılık sektörü çalışanlarına ulaşabilmem için en az benim kadar emek harcayan nişanlım Onur Ardaboyu'na sonsuz teşekkürü borç bilirim.

**Temmuz, 2021**

**Büşra UYSAL**



**ÇALIŞMA YAŞAMINDA ALGILANAN ÖRGÜTSEL ADALETİN  
ÇALIŞANLARIN MOTİVASYONLARINA ETKİSİ VE BUNA YÖNELİK  
BİR ARAŞTIRMA**

**ÖZET**

Günümüz iş dünyasında, yaşanan teknolojik gelişmeler ve küreselleşme, rekabet ortamının etkilerini yoğun bir şekilde hissetmemize neden olmaktadır. Örgütler, her geçen gün artan rekabet ortamında üstünlüğünü sağlamak için farklı stratejik adımlar atma gereksinimi duymaktadır. İşgören memnuniyetinin ve verimliliğin artması rekabet koşullarında kurumlara önemli katkılar sağlamaktadır. Örgütler, işgörenlerden daha fazla verim elde edebilmek ve rekabet ortamında üstünlük sağlamak isteyen örgütler işgörelere çeşitli kazanımlar sunmaktadır. Bu kazanımlar kadar ne kazanımların dağıtımında kadar adil davranıldığı da önemlidir. Günümüz koşullarında adalet algısı işgöreleri hem fizyolojik hem de psikolojik olarak etkilemektedir. Örgüt içerisinde algılanan adalet iş yaşamının kalitesini etkilediği gibi işgörelinin motivasyonunu da etkilemektedir.

**Anahtar Kelimeler:** *Örgüt, Adalet, Örgütsel Adalet, Motivasyon, Havacılık*



# **THE EFFECT OF ORGANIZATIONAL JUSTICE PERCEPTION ON EMPLOYEE MOTIVATION IN BUSINESS LIFE AND A RESEARCH**

## **ABSTRACT**

Organizational justice and motivation are important concepts for organizations to survive in the increasingly competitive work environment and to gain advantage in this competitive environment. Organizations need skilled employees to survive and make a difference. It is among the priorities of the organization to improve the skills of individuals in accordance with the interests of the organization and to increase their motivation by providing a fair work environment. The purpose of this study is to reveal the effect of organizational justice perceptions of aviation sector employees on their motivation. In the study, organizational justice and motivation are discussed within theoretical frameworks and these theories are supported with a research conducted with employees working in the aviation industry. According to the results of the research, it is seen that there is a strong relationship between employees' perceptions of organizational justice and their motivation.

**Keywords:** *Organization, justice, organizational justice, motivation, aviation*



## İÇİNDEKİLER

### Sayfa

<b>YEMİN METNİ</b> .....	<b>i</b>
<b>ÖNSÖZ</b> .....	<b>iii</b>
<b>ÖZET</b> .....	<b>v</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>vii</b>
<b>İÇİNDEKİLER</b> .....	<b>ix</b>
<b>ŞEKİLLER LİSTESİ</b> .....	<b>xiii</b>
<b>ÇİZELGE LİSTESİ</b> .....	<b>xv</b>
<b>1.GİRİŞ</b> .....	<b>1</b>
1.1. Örgütsel Adalet Kavramı ve Tanımı .....	1
1.2. Adalet Düşüncesinin Gelişim Süreci.....	2
1.2.1. Aristo'nun adalet felsefesi .....	3
1.2.2. Faydacılık ve Rawls'in adalet anlayışı.....	4
1.3. Örgütsel Adaletin Önemi.....	6
1.3.1. Örgütsel adaletin çalışanlar açısından önemi .....	6
1.3.2. Örgütsel adaletin yöneticiler açısından önemi .....	7
1.3.3. Örgütsel Adaletin İşletmeler Açısından Önemi .....	7
1.4. Örgütsel Adalet Türleri .....	8
1.4.1. Dağıtım adaleti .....	11
1.4.1.1. Adams'ın eşitlik kuramı .....	12
1.4.1.2. Deutsch'ın dağıtım kuramı .....	15
1.4.1.3. Leventhal'ın adalet yargı kuramı.....	16
1.4.1.4. Crosby'in görelî yoksunluk kuramı .....	18
1.4.2. Prosedür adaleti.....	18
1.4.2.1. Bireysel çıkar modeli .....	19
1.4.2.2. Grup değer modeli .....	20
1.4.2.3. Prosedür tercih modeli.....	20
1.4.3. Etkileşim adaleti.....	21
1.5. Örgütsel Adaletin İlişkili Olduğu Temel Kavramlar.....	23
1.5.1. Örgütsel bağlılık.....	23
1.5.2. Mesleki bağlılık.....	24
1.5.3. Örgütsel vatandaşlık davranışı .....	26
1.5.4. İş tatmini .....	27
1.5.5. İş sağlığı ve güvenliği .....	29
1.5.6. İşgücü devri.....	30
1.5.7. İşten Ayrılma Niyeti.....	31
1.6. Örgütsel Adaleti Etkileyen Faktörler .....	32
1.6.1. Örgütsel adaleti etkileyen kişisel faktörler.....	33
1.6.1.1. Demografik faktörler .....	33

1.6.1.2. Cinsiyet .....	33
1.6.1.3. Yaş .....	34
1.6.1.4. Medeni durum.....	35
1.6.1.5. Eğitim düzeyi.....	36
1.6.1.6. Örgütte çalışma süresi (Kıdem) .....	36
1.6.1.7. Gelir .....	37
1.6.1.8. Unvan.....	37
1.6.2. Örgütsel adaleti etkileyen örgütsel faktörler .....	37
1.6.2.1. Örgüt yapısı.....	38
1.6.2.2. Liderlik davranışları.....	39
1.6.2.3. Örgütiçi iletişim .....	39
1.6.2.4. Kararlara katılma .....	40
1.6.2.5. Örgüt düzeyi .....	40
<b>2. MOTİVASYON.....</b>	<b>41</b>
2.1. Motivasyon Kavramı, Tanımı, Önemi, Motivasyon Süreci ve Motivasyon İle İlgili Temel Kavramlar .....	41
2.1.1. Motivasyon kavramı ve tanımı.....	41
2.1.2. Motivasyonun önemi.....	43
2.1.2.1. Motivasyonun çalışanlar açısından önemi .....	43
2.1.2.2. Motivasyonun yöneticiler açısından önemi .....	44
2.1.2.3. Motivasyonun işletmeler açısından önemi .....	45
2.1.3. Motivasyon süreci .....	46
2.1.4. Motivasyon ile ilgili temel kavramlar .....	48
2.1.4.1. İhtiyaç .....	48
2.1.4.2. Dürtü .....	49
2.1.4.3. Güdüler .....	50
2.1.4.4. Başarı güdüsü.....	51
2.1.4.5. Bağlanma güdüsü.....	51
2.1.4.6. Yarışma güdüsü .....	52
2.1.4.7. Güç güdüsü .....	52
2.2. Motivasyon Teknikleri ve Kuramları .....	53
2.2.1. Çalışma yaşamında işgörenlerin verimliliklerini artırma konusunda geliştirilen motivasyon teknikleri .....	53
2.2.1.1. Gözdağı.....	54
2.2.1.2. Ceza ve Ödül.....	54
2.2.1.3. Yarışma ve rekabet .....	57
2.2.1.4. Ayrıcalıklar tanıma .....	58
2.2.1.5. Meslek ve kurumu ile özdeşleşme .....	58
2.2.2. Çalışanların verimliliklerini arttırmak için yöneticilerin yararlandığı motivasyon kuramları .....	59
2.2.2.1. Motivasyon konusunda ileri sürülen süreç kuramları.....	60
2.2.2.1.1. Vroom'un bekleme kuramı .....	61
2.2.2.1.2. Adams'ın eşitlik kuramı .....	63
2.2.2.1.3. Lawler-Porter'in beklenti kuramı.....	65
2.2.2.1.4. Edwin Locke'un amaç kuramı .....	66
2.2.2.1.5. Davranış düzeltme ve güçlendirme kuramı .....	67
2.2.2.1.5.1. Harold Kelley'in atıf kuramı .....	68
2.2.2.2. Motivasyon Konusunda İleri Sürülen Kapsam Kuramları .....	70
2.2.2.2.1. Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramı .....	70



2.2.2.2.2. Herzberg'in çift etmenler kuramı.....	73
2.2.2.2.3. McClelland'ın başarıma ihtiyacı kuramı.....	75
2.2.2.2.4. Alderfer'in V.İ.G kuramı.....	76
2.3. Çalışanları Motive Edici Faktörler ve Yönetici Davranışları.....	78
2.3.1. Çalışanları motive edici faktörler.....	78
2.3.1.1. Ücret ve ücret artışı.....	79
2.3.1.2. Teşvik primi.....	79
2.3.1.3. Ödüller.....	80
2.3.2. Çalışanları motive edici yönetici davranışları.....	80
<b>3. ÇALIŞMA YAŞAMINDA ALGILANAN ÖRGÜTSEL ADALETİN</b>	
<b>ÇALIŞANLARIN MOTİVASYONLARINA ETKİSİ VE BUNA YÖNELİK BİR</b>	
<b>ARAŞTIRMA.....</b>	<b>83</b>
3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi.....	83
3.2. Araştırmanın Varsayımları.....	83
3.3. Araştırmanın Evreni ve Örneklem.....	83
3.4. Veri Toplama Yöntem ve Teknikleri.....	84
3.5. Araştırmanın Modeli.....	85
Şekil 3.1: Örgütsel Adalet ve Motivasyon Araştırma Modeli.....	85
3.6. Kullanılan İstatiksel Yöntemler.....	85
3.7. Hipotezler.....	86
3.8. Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizleri.....	90
3.8.1. Örgütsel adalet ve motivasyon ölçeğine ilişkin güvenilirlik analizi sonuçları.....	91
3.8.2. Demografik bilgilere ilişkin analizler.....	92
3.8.2.1. Demografik değişkenlerle ilgili hipotezlerin analizi.....	95
3.8.2.1.1. Cinsiyet değişkenine ilişkin analizler.....	95
3.8.2.1.2. Cinsiyet değişkenine göre skorların karşılaştırılması.....	96
3.8.2.1.3. Medeni durum değişkenine ilişkin analizler.....	97
3.8.2.1.4. Medeni duruma göre skorların karşılaştırılması.....	98
3.8.2.1.5. Yaş değişkenine ilişkin analizler.....	99
3.8.2.1.6. Yaş gruplarına göre skorların karşılaştırılması.....	101
3.8.2.1.7. Unvan değişkenine ilişkin analizler.....	104
3.8.2.1.8. Unvan gruplarına göre skorların karşılaştırılması.....	106
3.8.2.1.9. Gelir değişkenine ilişkin analizler.....	109
3.8.2.1.10. Gelir durumuna göre skorların karşılaştırılması.....	111
3.8.2.1.11. Görevde çalışılan süre değişkenine ilişkin analizler.....	113
3.8.2.1.12. Kurumda çalışılan süre değişkenine ilişkin analizler.....	116
3.8.2.1.13. Kurumda çalışılan süreye göre skorların karşılaştırılması.....	118
3.8.3. Korelasyon analizi.....	121
3.8.4. Regresyon.....	122
3.8.5. Sonuç.....	123
<b>KAYNAKLAR.....</b>	<b>129</b>
<b>EKLER.....</b>	<b>141</b>
<b>ÖZGEÇMİŞ.....</b>	<b>149</b>



## ŞEKİLLER LİSTESİ

### Sayfa

Şekil 1.1. Örgütsel Adalet Türleri .....	9
Şekil 1.2: Girdi ve Çıktıların Örnekleri (Arnold ve Feldman, 1998).....	13
Şekil 1.3: Adams'ın Eşitlik Anlayışı.....	13
Şekil 1.4 Örgütsel Adaleti Etkileyen Kişisel (Demografik) Faktörler.....	33
Şekil 1.5 Örgütsel Adaleti Etkileyen Örgütsel Faktörler .....	38
Şekil 2.1 Motivasyon Süreci .....	47
Şekil 2.2 İş Hayatındaki Motivasyon Süreci.....	48
Şekil 2.3: Ceza ve Ödül Sistemi.....	56
Şekil 2.4: Vroom'un Motivasyon Modeli (Eroğlu, 1995: 270, Koçel, 2010: 634)....	62
Şekil 2.5: Lawler - Porter Motivasyon Modeli (Koçel, 2010: 634).....	66
Şekil 2.6 İçsel ve Dışsal Yükleme Nedenleri.....	69
Şekil 2.7: Abraham Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi .....	71
Şekil 2.8: Motive Edici ve Hijyen Faktörler .....	74
Şekil 2.9: Alderfer'in V.İ.G Kuramı (Güney, 2015:324).....	77
Şekil 3.1: Örgütsel Adalet ve Motivasyon Araştırma Modeli .....	85



## ÇİZELGE LİSTESİ

### Sayfa

Çizelge 1.1: Örgütsel Adaletin Temelini Meydana Getiren Teoriler ve Dayandığı Görüşler (Özen, 2000: 115) .....	9
Çizelge 2.1: Maslow ve Herzberg Teorilerinin Karşılaştırılması (Sabuncuoğlu, Z., Tüz, M. 2016:113). .....	75
Çizelge 3.1: Örgütsel Adalet Ölçeği Güvenilirlik Düzeyi .....	91
Çizelge 3.2: Motivasyon Ölçeği Güvenilirlik Düzeyi.....	92
Çizelge 3.1: Cinsiyet Dağılımı .....	92
Çizelge 3.2: Medeni Durum Dağılımı.....	93
Çizelge 3.3: Yaş Dağılımı .....	93
Çizelge 3.4: Unvan Dağılımı.....	93
Çizelge 3.5: Gelir Durum Dağılımı.....	94
Çizelge 3.6: Görevde Geçirilen Süre Dağılımı .....	94
Çizelge 3.7: Kurumdaki Çalışma Süresi Dağılımı .....	95
Çizelge 3.8: Cinsiyete Göre Normallik Testi.....	96
Çizelge 3.9: Cinsiyet Değişkenine Göre Skorların Karşılaştırması .....	97
Çizelge 3.10: Medeni Duruma Göre Normallik Testi.....	97
Çizelge 3.11: Medeni Durum Değişkenine Göre Skorların Karşılaştırması.....	98
Çizelge 3.12: Yaş Değişkenine Göre Normallik Testi.....	99
Çizelge 3.13: Yaş Gruplarına Göre Skorların Karşılaştırması.....	102
Çizelge 3.14 Unvan Değişkenine Göre Normallik Testi .....	104
Çizelge 3.15: Unvan Gruplarına Göre Skorların Karşılaştırması .....	106
Çizelge 3.16: Gelir Değişkenine Göre Normallik Testi.....	109
Çizelge 3.17: Gelir Durumuna Göre Skorların Karşılaştırması .....	111
Çizelge 3.18: Görevde Çalışılan Süre Değişkenine Göre Normallik Testi.....	113
Çizelge 3.19: Görevde Çalışılan Süreye Göre Skorların Karşılaştırması .....	115
Çizelge 3.20: Kurumda Çalışılan Süre Değişkenine Göre Normallik Testi .....	117
Çizelge 3.21: Kurumda Çalışılan Süre Değişkenine Göre Skorların Karşılaştırılması .....	119
Çizelge 3.22: Tablo 2: Örgüt Adalet Algısı ve Motivasyon İlişkilerine Ait Korelasyon Analizi .....	121
Çizelge 3.23: Algılanan Örgütsel Adaletin Motivasyon Üzerindeki Etkisi.....	123



# 1.GİRİŞ

## 1.1. Örgütsel Adalet Kavramı ve Tanımı

Adalet, bir etkileşim içindeki topluluk veya örgüt üyelerinin zihninde oluşan sosyal bir kavramdır. Eşit konumdaki bireylere eşit davranmayı ifade etmektedir. Örgütsel boyutta ise adalet; örgütlerin, işgörenlerin gösterdikleri çabaların ve davranışların karşılığının adil bir şekilde verilmesi ya da istenilmeyen bir davranış sergilemeleri durumunda adil ceza ve yaptırımlar uygulanmasını ifade etmektedir.

Ortak bir amaç doğrultusunda bir araya gelen topluluklar örgütü oluşturur. Oluşturulan örgüt yaşamının temelini; işgören ve işverenlerin beklentileri, faaliyetlerini gerçekleştirecekleri çalışma ortamları oluşturmaktadır. Örgütler işgörene bu ortamı hazırlayan kuruluşlardır.

Literatürde örgütsel adalet ile ilgili bir çok farklı bakış açısıyla tanımlama yer almaktadır. Bu tanımları şöyle sıralayabiliriz;

- Örgütsel adalet kavramının temeli ilk olarak Adams'ın Eşitlik Teorisi ile atılmış olup Adams'a göre: örgütsel adalet kavramı; bireyin tatmin olma kademesi ve işindeki başarısı ile iş yerinde algıladığı eşitlik ve eşitsizlik olarak değerlendirilmektedir. (Aliyeva, 2013: 5).
- Örgütsel adalet, iş yerinde adaletin, bireye ve örgüte olan etkilerini ortaya çıkarmaya yarayan bir kavram olarak tanımlanmaktadır (Karademir ve Çoban, 2010:51).
- Örgütsel adalet; yönetsel durumların etik ve ahlaki yönü hakkında yapılan kişisel bir değerlendirmedir. (Cropanzano vd., 2007:35-36).
- Örgütsel adalet, iş görenlerin çıktıklarına karşı bireysel değerlendirme dereceleriyle, örgüt içindeki adaletin bölünmesi ve işverenlerin çıktıları paylaşımını sırasında doğru aşamaları uygulaması olarak tanımlamaktadırlar (Masterson, Taylor, Lewis ve Goldman, 2000: 3).

- Örgütsel adalet; çalışanların kendi değerlerine ilişkin kişisel değerlendirme dereceleriyle, adalet olgusunun örgüt içinde paylaşılması ve karar mercii kişilerin çıktılarını paylaşması esnasında süreçleri doğru şekilde izlemesidir (Taşkiran, 2011: 122).

Yukarıdaki tanımları dikkate alarak örgütsel adaleti şöyle tanımlayabiliriz, örgütsel adalet; İşgörenlerin işverenler tarafından gerçekleştirilmesi beklenen faaliyetler esnasında başkalarına kıyasla göstermiş oldukları performans, verimlilik ve kalitenin işveren tarafından adil ahlaki değerler doğrultusunda yaptıkları rasyonel değerlendirmelerdir.

Örgütler, işgörenlerin belirli amaçlar için performans göstermesini beklerken, işgörenler de örgütlerin faaliyetleri esnasında ihtiyaçlarını karşılamaya, eşitlik, performanslarının değerlendirilirken objektif yaklaşımlar sergilenmesini, adil davranılmasını beklemektedirler (Sökmen vd., 2013: 44-45).

Örgütsel adalet, işgöreni harekete geçiren dışsal bir güçtür. Adalet algısının yüksek olması işgörenlerin motivasyon ve performanslarına doğrudan etkisi olduğu bilinmektedir.

## **1.2. Adalet Düşüncesinin Gelişim Süreci**

Adalet kavramı ilk başta insanlığın başlangıcı itibariyle gelenek, görenekler ve sosyal davranışlarla birlikte ortaya çıkan yazısız kuralları ve yaptırımları olan bir kavramdır.

İnsanların kalabalıklaşması, devletlerin oluşumu ile birlikte kanunlar konularak yazılı hale getirilmiş ve böylelikle adalet kavramı güvence altına alınmıştır. Bu konu ile ilgili yapılan çalışmalarda insanların birbiri ile olan iletişimlerinin ve mevcut kaynakların bölüştürülmesinin nasıl olması gerektiği tartışılmıştır (Arabacı, 2019: 30).

Adalet; evrensel bir kavram olup dünya çapında farklı uygulamalar ve yaptırımlar göstermektedir. Ünlü bir devlet adamı olan Timurlenk “Ülkeler kılıçla alınır ancak adalet ile konur.” diyerek yönetim yaptırımlarında adaletin önemini belirtmiştir. Joseph Joubert’de “Kuvvetsiz adalet ve adaletsiz kuvvet iki büyük felakettir.” sözüyle devletlerin yönetimlerinde adaletin ne kadar önemli ve kaçınılmaması gereken bir unsur olduğunu belirtmiştir (Sarı, 2016: 183, 186). Toplumlarda adalet, devlet tarafından düzenlenen kanunlarla korunurken işgörenlerin de sahip oldukları bazı haklar devlet tarafından korunmaktadır. Oysa ki örgütlerdeki adalet kavramı bu genel



adalet anlayışından daha farklı bir anlayışı kapsamaktadır. Örgütler, çalışma ortamlarında artış gösteren yönetsel sorunların önemini farketmişlerdir. Bunun sonucunda işgörenlerin tutum ve davranışlarının anlaşılabilmesi için; örgüt içerisindeki adalet, toplumsal adalet kavramı ile birlikte düşünülmüş, ancak kanunlarla koruma altına alınmış bölümüne değil örgüt içindeki yapıda meydana gelen adaletle yoğunlaşmıştır.

### **1.2.1. Aristo'nun adalet felsefesi**

Adalet kavramı günümüzde de olduğu gibi felsefenin önemli konularından biridir. İlerleyen dönemlerde siyasetin de önem kazanmasıyla adalet sadece felsefeyi ilgilendiren bir kavram olmaktan çıkmış siyasal bilimlerinde ilgi alanı içerisine girmiştir.

Aristoteles adaleti birden fazla anlamıyla açıklar ve adaleti adaletsizlik kavramı ile birlikte açıklamak gerektiğini savunur. Aristoteles'e göre adalet erdemin bütünü oluştururken adaletsizlik kötülüğün bütünü oluşturur (Babür, 2012: 5-10). Aristoteles'e göre, yasalar herkes içindir, yasaları usulüne uygun ve eşitliği gözeterek uygulayan kişilerde adalet olur. Aristoteles yaşamı boyunca adaletin iki türünden bahseder; evrensel(genel) adalet ve özel adalet. Evrensel(genel) adalet, yasaya uygun, eşitlikçi ve evrensel olarak tanımlarken özel adaleti ise dağıtıcı ve düzenleyici olarak ikiye ayırır (Aristoteles, 2012, 1129b). Dağıtıcı adalet paylaştırılabilir, dönüştürülebilir şeyleri kapsarken düzeltici adalet de bunların düzeltilmesidir. Bu ayırımla da kamusal ve özel adaletle vurgu yapmaktadır. Dağıtıcı adalet kişiler arasında hak ettiklerinin azı ya da fazlasını değil değerini vermektir. Eşitlikçi adalet ise haksız kazanç elde eden kişiden bunun alınması ve bu kazancın elde edildiği kişiye verilerek aralarındaki bozulan dengenin yeniden sağlanmasıdır. Dağıtıcı adalet sağlanırken geometrik ortalama kullanılırken eşitleyici adalette aritmetik orta kullanılır.

Aristoteles dağıtım adalet anlayışıyla eşitsizliğin eşitlik getirdiğini ve bu doğrultuda eşitsizliğin adil olan eşitlik anlamına geldiğini belirtmiştir. Büyük İskender'in hocası olması sebebiyle politik yaşama dahil olmuş ve tecrübe edinerek daha net bir siyasal felsefe oluşturmaya çabalamıştır (Topakkaya, A; 2009). Bu konu ile ilgili araştırmalar yapmış ve düşüncelerini yayabilmek adına bir çok eser yazmıştır.

Aristoteles, adalet ve adil olanı açıklamaya çalışırken ahlak ve hukuk kavramlarıyla adalet arasındaki ilişkiyi atlamadan, yasal olanın başka bir deyişle haklı anlamına

geldiğini ifade etmiştir. Aristoteles'e göre, adaletle erdem birlikte bulunur. Erdeme sahip olan kişi yalnızca kendisi ile ilgili değil çevresi ile ilgili olarak da adalet duygusunu ön planda tutar (Balta, 2018: 27). Yöneticilerin de bu noktada yalnızca kendilerinden değil onlara bağlı kişilerden de sorumlu olduğundan adaletin en çok onlarda bulunması gereken bir erdem olduğunu ve adaletin başkalarının iyiliği için önemli olduğunu belirtmiştir.

Adalet anlayışını bu doğrultuda özetleyecek olursak; adalet yüksek erdemdir. Adalet hukuk ile sağlanır, hukuksuzluk ise adaletsizlik getirir. Adalet özgür bir devlette sağlanabilir ve bütün toplumsal sınıfları kapsamaktadır. Adalet genel ve özel olarak ikiye ayrılmıştır. Bunların içinde daha çok özel adalete önem verilmiş ve adil insanın payına düşeni alan, adil olmayan insanın ise payına düşenden fazlasını alan insan olarak görülmüştür.

### **1.2.2. Faydacılık ve Rawls'in adalet anlayışı**

19.yy başlarında ortaya çıkan Faydacılık, en önemli ahlak kavramlarından biri haline gelmiş ve insanlara maksimum mutluluğu sağlayacak eylemlerde bulunmaları gerektiğini söylemiştir. Faydacılık, tüm eylemlerin temeline faydayı yerleştirme tüm eylemlerini fayda güdüsü ile gerçekleştirme durumudur.

Faydacılığın en önemli isimlerinden biri olan John Stuart Mill, faydacılığı en yüksek mutluluğu ahlakın temeli olarak açıklar. Ona göre eylemlerimiz mutluluğa sebep olduğu oranda doğru, mutsuzluğa sebep olduğu oranda ise yanlıştır. Bu doğrultuda bütün eylemler sonuçlarına göre değerlendirilir ve sonuçlarına göre iyi veya kötü olarak nitelendirilir. Mill, faydacılıkta kişinin kendisine davranılmasını istediği gibi başkalarında davranması gerektiğini öğütler (Çakır, 2017: 565).

Faydacılığın bir diğer önemli isimlerinden olan Hume'a göre ahlakın temelini duygular oluştur (Cevizci, 1996:257). Buna göre bireylerin akıl kullanarak yaptıkları eylemleri iyi veya kötü olarak değerlendirilemeyeceğini bunun yalnızca haz ile mümkün olacağını belirtmiştir. Hume devletlerin varlığının asıl sebebini ise insanlara sağladığı faydalara bağlamaktadır (Güriz, 1963:19-20). Buna göre devletin yapmış olduğu faaliyetlerin temelini insanlara sağlanacak mutluluğun oluşturması gerekmektedir.

Amerikalı düşünür John Rawls siyaset felsefesi üzerine araştırmalar yaparak Mill'in faydacılığına alternatif olarak daha genel bir adalet anlayışı sunmayı hedeflemiştir. Rawls'in yaklaşımında adalet temeli oluşturur ve bütün kararlar adalet temeline dayanmalıdır. Rawls bu yaklaşımını "Adalet toplum ile ilişkili olan tüm kurumlar için erdemdir. Kurumlar ve kurallar adalet temellerden oluşuyorsa iptal edilmedi ya da yeniden yapılandırılmalıdır. Adalet ile sağlanan hiçbir hak bireylerin çıkarları uğruna değiştirilemez. Adaletsizlik yalnızca adaletsizliğin daha büyük sonuçlarından kaçınmak için uygulandığında kabul edilebilir." sözleri ile anlatmıştır (Avşar, 2006: 17-18). Rawls eşitlik ve özgürlük kavramlarını da içinde barındıran adalet anlayışını başlangıç durumu ve bilgisizlik örtüsü gibi tanımlamalar yaparak açıklamaya çalışmıştır. Adalet, bir bireyin özgürlüğünün kısıtlanarak bir başkasını haklı duruma düşürmesi anlamına gelmez. Her birey kendi dokunulmazlık hakkına sahiptir. Bu açıklama ile toplumun genel yararına olacak bile olsa bireylerin hak ve özgürlüklerinin iğnenemeyeceği veya bu doğrultuda zorlanamayacağı savunulmuştur. Bu amaç ile yapılmış tüm davranışlar iyi kabul edilir, davranışın niteliği önemli değildir. Rawls'e göre faydacılık açısından önemli olan insanların mutluluğundan çok toplumun mutluluğudur. Toplumun mutluluğunun bireylere nasıl dağıtılacağı faydacılık açısından önemlidir. Bu nedenle de faydacılık toplumsal eşitliğe neden olmaktadır (Avşar, 2006: 17-18).

Rawls, kitabı Siyasal Liberalizm'de özgür ve eşit bireylerin toplum içinde esas olarak belirlemeleri gereken adalet ögelerini aşağıdaki gibi açıklamıştır (Tosun, 2010: 91),

- Her bireyin temel hak ve özgürlüklere sahip olma konusunda eşit hakkı bulunmakla beraber bu düzen herkes için geçerli ve aynıdır.
- Toplumsal ve ekonomik olarak meydana gelen eşitliğlikler iki şartı karşılamalıdır; birincisi herkese aynı fırsat eşitliği ile sağlanan konumlar ve makamlar, ikincisi ise meydana gelen bu eşitliğliklere dahil olan dezavantajlı durumda olan bireylerinin yararına olacak şekilde olmalıdır.

Rawls başlangıçta faydacılığın akla yatkın olduğunu düşünmüş fakat daha sonrasında yaptığı açıklamalarla görüşünün faydacılık ile örtüşmediğini görebiliriz.

Bu doğrultuda her bireyin kendince farklı beklentileri olabileceği gibi iyi anlayışlarında da farklılar olabilir. Faydacılık ise tüm bu farklılıkları görmezden gelerek toplumun yararına odaklanmaktadır.

### **1.3. Örgütsel Adaletin Önemi**

Örgütsel adalet, işverenler açısından üzerinde durulan bir kavram olup; işgörenlerin görev paylaşımlarından ücretlerine kadar yüksek verim elde edilebilecek tüm bu faktörlere yönelik değerlendirmeler bütünüdür.

Bu bağlamda örgütsel adalet sadece işverenler açısından değil işgörenler ve işletmeler açısından da önem arz etmektedir. Bu bölümde örgütsel adaletin işverenler, işgörenler ve işletmeler açısından önemine değinilecektir.

#### **1.3.1. Örgütsel adaletin çalışanlar açısından önemi**

Örgütsel adalet bir çok araştırmacı tarafından önem verilen ve üzerinde çalışılan bir kavram olup, çoğunlukla işgörenlerin üzerinde yarattığı etkileri incelenmektedir.

İşgörenlerin motivasyonları örgütlerinin adalet algıları ile doğru orantılıdır. İşverenler bu bağlamda işgörenlerin tüm faaliyetlerinin adaletli bir şekilde dağılımından sorumlulardır. İşgörenlerin çalışma ortamındaki adaletsizliği hissettiklerinde örgüte bağlılıkları azalır, verimlilikleri düşer ve sorumluluklarından kaçarlar. Bu nedenle işverenler adil bir yönetim benimsemeli ve işgörenlerine hissettirmelidir.

İşgörenler hem çalıştıkları örgüte hem de yöneticisine inanmak ister. Örgütsel adaletin önemli göz önünde bulundurursak, örgütlerde adil bir sürecin ya da olayın algılanmasının pozitif yönde davranışlara, adaletsizliğin algılanması durumunda ise, ücretinin diğer işgörelere kıyasla düşük olduğunun düşünülmesi sonucunda, “işgören hırsızlığı” olarak adlandırılabilir negatıf yönde gelişecek davranışlara neden olabilmektedir. Bu doğrultuda, yöneticilerin, işgörenlerin kazanımlarında (terfi, ücret artışı vb.) taraflı yaklaşımlar sergilemeleri, örgüt içerisindeki performans değerlendirme sistemlerindeki eşitsizlikler, işgörenlerle kurulan iletişimin dürüst ve güvenilir olmaması ve ödüllendirmelerin yetersiz olması, örgütsel adalet algısının zarar görmesine neden olur (İçerli, 2010: 70). Adalet algısı zayıflayan işgörenin örgüte olan bağlılığı olumsuz yönde etkilenir.

Örgütsel adaletin, insan kaynaklarının yönetimi ve örgütsel davranış alanları ile birlikte incelenmesinin sebebi, adaletin insan ilişkilerinde çok büyük öneme sahip olmasındandır. İşgörenlerin örgütleri tarafından adil davranıldığını bilmeleri hem yöneticileri hem de ekip arkadaşlarıyla aralarındaki güven duygusunu artırır (Serinkan

ve Erdiş, 2014: 112). Güven duygusu yüksek olan işgörenin örgüte olan bağlılığı ve çalışma isteği artar.

Sonuç olarak örgütsel adalet; işgörenler için motivasyonları etkileyecek ve örgütsel bağlılıklarını arttıracak olması açısından önemlidir. Kendini güvende ve değer gördüğü ortamda hisseden işgörenler çalıştıkları örgütleri benimser ve bu da örgüt içindeki tutum ve davranışlarına olumlu yönde yansır.

### **1.3.2. Örgütsel adaletin yöneticiler açısından önemi**

Örgütsel adalet kavramı; işgörenlerin örgütsel bağlılık ve motivasyonlarını doğrudan etkilediği için yöneticiler açısından önemlidir.

Örgütsel adalet, örgüt içinde meydana gelebilecek anlaşmazlıkları engellemektedir. İşgörenler genellikle yönetsel konuların negatif etkiler yaratacağını düşünür ve engellemeye çalışır (Cihangiroğlu ve Yılmaz, 2010:199). Örgüt içerisinde algılanan adalet, yönetici ve işgören arasındaki iletişimlerini güçlendiren, olan veya olabilecek sorunları çözen en önemli etkendir (Serinkan ve Erdiş, 2014: 115). Adillik anlayışı hakim olan örgütlerde işgörenler olumlu tutum ve davranışlar sergilemekte, kendilerinin değer gördüğünü hissetmekte ve bunun sonucunda çalışmalarında daha verimli olmaktadır.

Yönetimin adil yaklaşımlarını gören işgörenlerin çalışma ortamında paylaşımcı yaklaşımları dikkat çekmektedir. Kendilerini güvenli ve huzurlu bir çalışma ortamında gören işgörenlerin işin bir parçası olmaları ve motivasyonlarının da bu doğrultuda artması açısından önem arz etmektedir. Bu durum göz önünde bulundurulduğunda yönetim ve işgörenler arasında fikir alışverişlerinin arttığı bunun sonucunda da motivasyona bağlı performans artışı sağlanacağından örgütsel adalet yöneticiler açısından önem arz etmektedir.

### **1.3.3. Örgütsel Adaletin İşletmeler Açısından Önemi**

Örgütsel adalet, işletmelerin başarısı gösteren ve sürdürmesini sağlayan en önemli kavramlardan birisidir. Örgüt içerisindeki adaletin etkisinin açıklanması dışında örgütün işlevlerini yerine getirmesi ve işgören memnuniyeti açısından da önemli olan bir kavramdır.

Örgüt içerisindeki sosyal etkileşimlerin sonucunda adalet kavramı öne çıkmaktadır. Aynı şartlarda çalışan iki işgörenin statü, ücret vb arasındaki farklılıkları ya da

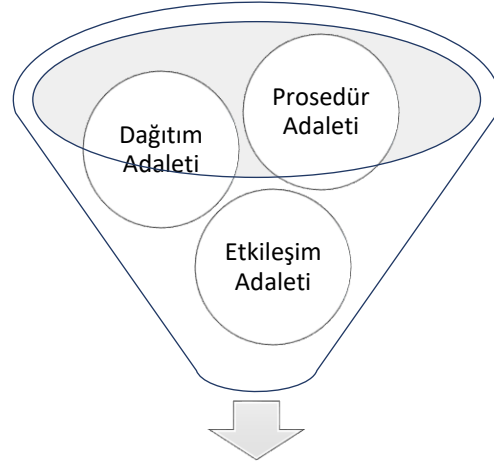
benzerlikleri adalet algılarında olumsuzluklara neden olabilir. İşgörenlerin kendilerine adaletli davranıldığını düşünmeleri neticesinde örgütsel vatandaşlık davranışları sergilemektedirler (Lind, 2001: 58).

Örgüt içerisindeki adillik işgörenleri bireysel olarak harekete geçirmek haricinde ekip ile olan bağlarının da güçlenmesini sağlamaktadır. Bunun sonucunda da verimli grup çalışmalarının ortaya çıktığı görülmektedir. Bu durum örgütün hedeflerine ulaşmasına katkı sağlamaktadır.

#### 1.4. Örgütsel Adalet Türleri

Örgütsel adalet örgütlerdeki adaletin işleyişini, tarafsızlığı gözler önüne serbilmek için geliştirmiştir. Başlangıçta örgütsel adalet Dağıtım Adaleti ve Prosedür Adaleti olarak 2 başlık altında incelenmekteyken çalışmaların derinleşmesi ile birlikte Etkileşim Adaleti de örgütsel adalet türlerine eklenmiş ve böylelikle literatürde Dağıtım adaleti, Prosedür adaleti ve Etkileşim adaleti olmak üzere 3 farklı adalet türü tanımlanmıştır. Örgütsel adaletin bu 3 boyutu şunlardır (Kılıçarslan, 2010: 54), (Şekil 1.1)

- **Dağıtım adaleti:** Kazanımlarla ilgili algılanan adalet ile ilişkilendirilmektedir. Bir diğer tanımla, elde edilen kazançların dağıtımındaki adalettir. Örneğin; hak edilen maaş artışının alınması, ödüller vb.
- **Prosedür adaleti:** Kazanımların ve bu kazanımların dağıtımlarında uygulanan örgütsel süreçlerdir.
- **Etkileşim adaleti:** Örgütsel süreçlerin uygulanması sırasında sergilenen tutum ve davranışlar hakkında algılanan adalettir.



**Şekil 1.1.** Örgütsel Adalet Türleri

Literatürde adalet ile ilgili kuramların sınırlarının belli olmamasıyla birlikte adalet türleri ve bunlarla ilgili çeşitli teoriler geliştirildiği gösterilmiştir. Örgütsel adaletin temelini meydana getiren teoriler özet olarak tablo 1.1’de gösterilmiştir.

**Çizelge 1.1:** Örgütsel Adaletin Temelini Meydana Getiren Teoriler ve Dayandığı Görüşler (Özen, 2000: 115)

<b>ÖRGÜTSEL ADALET TÜRLERİ</b>	<b>ADALET TEORİSİ</b>	<b>TEORİNİN DAYANDIĞI GÖRÜŞ</b>
<b>DAĞITIM ADALETİ</b>	<b>EŞİTLİK KURAMI (ADAMS)</b>	Katkıların kazanımlarla dengeli olması
	<b>DAĞITIM KURAMI (DEUTSCH)</b>	Kazanımların tüm bireyler arasında eşitlik ilkesi ile dağıtılması
	<b>ADALET YARGI KURAMI (LEVENTHAL)</b>	Kazanımların dağıtılması için belirlenmiş olan kurallar için algılanan adalet algısı farklılıklar gösterebilir
	<b>GÖRELİ YOKSUNLUK KURAMI (CROSBY)</b>	Ödüllerin dağıtımında belirlenen şekillerin kıyaslanmasının sonucunda bireylerde meydana gelen yoksunluk hissi
<b>PROSEDÜR ADALETİ</b>	<b>BİREYSEL ÇIKAR MODELİ</b>	Karar alma sürecinde bireylerin de fikirlerinin alınması, söz hakkı verilmesi gerekmektedir.
	<b>GRUP DEĞER MODELİ</b>	Grubu ilgilendiren konular hakkında bireysel çıkarlardan önce grubun çıkarları gelir.
	<b>PROSEDÜR TERCİH MODELİ</b>	Adil bir prosedür, bireylere kendi haklarında karar verecek olan bireyin seçilmesi hakkını vermeli, eksiksiz ve doğru bilgileri esas almalı, tutarlı olmalı, bireyleri önyargılardan korumalı, bilgiye ulaşma hakkı sağlamalı ve prosedürün yapısında değişiklik yapılmasına olanak sağlamalıdır.
<b>ETKİLEŞİM ADALETİ</b>	<b>BİREYLERARASI ADALET</b>	Dağıtım ile ilgili kararların alınması esnasında izlenen prosedürler, tarafların arasındaki mevcut ilişki göz önünde bulundurularak değiştirilebilir.
	<b>BİLGİSEL ADALET</b>	Dağıtımlar ile ilgili işgörenlere yapılan geri bildirim süreçleridir.



### 1.4.1. Dağıtım adaleti

Dağıtım adaleti; işgörenler tarafından terfi, eğitim, ücret, ödül, ceza gibi tüm kazanımların adil dağıtılması ve bu dağıtımların tüm işgörenler tarafından adil olduğunun algılanmasıdır.

Dağıtım adaleti, işgörenler örgüt için sağlamış oldukları faydalara karşılık olarak, beklemiş oldukları maddi kazanç, ödül, terfi vb. dağıtımların miktarlarına ve bu miktarlar karşısındaki algılarının göstergesidir (Yeniçeri vd. 2009:85). Başka bir deyişle dağıtım adaleti işgörenlerin belirli tutum, davranış ve çalışmaları karşılığında belirli ödüllere ulaşacağının garantisini vermektedir.

Dağıtım adaletinin yazım biliminin iki farklı alanda yapılan araştırmalarına dayandığı görülmektedir. Dağıtım adaleti ile ilgili yapılan araştırmalar sonucunda işgörenler, örgütler, belirlenmiş kural ve prosedürlerin yanısına bu unsurların birbirleriyle olan ilişkilerini de kapsamaktadır. Homes, Adams ve Blau'nun çalışmaları dağıtım adaletinin ortaya çıkışındaki temeli meydana getirmişlerdir. Bundan sonraki dönemlerde yapılan araştırmalar sonucunda ise, dağıtım adaletinde meydana gelen olumsuz algıların, işgören performansına olumsuz etkilerinin olduğunu, işgörenler arasındaki ekip çalışmalarının ve paylaşımların olumsuz yönde geliştiğini ve agresif tavırlar sergilenmesine neden olduğunu göstermiştir (İşbaşı, 2000: 52). Kazanımlarını başkaları ile karşılaştıran işgörenler, yaptıkları değerlendirmeler sonucunda beklentilerinin umut ettikleri şekilde karşılanmadığı görür ve sonucunda dağıtım adaletsizliğini ortaya çıkarırlar. Dağıtım adaletsizliğinin algılanması durumunda işgörenlerde olumsuz davranışların ortaya çıkmasına sebebiyet vermektedir (Beugre, 2001: 324 - 339). Olumsuz davranışlar sergilemeye başlayan işgören diğer çalışma arkadaşlarını da olumsuz yönde etkileyecek ve bu da örgütün performansına yansıtacaktır.

Dağıtım adaleti ile ilgili literatürde yer alan tanımlardan bir kısmı aşağıda yer almaktadır;

- Dağıtım adaleti, işgörenlerin belirli hareket ve davranışları göstermek koşuluyla belirli ödüllere erişimlerini sağlayan ve bu ödülleri garanti eden bir adalet türüdür. Elde edilen ödül, ceza ve terfi gibi her türlü kazancın işgörenler tarafından adil olarak algılanma biçimidir (İşcan ve Naktiyok, 2004: 183).

- Dağıtım adaleti, kazanımların işgörenler arasında paylaştırılarak dağıtılması ve bunun karşılığında işgörenlerde meydana gelen adalet algısıdır. Bu açıdan bakıldığında dağıtım adaletinin örgütler için adaletin temelini oluşturduğu söylenebilir (Çakmak, 2005 : 22).
- Dağıtım adaleti, kazanımların tümünün işgörenler arasındaki paylaşımı ve işgörenlerin bu paylaşımlar üzerindeki adilliği algılama dereceleridir (Greenberg, 1990: 399-432).
- Dağıtım adaleti, işgörenler arasında terfi, ödül, statü ve diğer tüm kazanımların paylaşımını açıklayan bir kavramdır (Cohen, 1987: 19-40).

Bu tanımlamalardan yola çıkarak dağıtım adaletinin, işgörenlerin yapmış oldukları çalışmalar karşılığındaki performansları için örgütlerinden beklemiş oldukları terfi, ücret, statü gibi kazanımlarının diğer benzer işlerde görev alan işgörenler ile kıyasladıklarındaki dağıtımlardaki adillik algılarıdır.

Örgüt içindeki dağıtımların nasıl ne hangi doğrultuda yapıldığı bir diğer önemli konudur. Dağıtım adaletini bu şekilde 3 temel unsur altında uygulamak mümkündür. Bunlar aşağıdaki gibi sıralanmıştır (Greenberg, 1987: 9-22);

- **Doğruluk (Hakkaniyet):** Kazanımlar, işgörenlerin yaptıkları çalışmalar ile eş değerli olmalıdır.
- **Eşitlik :** Tüm işgörenlerin kazanımlar üzerinde eşit fırsatlara sahip olmalarıdır.
- **İhtiyaçlar :** Kazanımlar işgörenlerin ihtiyaçlarını göz önünde bulundurarak belirlenir

Dağıtım adaleti ile ilgili yapılan çalışmalarda bazı kavramlar ortaya çıkmıştır. Bunları; Adams'ın "Eşitlik Kuramı", Deutsch'in "Dağıtım Kuramı", Leventhal'ın "Adalet Yargı Kuramı" ve Crosby'nin "Görelî Yoksunluk Kuramı" olarak sıralayabiliriz.

#### **1.4.1.1. Adams'ın eşitlik kuramı**

Dağıtım Adaleti, 1963-1965 yıllarında John Stany Adams'ın öne sürdüğü eşitlik kuramına dayanmakta olup bu alanda yapılan çalışmalar adalet kavramının temelini oluşturmaktadır.

Literatürde de sıklıkla karşılaştığımız eşitlik kuramı işgören motivasyonu için önemli olmasının yanı sıra iş tatmini ile ilgili yapılan çalışmalarda sıklıkla kullanılan bir kavramdır (Kılıç, 2016: 196) Eşitlik kuramı; ödüllerin işgörelere uygun olarak

dağıtılmasını ifade etmektedir. Bu kurama göre işgörenler için girdi-çıkıtı hesaplaması yapılmaktadır. Yani işgörenin bir iş için yapmış olduğu çalışmalar, gösterdiği çabalar girdiyi, karşılığında elde ettiği kazanımları ise çıkıtıyı oluşturmakta olup ikisi arasında denge önem arz etmektedir. Girdiler ve çıkıtılar arasında denge olduğu sürece işgörenler doyuma ulaşacaktır. Bunun yanı sıra girdilerinin karşılığında fazla çıkıtı aldığını düşünen işgören diğer işgörelere karşı adil davranılmadığını düşünerek huzursuzluğa ve kendini suçlu hissetmesine neden olacaktır.

Eşitlik kuramına göre işgörenler bu karşılaştırmaları yaparken örgüte sağladıkları faydalara yani girdilere ve karşılığında örgütlerinden aldıklarına yani çıkıtılarına göre değerlendirmelerde bulunurlar. Şekil 1.2’de girdi ve çıkıtılar örneklerle gösterilmiştir .



**Şekil 1.2:** Girdi ve Çıkıtıların Örnekleri (Arnold ve Feldman, 1998).

Adams kuramı daha iyi anlatabilmek adına ortaya koymuş olduğu formül aşağıdaki gibidir (Özen, 2001: 109, Köse, 2014: 14).

$$\frac{\text{İşgörenin Kazanımları}}{\text{İşgörenin Katkıları}} = \frac{\text{Diğer İşgörenlerin Kazanımları}}{\text{Diğer İşgörenleri Katkıları}}$$

**Şekil 1.3:** Adams’ın Eşitlik Anlayışı

Eşitlik kuramını şekil 1.3’de yer alan formül üzerinden değerlendirmeye aldığımızda birbiri ile denk işgörenler arasında eşdeğer bir oran çıkarsa, adaletten bahsedilebilir. Oranda ortaya çıkacak eşitsizlik ise adil olmayan bir durum olduğunu ve işgörenlerden birinin diğerine göre daha avantajlı pozisyonda olduğunu gösterir. Bunun sonucunda da eşitlik gerginliği yaşanır. Bu tür bir eşitsizlikte avantajlı pozisyonda olan işgören kendini suçlu hissedecektir. J. Stacy Adams bu olumsuz duygular sonucunda kişinin durumu tekrar dengeye getirmek için bir davranışta bulunacağını ve motive olacağını

öne sürmektedir (Tokmak, 2018: 37-38). Eşitsizliğin meydana gelmesindeki durumlar şu şekilde belirtilmiştir (Onaran, 1981; 169):

- Eşitsizlik, işgörenlerin girdi ve çıktı oranlarının diğer işgörenlerin girdi ve çıktı oranları ile örtüşmediği takdirde meydana gelir.
- Eşitsizlik gerginliğe sebebiyet verir.
- Eşitsizlik başkaları tarafından duyulması ne kadar çok olursa gerginliğin azaltılması da o derece fazla olacaktır.
- Bir işgören ne kadar az çıktıya sahip olursa eşitsizlik algısı eşiği çıktısı fazla olan işgörene kıyasla bir o kadar düşük olacaktır.
- Eşitsizliğin hesaplanmasında girdiler ile çıktılar ağırlıklı olarak toplanır.

Eşitlik kuramı dört temel varsayım üzerine kurulmuş olan bir teoridir. Bu varsayımlar şunlardır (Taşkıran, 2011: 102);

- İşgörenler kişisel kazanımları arttırmaya çalışacaklar,
- İşgörenlerin oluşturdukları çalışma grupları ile iş birliği yaparak, ödüllerin ve ücretlerin eşit dağıtıldığını öngördükleri bir çalışma sistemi geliştirebilirler,
- İşgörenler tarafından çalışma ortamlarındaki eşitlik ortamının olmadığı fark edilmesi, stresi arttıracaktır. Dolayısıyla örgütsel ilişkilerin eşitlik seviyesinde kalması uygundur,
- İşgörenler eşitlikten uzak ilişkilerin oluştuğunu hissettiklerinde, eşitliğin yeniden kurulmasını sağlamaya ve stresi ortadan kaldırmak, adil ve huzurlu bir iş ortamı oluşturmak için çalışırlar.

Adams işgörenler arasında meydana gelen eşitsizliğin giderilmesi için uygulanabilecek 6 önemli maddeyi vurgulamıştır. Bu maddeler aşağıdaki gibi sıralanabilir (Moorhead ve Griffin, 1989: 137, Arnold ve Feldman, 1986: 62-64);

- İşgörenler kendi girdilerini kendileri değiştirebilir, işinde daha fazla veya daha az çalışabilirler. Örneğin; kazanımlarının düşük olduğunu düşünürse işgörenlerin gösterecekleri çaba da buna bağlı olarak azalır.
- Girdilerini kendileri değiştirdikleri gibi ücret, terfi gibi beklentilerini belirleyebilirler.

- Girdi ve çıktılarını değiştirmek yerine düşüncelerini değiştirebilirler. Örneğin; kendisine ödenen ücretin yüksekliliğini fark etmesiyle girdilerin aslında fazla olduğunu algılamaya başlayacaktır.
- Başka işgörenlere karşı olan düşüncelerini, algılarını değiştirebilir. Kendini kıyasladığı işgörenin girdileriyle ilgili algılamalarını kişinin sandığından daha az yetenekli olduğunu düşünerek azaltabilir ya da daha düşük ödüllendirmelere sahip olduğunu düşünen işgören, olduğundan daha fazla çalışması gerektiğini farkedebilir.
- Kıyaslama yapılan işgören değiştirilebilir. İşgören kıyasladığı diğer işgören ile aralarında çeşitli nedenlerle eşitsizlik olduğunu görmesi üzerine psikolojik açıdan kendini rahatlatmak amacıyla başka bir işgören ile kıyaslama yapabilir.
- Son olarak işgören bulunduğu pozisyonunu, durumunu terk edebilir. Eşitsizlik duumunun değişmeyeceğini düşündüğü taktirde pozisyonun değiştirilmesini, departmanının değiştirilmesini ve son olarak işten ayrılmayı talep edebilir. Bu şekilde eşitsizliğin azalacağına inanır.

Sonuç olarak eşitlik algıları kişiden kişiye göre değişmektedir. Örgütler uygulamalarında adil tutum ve davranışların yanı sıra işgörenlerinin bakış açılarından bakarak durum değerlendirmesi yapmaları gerekmektedir. Adams'ın eşitlik kuramına göre işgörenlere verilecek ödül veya cezaların adil bir şekilde dağıtılması örgüt içindeki düzeni sağlayacak ve işgörenler üzerinde oluşacak olumsuz tutum ve davranışları ortadan kaldıracaktır.

#### **1.4.1.2. Deutsch'ın dağıtım kuramı**

Örgütsel adaletin temel unsurlarından biri de dağıtım adaletidir. Deutsch'da Adams gibi adaletin dağıtımını konusuna odaklanmıştır.

Deutsch'ın öne sürdüğü dağıtım adaleti kuramında değerlendirmeleri etkileyecek, kazanımların dağıtımlarının nasıl yapılacağına dair 3 temel kural üzerinde durulmuştur. Bunlar; Hakkaniyet, eşitlik ve gereksinim kurallarıdır. Bu kurallar aşağıdaki gibi açıklanabilir (Karademir ve Çoban, 2011: 30):

**Hakkaniyet Kuralı:** Bu kurala göre ödül, işgörenlerin verdiği emek ile doğru orantılı olmalıdır yani her işgörene hakettiği kadar dağıtım yapılır.

**Eşitlik Kuralı:** Eşitlik Kuralına göre tüm işgörenler aynı şartlarda aynı haklara sahip olmalıdır. Tüm işgörenler eşit tutulmalı aynı derecede ödüllendirilmelidir.

**İhtiyaç:** Ödüller verilirken işgörenlerin ihtiyaçları ve mutluluğu esas alınır. İşgörenlerin ihtiyaçlarının öncelik durumları değerlendirilir.

Söz konusu bu kazanımların dağıtımında rol alan 7 farklı ilke vardır. Bunları şu şekilde sıralanabilir (Taşkiran, 2011: 129):

- **Kazanımların(çıktıların) yapısı:** Duygusal ve fiziksel bakımdan, işgörenlerin eşitlik algılarını etkiler
- **Bölüşüm aşamasında gösterilen davranışlar (rol):** Bu süreçte niteliksel olarak uygun olmayan işgörenlerin varlığı
- **Bölüşümün yapılacağı tarz ve yapılacağı zamanın planlanması:** Uygulanacak programın uygun olan zaman için planlanması sürece olumlu katkı sağlayacaktır.
- **Bölüşümün temelini oluşturan değerler:** Bölüşüm yapılmadan önce ortaya konulan performansın ve temponun dengelenerek değerlendirilmesi, adalet algısında önemli ölçüde etki edecektir.
- **Bölüşüm kriterleri:** Bölüşümde belli başlı standart ve kriterlerin belirlenmesi ve bunların uygulanacağı sistemlerin önceden belirlenmesi güven duygusu ve adalet algısını etkileyecektir.
- **Kriterlerin uygulanmasında kullanılan sistemler:** Bölüşüm yapılırken tarafsız belli kural ve standartlar belirlemek adalet algısında etkilenme yaratacaktır.
- **Tüm bu ilkelerin doğru bir şekilde hayata geçirilmesi için karar alma uygulama tarzı:** Tüm bunların uygulanabilmesi adına gerekli kararların alınması ve sürekli ve sürdürülebilir olması gerekmektedir.

Tüm bunların sonucunda Deutch'un dağıtım kuramına göre işgörenlerin tüm kazanımlarının yöneticileri tarafından adil dağıtımın sağlanması kuramın temelini oluşturmaktadır. Alınan kararların adaletli olması ve uygulamaya konması işgörenlerin dağılım adaleti algısını önemli ölçüde etkileyecektir.

#### **1.4.1.3. Leventhal'ın adalet yargı kuramı**

Adalet ile ilgili geliştirilen bir diğer kuram Levanthal'ın adalet yargı kuramıdır. Bu kuram 1976-1980 yıllarında Gerald S. Levanthal tarafından geliştirilmiştir.

Adalet yargı kuramı, işgörenlerin kazanımlarının karşılığının dağıtımından, dağıtımlar için geliştirilen sistemlere kadar olan süreçlerin bütününe adil olduğuna dair algıladıkları adalet kurallarını içermektedir (Akyüz, Demirkasımoğlu ve Erdoğan, 2013: 38, Kuşçuluoğlu, 2008: 273-288, Eren, 2015: 553). Bu kurallar; ihtiyaçlar, eşitlik ve hakkaniyettir (Birsal, 2013: 13).

**Eşitlik;** dağıtımın işgörenler arasında performans ayırımı yapılmaksızın eşit olarak yapılmasıdır.

**Hakkaniyet;** performanslarının göz önünde bulundurulmasıdır.

**Gereksinimler;** işgörenlerin performansları dikkate alınmaksızın ihtiyaçlarının önemsenerek belirlenmesidir.

Levanthal bu kuramı ile örgütsel adaleti işgörenler açısından ele almış ve dağıtım adaletini bu çerçevede incelemiştir (Leventhal, 1976: 92). Levanthal'a göre, adalet kuramının geçerli olması ve dağıtımın adil yapılabilmesi için 6 kriter bulunmaktadır. Bunlar aşağıdaki gibi sıralanmıştır (Alanoğlu, 2019: 45) :

- Dağıtımların, işgören ayırt etmeksizin tutarlılık göstererek aynı şekilde yapılması,
- Dağıtıcının işlem yaparken kendi menfaatlerini gözetmemesi,
- Süreçlerin doğruluğu kesinleşmiş bilgiler ile ilerletilmesi
- Alınan kararların düzeltilebilir olması
- Alınan kararların ahlaki değerler ile örtüşmesi
- Süreçlere işgörenlerin dahil edilmesi ve fikirlerinin alınarak alınan kararlarda söz sahibi olabilmeleri

Adalet yargı kuramında, her bir işgörenin karşılaşılabilecekleri durumlar için farklı dağıtım kuralları geliştirilmeye ve dağıtımların yapılmasında bu doğrultuda karar alınmaya çalışılmaktadır. Levanthal'a göre ödülleri eşit olarak dağıtan yöneticiler, adalet standardına uyması ve uzun vadede yüksek verim almaya çalışmaktadır. Dağıtım bu şekilde eşit olarak yapılması performansı düşük olan işgörenin yüksek işgörene göre daha fazla pay almasına neden olacak ve bu durum çatışmalara neden olacaktır. Dağıtım gizlilik çerçevesine yapan yöneticilerin ise çatışmalardan çekinmesine gerek kalmadığı için kendi belirlemiş olduğu standartlara yakın dağıtım yaptığını göstermiştir (Levanthal, 1976:92, Beugre, 1998:8). Dağıtımların adil olup olmadığı konusunda işgörenler çıkarımlarda bulacağından tüm dağıtımların belirli

kurallar çerçevesinde ve işgörenlerin ihtiyaçlarına yönelik olarak yapılması gerekmektedir.

Levanthal bu kuramı ile örgütsel adaleti işgörenler açısından ele almış ve dağıtım adaletini bu çerçevede incelemiştir.

#### **1.4.1.4. Crosby'in görelî yoksunluk kuramı**

1976 yılında Bill Crosby tarafından geliştirilmiş olan bu kuramda işgörenler kendilerine göre daha üst kademede yer alan çalışma arkadaşlarıyla aralarındaki kazanımları karşılaştırmaktırlar.

Kazanımlar sonucunda algıladıkları adaletsizlikler işgörenlerde yoksunluk hissi oluşmaktadır. (Irak, 2004: 27; Taşkiran, 2011:105; Yürür, 2008: 297). Eşitlik kuramında bu kuramdaki gibi farklı kademedeki işgörenler değil aynı kademede görev alan işgörenler arasında karşılaştırılma yapılmaktadır. İki kuram arasındaki en önemli fark budur.

İşgörenlerin karşılaştırma yaptıkları süreç 3 aşamadan oluşmaktadır. Bu aşamalar şunlardır (Beugre,1998: 33);

- Öncelikle kazanımların tüm işgörenler arasında eşit bir şekilde bölüştürüldüğünü düşünürler.
- Bir sonraki aşamada ise kendilerini kıyaslayacakları üst kademedeki kişileri seçerler.
- Son aşamaya gelindiğinde, karşılaştırdıkları kişiler ile aynı kazanımları elde etmediklerini görerek yoksunluk hissine kapılırlar

Yoksunluk hissine kapılan işgörenler olumsuz tutum ve davranışlar sergileyebilmektedir. Bunlar davranışlar; yoksunluk hissine kapılma, tavır alma, depresyon, isyan olarak özetlenebilir (Greenberg, 1987: 12). Buna göre dağıtımlar eşit olarak değil işgörenlerin performanslarına göre yapıldığı takdirde örgüt içerisindeki olumsuz davranışların engellenmesi sağlanacaktır.

#### **1.4.2. Prosedür adaleti**

Prosedür adaleti dağıtımdan çok dağıtımın nasıl yapılacağını konu almaktadır. Bu şekilde dağıtım adaletinin açıklayamadığı noktaları açıklamıştır.



Prosedür adaleti 1970 yılında Thibaut ve Walker'ın mahkeme davalarını incelerken ortaya çıkmış ve hukuksal bağlamda incelemiştir. Bu inceleme sonucunda kararların adil bir şekilde verildiğini düşünen işgörenlerin verilen kararlara itiraz etmediklerini gözlemlemiştir (Jason vd., 2001:426; Karaeminoğulları, 2006: 17-18). 1985 yılında Folger ve Greenberg bir ilk olarak prosedür adaletini organizasyona uyarlamışlardır. İşgörenleri ilgilendiren kararların alınırken adil olunup olunmadığına dair yargıları oluşturmaktadır (Folger & Konovsky, 1989: 126; Eren, 2012: 552). Alınan kararların adil olduğunu gören işgörenler bu kararları çabuk benimser ve algıladıkları adalet duygusu gelişir. Prosedür adaleti ile ilgili olumsuz algılamalar işgörenlerin tutum ve davranışlarında da olumsuzluklara neden olacak, örgütsel bağlılıklarını zedeleyecek ve motivasyonlarını düşürecektir. Bu nedenle işgörenleri ilgilendiren kararlar alınırken uygulanan prosedür ve metotların işgörene sunulması ve fikirlerinin alınması gerekmektedir. Prosedür adaleti bu haliyle işgörenler ve yöneticiler açısından önemine bakarsak en büyük önemi; alınan kararların adil olmadığı durumlarda dahi tepki gösterilemeyecek olmasıdır.

Prosedür adaleti ile ilgili yapılan çalışmaları literatürde incelediğimizde, bu adaletin kişisel çıkar ve grup değer teorileriyle açıklandığını aynı zamanda prosedür adaletinin temelini oluşturduklarını görmekteyiz. Bu iki modelde de işgörenlerin adil süreçleri olmayan süreçlere oranla daha çok tercih etme nedenlerine odaklanarak açıklanmaya çalışılmıştır.

#### **1.4.2.1. Bireysel çıkar modeli**

Bireysel çıkar modeli prosedür adaletinin en temel konusu olup John Thibaut ve Laurens Walker tarafından geliştirilmiştir. Bireysel çıkar modelinde işgörenler kazanımların dağıtım süreçlerine dahil olarak kazanımlarını kendileri kontrol etme şansına sahiptir.

Dağıtım süreçlerinde yöneticiler tarafından işgörenlerle ilgili karar alınırken öncelikle olarak işgörenlerin fikirlerinin alınması ve tüm işgörene taraf gözetmeksizin uygulanması gerekmektedir (Taşkiran, 2010: 134; Greenberg, 1990: 399). İşgörenin örgütsel süreçler ile ilgili fikirlerinin alınması örgüte olan bağlılıklarını da güçlendiren bir uygulamadır.

Bireysel çıkar modeli prosedür adaleti bağlamında, bireyin arzu ettiği sonucu elde edebilmesi için süreç üzerindeki kontrolünü vurgulamaktadır. Ancak model sadece

adaletin bireysel tutum ve davranışlarla ilişkisini açıkladığı, diğer boyutlarını göz ardı ettiği için ve bireysel çıkarları gözetmediği için eleştirilmiştir (Taşkiran, 2010: 134). Bireysel çıkar modeli, işgörenlerin diğer işgörenlerle geliştirdikleri iletişimin kendilerine sağlayacak faydası üzerine kurulmuştur (Taşkiran, 2010: 134). Bu model sonucunda istenilen sonuç elde edilmediği sürece adalet algısı oluşmaz (Uysal, 2002: 15- 132). Adalet algısı oluşmayan işgörenler arasında çatışmalara neden olabilmektedir.

Yöneticilerin işgörelere süreçleri kontrol etmeleri ve görüşlerini belirtmeleri için fırsat tanınmaları örgütler açısından olumlu sonuçlar elde edilmesini sağlayacak işgörelerin örgütsel adalet algılarını yükseltecektir.

#### **1.4.2.2. Grup değer modeli**

Grup değer modeli Lind ve Tyler tarafından geliştirilmiştir. Bu modele göre işgörel sadece bireysel olarak yaptıklarından değil dahil oldukları gruptan da etkilenmektedir.

Buna göre grubun kazanımları kişisel kazanımlardan önce gelmelidir. Bireysel çıkar modelinde ekonomik boyuttaki kazanımlar öne çıkmaktayken grup değer modelinde sosyal kazanımlar ön plana çıkmaktadır (Abbasoğlu, 2015: 7 ; Uysal, 2014: 33).

İşgörel mevcut grupları ile bir arada bulunarak ortak çalışmalar yürütürler. Grup içindeki dayanışmanın bozulmaması adına grubu bir arada tutacak ve grup içerisindeki iletişimi güçlendirecek davranışlar sergilerler. Grubun içerisinde bulunma, kimlik ve benlik duyguları ön plandadır. Adillik en önemli kavramdır (Abbasoğlu, 2015: 7 ; Uysal, 2014: 33). İşgörel için grup içinde sergiledikleri tutum ve davranışlara göre grup içerisinde belirli bir statü kazanırlar. Kazanılan sosyal statü beraberinde saygınlıkta getirir ve grup içerisinde söz sahibi olurlar. Bu nedenle grup içindeki iletişim oldukça önemlidir.

#### **1.4.2.3. Prosedür tercih modeli**

Prosedür tercih modeli 1980 yılında, Karuza, Leventhal ve Fry tarafından geliştirilmiştir. Bu modele göre belirli prosedürlerle adillik sağlanabilmektedir.

Prosedür tercih modeli, prosedürlerin değerlendirilmesinde işgörelin istedikleri sonuçlara ulaşmak adına bu doğrultudaki prosedürlerin tercih edilmesidir (Greenberg, 1987: 14). Prosedür tercih modelinde Karuza, Leventhal ve Fry' a göre, örgütsel adalet

7 prosedür ile sağlanabilir. Bunlar aşağıdaki gibi sıralanabilir (Aktaş, 2010: 92; Coetzee, 2005);

- Seçim yapacak olan işgörenlerin kararları,
- İşgörenlerin ödülllerinin dağıtılmasında kullanılacak ölçütlerin belirlenmesi
- Bu ölçütlerin belirlenmesi için gerekli olan bilgilerin toplanması
- Kararlarla ilgili süreçlerin açıklanması,
- Kararları verecek olan kişilerin seçilmesi ve almış oldukları kararların doğruluğu denetleyecek kişilerin belirlenmesi,
- Verilen kararlara yapılan itirazların alınması
- Prosedürlerdeki adil olmayan kısımların belirlenerek düzenlenmesi

Prosedür tercih modeline göre örgütler içerisindeki adalet ancak, işgörenlerin kazanımları ile ilgili belirli prosedürler çerçevesinde tutum sergiledikleri takdirde sağlanabilir.

Literatürde yapılan araştırmalar sonucunda bazı araştırmacılar etkileşim adaletini prosedür adaletinin alt boyutu olarak görürken bazı araştırmacılar başka bir boyut olarak değerlendirmektedir (Colquitt, 2001: 386). Bu çalışmada etkileşim adaletini işgörenler arasındaki ilişkilerin adalet algılarının oluşumdaki önemli bir unsur olarak değerlendirildiğinden farklı bir boyut olarak ele alınacaktır.

### **1.4.3. Etkileşim adaleti**

Etkileşim adaleti, örgüt içerisindeki süreçleri yöneten kişiler ile işgörenler arasındaki ilişkilerin boyutlarını inceleyen adalet türüdür.

Etkileşim adaleti, kazanımlar ve bu kazanımların dağıtımında uygulanan prosedürler için algılanan adalet kadar yöneticilerin işgörelere karşı yaklaşımlarının da adalet algısında önemli bir role sahip olduğunu fark edilmesiyle birlikte adaletin farklı bir boyutu olarak ortaya çıkmıştır (Çakmak, 2005: 39).

1986 yılında Bies ve Moag tarafından geliştirilmiş olan etkileşim adaleti prosedür adaleti gibi örgüt tarafından değil üst kademedeki işgörelere etkilenmektedir (Erdoğan, 2002: 557, DeConinck, 2010: 1350). Etkileşim adaleti ile birlikte işgörelere adalet algılarının yüksekliği, yalnızca dağıtımların adillığe değil bireyler arasında kurulan iletişim ilişkilerine de bağlı olduğunu ortaya çıkmıştır (Özer ve Urtekin, 2007: 107-125). Prosedürlerin uygulanma aşamasında işgörelere

yöneticileri tarafından hangi tutum ve davranışlara maruz kaldığı, bunun adalet algısındaki rolü oldukça önemlidir (İyigün, 2012: 59). Etkileşim adaleti, yöneticilerle işgörenler arasındaki iletişimi ve bu iletişimin nasıl olması gerektiğini açıklamaktadır (Serinkan ve Erdiş, 2014: 123). Bu haliyle adaletin insani kısmına odaklanmıştır.

Örgüt içerisinde alınan kararların ve süreçlerin uygulanırken işgörelere nasıl aktarıldığı, kararların kim tarafından ve hangi sebeplerle alındığı, izlenen süreçlerin neler olduğu ve tüm bunların detaylıca paylaşılması adaletin bu boyutunu kapsamaktadır (Seymen vd., 2009: 171). Etkileşim adaletinin amacı örgüt içindeki adaletin sağlanmasıdır. Etkileşim adaletinin hatları, sadece karar alma süreçleriyle değil kurulan olumlu iletişimlerle de belirlenmektedir (Karaeminoğulları, 2006:19, Taşkıran, 2011:109, Barling ve Phillips, 1993:649-656). İşgörelere karşı saygılı ve nazik davranmak, değer verildiğinin gösterilmesi ve kurulan iletişimlerin kalitesi de bu adalet kavramının bir parçasıdır. Kendilerine hoşgörü ile yaklaşıldığını ve süreçlere dahil edilerek kişisel çıkarlarının yeterince korunduğunu gören işgörel, yöneticilerin aldıkları kararları benimseme konusunda zorlanmayacaklardır (Karaeminoğulları, 2006: 19). İşgörel kendilerine uymayan davranışlar karşısında olumsuz tepkiler vermeye meyillidirler. Bu açıdan olumsuz ve adaletsiz bir dağıtım karşısında verecekleri tepkiler yöneticilerinin kendilerine olan yaklaşımları ya da aralarındaki ilişkiye bağlı olarak değişecektir (Örücü ve Özafşarlıoğlu, 2013: 338). Bu sebepten etkileşim adaleti, işgörelere uygulanan prosedür ve süreçlerin adil olup olmadığı ile değil yöneticilerin işgörelere karşı olan tutum ve davranışlarını inceler.

Bies ve Moag etkileşim adaletinin sürekliliği için dört farklı tutumdan bahseder. Bunları şu şekilde belirtebiliriz (Çolak ve Erdost, 2004: 60, Başar, 2011: 32-33):

**Doğruluk:** Yöneticiler süreçlerde işgöreleri yanıltıcı tutum ve davranışlar sergilemek yerine açık ve dürüst olmalıdırlar.

**Gereke bildirme:** Yöneticiler tüm karar alma süreçlerinde işgörelere karşı bilgilendirme yapmalıdırlar.

**Saygı:** Yöneticiler işgörel ile karşı her zaman nazik ve kibar iletişim kurmalıdırlar.

**Uygunluk:** Yöneticiler işgörellerine karşı din, cinsiyet ırk gibi konularda ayırım gözetmemesi, önyargılı davranmaması ve uygun olmayan sorulardan kaçınması gerekmektedir.

Yönetici ile işgörenler arasında ilişkilerin saygı çerçevesinde olması, alınan kararların işgörelere yöneticiler tarafından açık ve dürüstçe aktarılması işgörelerin örgüt içinde algıladıkları adaleti olumlu yönde etkileyecek ve karar alma süreçlerine dahil edildikleri için kendilerini değerli hissedeceklerdir.

## **1.5. Örgütsel Adaletin İlişkili Olduğu Temel Kavramlar**

Literatürde örgütsel adaleti etkileyen birçok kavram bulunmaktadır. Bu bölümde bu kavramlarla olan ilişkisi açıklanacaktır.

### **1.5.1. Örgütsel bağlılık**

Örgütlerin pazardaki varlıklarını sürdürebilmeleri tüm var olan kaynaklarını etkili kullanmalıdır. Örgütler için en önemli kaynaklardan biri de insan yani işgörelerdir. Bu sebeple örgütler için işgöreleri ilgilendiren ve örgüt bağlayan kavramlar gün geçtikte önem kazanmaktadır. Örgütsel bağlılık kavramı örgütler açısından rekabet ortamının artması ile birlikte daha fazla önem teşkil eden bir kavramdır. Örgütsel bağlılık; işgörelenin çalıştığı örgüt ile bir bütünlük hissetmesi ve örgütün hedeflerini benimseyerek buna hizmet etme isteğidir. Örgütsel bağlılığın güçlendirilmesi örgütler için rekabet ortamında büyük bir avantaj sağlamaktadır.

Örgütsel bağlılık ile literatürde incelemeler yapıldığında bu kavram ile ilgili farklı tanımlar bulunmakla birlikte bazı tanımlar şöyledir:

- Örgütsel bağlılık, işgörelerin örgütlerde görev alma, örgüt değerlerini benimseme ve buna göre hareket etme şeklinde tanımlanabilir (Dilek, 2005: 31).
- Örgütsel bağlılık işgörelen ve örgütler arasında oluşturulan psikolojik temelli yazılı olmayan bir iş sözleşmesidir (Tokmak, 2018: 32, McDonald ve Makin, 2000: 86).
- Örgütsel bağlılık, örgütün özelliklerini ya da bakış açılarını çalışanın içselleştirme ve benimseme derecesidir (O'Reilly ve Chatman, 1986: 493).
- Örgütsel bağlılık, işgörelenin örgüte karşı, işgörelen ile örgüt arasındaki ilişkiyi ve buna bağlı olarak işgörelenin örgütte kalmasını etkileyen psikolojik yaklaşım olarak tanımlanabilir (Allen ve Meyer, 1996: 252).
- Örgütsel bağlılık, işgörelenin herhangi bir maddi çıkar gözetmeksizin içsel olarak örgütün amaçlarını benimsemesidir (Gaertner ve Nollen, 1989).

- Örgütsel bağlılık, doğal olarak gelişen, örgütün başarısına katkı yapan ve iş ortamına değer katan tutum ve davranışlardır (Marchiori ve Henkin, 2004).

Yukarıdaki tanımları dikkate alarak örgütsel bağlılığı şöyle tanımlayabiliriz; örgütsel bağlılık, işgörenlerin örgüte karşı hissettikleri bağlılığın kuvveti, işten ayrılma niyetlerindeki azalış ve bunun sonunda içsel motivasyonlarındaki artıştır.

Bağlılığın oluşması için işgörenlerin örgüt içerisindeki adalet algılarının yüksek olması gerekmektedir. Hakettiği değeri görmediğini ve farklı davranıldığını hisseden işgören örgüte olan bağlılığını kaybedecektir. Adalet algısı yüksek olan işgörenin örgütsel olan güveni artacak ve örgüt içerisinde görev alma isteğini arttıracaktır. İşgörenlerin örgüt içerisindeki adalet algıları ne kadar yüksekse örgüte olan bağlılıkları o derece kuvvetli olacaktır. Kazanımların adil dağıtılması ve tüm süreçlerin adil bir şekilde ilerlemesi işgörenin performansına da olumlu yönde etki edecektir. (Ünlü, 2013: 19, Karakuş, 2013: 25, Dikmen, 2012: 154, Bakan, 2011: 50). Örgütsel bağlılığı yüksek olan işgörelere sahip olan örgütlerde örgüt kültürünün varlığından da söz edilebilir.

Örgütsel bağlılığın örgütlere, işgörenlerin kendini işe vermeleri, performanslarının artması, diğer işgörenler ile etkili iletişim kurma, zamanı etkili kullanma ve sadakat duygusu gibi olumlu etkileri bulunmaktadır (Güney, 2001: 138).

### **1.5.2. Mesleki bağlılık**

Meslek, belli başlı eğitimler ile kazanılan yetkinlikler doğrultusunda kişi veya kurumlar için ücret karşılığında yapılan iştir (TDK). Meslek tanımlamaları yapılırken kariyer (career) ve diploma ile kazanılmış meslekler (occupation) gibi kavramlar kullanılmaktadır.

Mesleki bağlılık, Greenhaus tarafından ortaya çıkarılmış fakat Morrow tarafından bugünkü karşılığı ile kullanılmaya başlanmış bir kavramdır. Mesleki bağlılık; meslek kimliğinin belirlenmesi, sahip olunan mesleki kimlik için gelişim gösterilmesi, ahlaki ilkelerine ve mesleki hedeflere bağlılık oluşturulmasıdır. Bu kavram ile literatürdeki diğer tanımlamalar şu şekilde sıralanabilir;

- Mesleki bağlılık, işgörenin yaptığı iş ile kendini özdeşleştirmesidir (Baysal ve Paksoy, 1999: 8).

- Mesleki bağıllık; belirli bir meslek kolu ile kendini özdeşleştirme, kendini bu meslek için geliştirme ve mesleğin benimsenmesidir (Özoğul ve Ege, 2018:369, Sorensen ve Sorensen, 1974).
- Mesleki bağıllık, işgörenin mesleği ile kendisi arasında kurmuş olduğu duygusal bağı ifade etmektedir. Başka bir deyişle; işgörenin mesleği ile ilgili vermiş olduğu duygusal tepkileridir (Özdevecioğlu ve Aktas, 2007:4).
- Mesleki bağıllık, bireyin kendisinin tercih etmiş olduğu bir meslekte çalışabilmesine neden olan güdüsüdür (Carson ve Bedeian, 1994).

Bu tanımlardan yola çıkarak mesleki bağıllığı, bireyin kendi isteği ile almış olduğu eğitimler doğrultusunda belirli bir konu üzerinde uzmanlaşması ve bunu meslek edinerek kendini bu mesleğe adanması sonucunda geliştirdiği güçlü bağ olarak tanımlanabilir.

Mesleki bağıllık kavramsal olarak kariyer bağıllığı ile farklı tanımları içermektedir. Mesleki bağıllıkta, işgören için mesleğin önemi büyüktür. Mesleğine karşı bağlı olan bir işgören buna karşılık olumlu duygular besleyecek ve aynı zamanda duygusal bir bağ kuracaktır. Bağıllığı yüksek olan işgören kendini mesleğinde geliştirmeye çalışacak ve bunu örgütüne yansıtacaktır. Fakat bu durum örgütler açısından olumsuz sonuçlara sebep olabilir. Örgütsel bağıllığı olmayan işgörenler, kendilerini mesleklerinde daha fazla geliştirecekleri fırsatlarla karşılaştıklarında örgütlerinden ayrılmaları kaçınılmaz olacaktır. Buradaki örgütlere düşen önemli kriter ise işgörenin yaptığı işin yetenekleri ve tecrübelerine örtüşmesidir. İşgören işini yaparken yeteneklerini kullanabildiği oranda yaptığı işten keyif alacak, örgüte katkıda bulunduğunu görüp yaptığı işten tatmin olacak bu da mesleğine daha da bağlanmasına ve örgüt içerisindeki motivasyonun artmasına, işten ayrılma niyetinin azalmasına sebep olacaktır (Cesur, 1998: 40). Meslek ve örgüt bağıllığı güçlü olan işgörenlerin ekip çalışmasına yatkın ve diğer çalışma arkadaşlarına yardımcı olma isteklerinin fazla olduğu görülmektedir. Burada işgören için esas olan örgütten ziyade uzun yıllar uzmanlık kazanmak için emek harcadığı, bilgi ve tecrübe edinmiş olduğu mesleğidir. Bu açıdan mesleki bağıllığı yüksek olan işgörenlerin örgüt içindeki görevlerinin meslekleri ile uyumu ve onları mesleklerinde geliştirmeye yönelik uygulamaların olduğuna inanması gerekmektedir.

### 1.5.3. Örgütsel vatandaşlık davranışı

Vatandaşlık kavramı, belirli bir ülkede doğan ya da belirli bir ülkede yaşamını sürdürmüş olan kişilerin bu ülkeler ile olan bağlarıdır. TDK'nın vatandaşlık ile ilgili tanımı ise; bireyler ve devletler arasında anayasa ve yasalar çerçevesinde belirlenmiş olan karşılıklı hak ve özgürlüklere dayanan bağlıdır. Örgütsel vatandaşlık kavramı devlet kavramı yerine örgüt kavramı eklenerek düşünülebilir.

Örgütsel vatandaşlık kavramı ile ilgili ilk tanımlamaları Chester Bernard yapmış fakat en kabul gören tanım 1988 yılında Organ'ın yapmış olduğu tanım olmuştur. Organ'ın yapmış olduğu tanıma göre; görev tanımları içerisinde bulunmayan, aksatılması durumunda herhangi bir cezai yaptırım olmayacak, işgörenin kendi tercihi ile yaptığı ve örgüte katkı sağlayacak davranışlardır (Yılmaz, 2010: 2-3; Bozkurt, 2018: 29). Örgütsel kavramın örgütler açısından önemi arttıkça üzerindeki çalışmalar da yoğunlaşmıştır. Örgütsel vatandaşlık ile ilgili yapılan çalışmalarda karşımıza çıkan bazı tanımları şu şekilde sıralayabiliriz;

- Örgütsel vatandaşlık kavramı işgörenlerin gönüllülük ilkesi ve örgütün hedeflerine ulaşması için sergilediği davranışların tümüdür (Lievens ve Anseel, 2004).
- İşgörenlerin görevleri dışında fazladan ve kendi istekleri ile yaptıkları çalışmalar olabilir; ancak, bu çalışmalar için belirlenmiş kurallar yoktur. Örgütsel vatandaşlık, işgörenlerin seçimlerine bağlı oluşan davranışlardır (Atalay: 2002, 19).
- Örgütsel vatandaşlık işgörenlerin örgütleri ile geliştirdikleri bağ ile sağladıkları olumlu katkılardır (Arnold ve Feldman, 1986).

Bu tanımlardan yola çıkarak örgütsel vatandaşlığı, işgörenlerin isteğine bağlı olarak örgütlerinin amaçlarını benimseyerek sergiledikleri davranışların bütünü olarak tanımlayabilir.

Organ'a göre işgörenin örgütsel vatandaşlık duygusuna sahip olduğunu anlamak için bazı sorular sormak gerekebilir. Sorulan sorulardan alınan cevaplar doğrultusunda örgütsel vatandaşlık davranışlarının olup olduğu konusunda çıkarımlarda bulunulabilir. Bu sorular şunlardır (Uysal, 2014: 42);

- Görev tanımları ile kendisi arasında bir bütünlük hissediyor mu?



- Örgütleri tarafından örgütsel vatandaşlık davranışları konusunda gerekli eğitimler veriliyor mu?
- Görevlerini yaptıklarında ödüllendirilip yapmadıkları takdirde yaptırım (ceza) uygulanıyor mu?

Araştırmalar sonucunda örgütsel vatandaşlık davranışının beş farklı boyutunun olduğunu söyleyebiliriz. Bu boyutları Organ, yardımlaşma, nezaket, vicdanlılık, centilmenlik ve sivil erdemdir. Bu boyutlar aşağıdaki gibi tanımlanabilir (Bolat ve Bolat, 2008: 351, Organ, 1988: 47, Özdemir, 2006: 90, Yücel, 2006: 10).

**Yardımlaşma;** bütünüyle gönüllülük esasına dayanan işgörenin diğer işgörenler ile ilişim kurarak yaptıkları işlere yardımcı olmalarıdır

**Nezaket;** işgörenlerin görev paylaşımlarından doğacak olumsuzlukları engellemek için birbirleri ile kurdukları olumlu iletişim ve birbirlerine karşı saygılı davranmalarıdır

**Vicdanlılık;** işgörenlerden kendilerinden beklenen görevlerinin dışına çıkarak işe zamanında gelme, verilen görevleri zamanından önce bitirme gibi örgüt süreçlerine gönüllü olarak katkıda bulunmalarını ifade etmektedir

**Centilmentik;** Örgüt içerisinde yaşanan olumsuzluklar karşısında anlayışlı davranmaları olumlu tutumlar sergilemeleri şeklinde ifade edilmiştir

**Örgütsel erdem;** Örgütün sürdürdüğü politik yaşama aktif ve gönüllü olarak katılımını ifade etmektedir

Örgütsel vatandaşlık davranışı işgörenlerin adil davranıldığını hissettiği örgütlerde kendini örgütün bir parçası olarak görmesi sonucunda ortaya çıkmaktadır. Başarılı bir örgütte örgütsel adalet ile örgütsel vatandaşlık ilişkileri büyük önem teşkil etmektedir (Serinkan ve Erdiş, 2014: 150). Örgütsel vatandaşlık davranışının yüksek olduğu işgörenlerde işten ayrılma, devamsızlık yapma istekleriyle daha az karşılaşılır. Örgütsel vatandaşlık davranışı var olan işgörenlerin örgüte olan bağlılığını arttırırken yetenekli işgörenleri de örgütlere gelme isteklerini arttıracaktır. Davranışın işgörenler tarafından geliştirildiği sürece örgüte başarı getirecektir.

#### 1.5.4. İş tatmini

Tatmin; bireyin istemiş olduğu bir şeyi yapması sonucunda elde ettiği sonuçtan memnun olması, duyduğu doyumdur. İş tatmini hem işgörenler hem de örgütler için

önemli bir kavramdır. İşgörenlerin verimliliklerini etkileyen en önemli faktörlerden olup örgüt içinde algılanan adalet iş tatmini açısından büyük önem teşkil etmektedir. İş tatmini ile ilgili yapılan bazı tanımlamalar şu şekildedir;

- İş tatmini, işgörenlerin ihtiyaçları ile işten elde ettikleri kazançlar ile arasında kurduğu ilişkidir (Altaş ve Çekmecelioğlu, 2015: 425).
- Örgütteki işgörenin yaptığı işten elde ettiği sonuçlar ile beklentilerinin örtüşmesi sonucunda meydana gelen duygusal tepkidir (Oshagbemi, 1997: 108)
- İş tatmini, işgörenlerin işlerine karşı olan duygu ve düşünceleridir (Yüksel, 1990: 3).

Yukarıdaki tanımlardan yola çıkarak iş tatminini kısaca, işgörenin yaptığı işten memnun olması, işine olan bağlılığı ve bundan duydukları haz olarak tanımlayabiliriz.

İş tatmininin örgütsel açıdan önemini incelediğimizde, örgütün kendi içinde belirlediği hedeflere ulaşabilmesi için işgörenlerin iş tatminlerinin yüksek tutulması örgütlerin başarıya ulaşmaları açısından önemli olduğunu görmekteyiz. İşgörenler açısından önemini incelediğimizde ise; işinden memnun olan ve işinde geçirdiği vakit alan işgörenlerin daha mutlu ve başarılı oldukları görünmektedir. İşgören yaptığı iş ile kazanımları arasında kıyaslama yapmaya başlar ve bunun sonucunda adalet algısı oluşur. Kıyaslama sonucunda elde ettiği adil sonuçlar işgörende iş tatminini meydana getirir (Lambert, Barton ve Hogan, 1999). İş tatmini yüksek olan işgörenlerde örgütlere karşı olumlu düşünceler oluşurken; düşük olan işgörenlerde olumsuz düşünceler oluşacaktır (Yüksel, 1990: 3). Bu düşünceler; işgörenin örgütte çalışmaya başlamasından kısa bir süre sonra yaptıkları işler ve örgütsel süreçler hakkında zamanla bilgi edinmeleri ile oluşacaktır. Örgüt içerisinde adaletin sağlanması iş tatminine olumlu yönde etki etmektedir (Balta, 2018: 27). Örgüt içerisindeki adalet işgörenin örgüte bağlılığını arttırır ve motivasyonunu yükselterek iş tatminini güçlendirir (Basım ve Şeşen, 2009: 808, Özer ve Urtekin, 2007: 122). İş tatmini duygusal bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. İşgörenin yaptığı değerlendirmeler sonucunda olumlu bir sonuca ulaşması ve işgörenlerin elde ettikleri kazançlardan, ekip çalışmalarından ve çalışma arkadaşları ile yapmış oldukları işten haz almalarıdır (Şimşek, 2003: 150). İşgörenlerdeki yüksek performans ve aidiyet duygusu iş tatmini ile elde edilebilecek olup örgütler açısından üzerinde durulması gereken bir kavram olmuştur. Şayet işgörenin iş tatmini yüksek ise bu diğer çalışma arkadaşlarına da

yansıyacaktır. Bu nedenle örgütler kazanımların adil dağıtılmasına ve tüm bu süreçlerin adil işlemesine ve adalet bilincinin yüksek tutulmasına önem vermelidir (Basım ve Şeşen, 2009: 809-810). Adil olmayan dağıtımların sonucunda işgörenler doğrudan örgütün başarısına etki etmektedir.

### **1.5.5. İş sağlığı ve güvenliği**

Örgütsel adalet ile ilişkili olan bir diğer kavram da iş sağlığı ve güvenliğidir. İş sağlığı ve güvenliği ayrı iki kavramdır.

İş sağlığı; işin yapıldığı ortamlardaki sağlık koşullarını içerirken, iş güvenliği ise işin yapıldığı ortamlarda işgörenler için daha sağlıklı ortamların oluşturulmasını ve tehlike arz edebilecek unsurların ortadan kaldırılmasını sağlayacak teknik bilgileri içermektedir (Tozkoparan ve Taşoğlu, 2011:183, Demircioğlu ve Centel, 2002: 254). İş güvenliği; işin yapılması esnasında ortaya çıkabilecek tehlikeleri ortadan kaldırmaya yönelik çalışmalardır. İş sağlığı ve güvenliği genel anlamıyla işgörenlerin sağlığını korumak ve onları tehlikeye atacak unsurların belirlenerek ortadan kaldırılması için yapılan çalışmalardır.

Dünya Sağlık Örgütü (WHO) ve Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO) iş sağlığı ve güvenliğini, işgörenin psikolojik ve bedensel sağlıklarının iyileştirilmesi, çalışma ortamlarında tehlike arz eden unsurların tespit edilerek ortadan kaldırılması ve sürekliliğinin sağlanarak uygun çalışma ortamlarının oluşturulması, işgörenin ile iş arasında uyum sağlanması olarak açıklamaktadır (Bingöl, 1988: 2, Akalp ve Yamankaradeniz, 2013: 97).

İş sağlığı ve güvenliği; işgörenlerin yaptıkları iş ile uyumlu bir şekilde çalışmalarını sağlar. Bir başka deyişle; yapılan işin neden olabileceği zararların önlenmesi adına yapılan çalışmalardır (Güven, 2019:28).

Ülkemizde 30/06/2012 tarih ve 6331 sayılı İş Sağlığı ve Güvenliği Kanunu ile tüm işveren ve iş görenlerin görev ve sorumlulukları belirtilmiştir. Çalışma ortamındaki tehlikeler, işgöreni sadece bedensel değil psikolojik olarak da etkilemektedir. Bu durumlar işgörenlerde işe karşı isteksizlik, tedirginlik ve sonucunda işten ayrılma isteği ile sonuçlanmaktadır. Çalışma ortamlarındaki tehlike arz eden unsurları gören işgörenler tedirgin olacak ve işlerine konsantre olamayacaklardır. Bu da verimliliklerin düşmesine neden olacaktır İş sağlığı ve güvenliğinin adalet algısı ile ilgili de olumlu

etkilerinin olduğu bilinmektedir. İşgörenler için çalışma ortamlarında iş sağlığı ve güvenliğini riske atacak unsurların olmaması, rahat ve güvenli çalışma ortamlarının oluşmasını sağlar. Kendini güvende hisseden işgörenlerinin örgüte olan bağlılığını adalet algısı arttırmaktadır (Akpan, 2013: 83). Nerede nasıl çalışacaklarını, neyi nasıl yapacaklarını, sonucunda elde edecekleri başarıları bilen işgörenlerin güven duyguları artacak ve işlerinde daha iyi sonuçlar elde edebilmek için çaba harcayacaklardır. İşgörenlerdeki bu güven duygusunu yaratacak kişiler ise yöneticilerdir (Şimşek vd, 2008: 181). Tüm bu sebeplerden ötürü örgütlerin düzey fark etmeksizin tüm işgörenlere işlerinin gerektirdiği gerekli güvenlik tedbirlerini almaları ve sağlıklı ve kendilerini güvende hissedecekleri çalışma ortamları oluşturmaları gerekmektedir.

### **1.5.6. İşgücü devri**

Örgütler için önem teşkil eden konulardan biri de işgücü ve işgücü devridir. İşgücü, ücret karşılığında bir işte görevlendirilen çalışanlardan oluşmaktadır. İşgücü kadar örgütün başarısını işgücü devri de doğrudan etkilemektedir.

İşgücü devri belirli dönem aralığında işe giren ve işten ayrılan personel hareket oranları olarak tanımlanabilir (Baysal, 1984; Yılmaz ve Halıcı, 2010: 97). Literatürde personel devri olarak da geçmektedir. İşgücü devri ile ilgili yapılan tanımlar şu şekildedir;

- İşgücü devri, belirli bir dönem içerisindeki mevcut işgören sayısının, çeşitli nedenlerle işten ayrılan işgören sayısı olarak ifade edilmektir (Gustafson, 2002)
- İşgücü devri, işgörenlerin bir örgüte dahil olma ya da örgütten ayrılmasıdır (Silverberg, 2008: 29).
- Bir başka tanım olarak işgücü devri; kendi isteği ile veya işten atılma ile sonuçlanan, yerine yeni işgören ihtiyacına neden olan ayrılmalardır (Akay, 2002: 15)

Bir örgütte işgücü devrinin yüksek olması, işgören seçimlerinin doğru bir şekilde yapılmadığı, terfi ücretlendirme ve ödül uygulamalarında adaletsiz davranıldığına göstergesidir (Eren, 2000: 259-260). İşgörenler yetenekleri ile yaptıkları işlerin örtüşmesini istemektedirler. Yetenek ve görevleri örtüşmeyen iş görenlerde tatminsizlik meydana gelecektir. Bunu takip eden süreçlerde yaptığı işten memnun olmayan işgörenler ekip çalışmasına yanaşmak istemeyeceklerdir. Ekip çalışmasının

oluşturulmadığı örgütlerde işgörenlerin motivasyonu düşmektedir (Aswathappa, 2007: 615, Savur, 2018: 5). İş tatmini düşük olan işgörenlerin devamsızlık ve işten ayrılma istekleri de daha fazladır. İş gücü devir oranının artması sadece iş tatmininden değil ücret, statü ihtiyacı gibi nedenlerden de kaynaklanabilir. İş gücü oranının artması örgütlerin istemediği ve maliyet artmasına neden olan sonuçlardandır. İşgücü devrinin düşürülmesi için öncelikli olarak işten ayrılma sebepleri belirlenmeli, örgüt içerisinde tüm işgörelere daha iyi ve adil bir çalışma ortamı oluşturulması, işgören ihtiyaçlarının belirlenmesi, bu ihtiyaçlar doğrultusunda kazanımların adil bir şekilde dağıtılması ve örgütsel bağlılığın artırılması gerekmektedir (Tütüncü ve Demir, 2003: 147). Bunlar sağlandıktan sonra işgörenlerin örgütsel bağlılıkları ve motivasyonları artarak işten ayrılma niyetleri azalacak ve sonucunda iş gücü devir oranı düşecektir.

### **1.5.7. İşten Ayrılma Niyeti**

Örgütlerin uzun vadeli planlarını gerçekleştirmek ve mevcuttaki konumlarını korumak için işgörenlerin işten ayrılma niyetlerinin üzerinde durmaktadırlar.

İşten ayrılma niyeti ile ilgili tanımlardan bazıları şu şekildedir;

- İşten ayrılma niyeti, örgütteki mevcut çalışma koşulların zorlaşması ile birlikte işgörenlerin tatminlerinin azalması ve buna karşılık almış oldukları yıkıcı karardır (Demir ve Tütüncü, 2010: 68).
- İşten ayrılma niyeti, işgörenlerin örgütlerinden ayrılmak için kendilerince vermiş oldukları karardır (Özkara, 2014: 233).
- İşten ayrılma niyeti işgörenin kendi kararı ile o örgütte artık çalışmak istememesini tanımlamaktadır (Karavardar, 2015: 142)

Yukarıdaki tanımlara göre işten ayrılma niyetini işgörenlerin örgütlerinde karşılaşmış oldukları olumsuzluk ve tatminsizlikler neticesinde gösterdikleri performans ve isteğin olumsuz yönde şekillenmesi, işten ayrılma düşüncesinin oluşması şeklinde tanımlayabiliriz.

İşten ayrılma niyeti öncelikle bir düşünce olarak ortaya çıkmaktadır. Genel olarak belirli bir süreci izleyen nedenlerin sonucunda meydana gelmektedir. Bu nedenler; düşük ücret, çalışma ortamlarındaki uygunsuzluk, terfi ve statü imkanlarının olmaması, yetenekleri ile örtüşmeyen görevler şeklinde sıralanabilir. İsteyerek ayrılmaların haricinde vefat, ölüm gibi sebeplerle de işten ayrılmalar meydana

gelebilmektedir (Arokiasamy, 2013: 1532-1541, Bayarçelik ve Fındıklı, 2017: 19-20). İşten ayrılma niyetine giren işgörenler alternatif bir aramaya başlayacak ve sonucunda işten ayrılma ile sonuçlanacaktır. İşgörenlerin ayrılma niyetini etkileyen faktörler olarak örgütsel adalet algısı, örgüt ortamı, çalışma arkadaşları ile olan ilişkileri, kariyer ve ücret beklentileri sıralanabilir. Örgütteki adaletin nasıl algılandığı işgörenin işe devam etme veya işten ayrılma niyetlerine büyük ölçüde etki etmektedir. İşgörenlerin dağıtım adaletinde eşitsizlik hissetmesi işten ayrılma niyetine olumsuz etki eder. İşgörenlerin işten ayrılmaları ekip içinde motivasyon düşüklüğüne ve mevcut iletimlerin bozulmasına sebep olacaktır.

İşten ayrılma niyeti olan işgören verilen görevleri yerine getirmek istemeyecek ve motivasyonunda ciddi düşüşler meydana gelecektir. Bir süre sonra iş arayışına başlayacak olan işgören kendine uygun daha iyi bir iş bulduğunda örgütten ayrılacaktır. Bu sonuçların yaşanmaması için işgöreni örgüte geri kazandırmak isteyen yöneticiler durumun neden kaynaklandığını tespit etmeye, işgörenin adalet algısını yükseltme ve bağlılığını arttırmaya yönelik çalışmalar yapmalıdırlar.

Yetenekli işgörenlerin örgüte kazandırılmasının yanı sıra işte tutmak da örgütler açısından üzerine düşülmesi gereken bir konu olmuştur. İşten ayrılan işgörenler anlaştıkları yeni örgüte yetenekleri dışında, ayrıldıkları örgüt hakkında sahip oldukları bilgileri de taşımaktadırlar. Bu durum rekabet ortamında örgütler açısından dezavantaja dönüşmektedir (Özer ve Günlük, 2010: 461). Ayrılan işgören; çalıştığı süre boyunca eğitimi için yapılan yatırımların örgütler açısından boşa gitmesine ve yerine alınacak kişinin bulunması, eğitilmesi ve mevcut süreçlere dahil olması hem zaman kaybı hem de maliyet kayıplarına yol açmaktadır.

## **1.6. Örgütsel Adaleti Etkileyen Faktörler**

Örgütsel adalet birçok faktöre etki ederken birçok faktörden de etkilenmektedir. Bunları kişisel ve örgütsel faktörler olarak iki sınıfa ayırabiliriz. Bu bölümde örgütsel adaleti etkileyen bireysel ve örgütsel faktörler incelenecektir.

### 1.6.1. Örgütsel adaleti etkileyen kişisel faktörler

Birçok araştırmada örgütsel adaleti etkileyen kişisel faktörler karşımıza çıkmaktadır. Bu faktörler örgütten ziyade işgörenlerle ilgili olan faktörlerdir. Bunların başında demografik faktörler gelmektedir. Bir diğeri ise örgütsel faktörlerdir.

#### 1.6.1.1. Demografik faktörler

Demografik faktörler işgörenlerin özelliklerini içermektedir. Bu faktörleri şekil 1.4'teki gibi sıralayabiliriz.



Şekil 1.4 Örgütsel Adaleti Etkileyen Kişisel (Demografik) Faktörler

#### 1.6.1.2. Cinsiyet

Kadın ve erkek gündelik yaşamda farklı düşünce tarzlarına ve davranışlarına sahiptir. Bu konuda yapılan araştırmalar kadın ve erkeklerin farklı algılara sahip olduğunu doğrulamaktadır. Pek çok alanda önemli etkileri bulunan bu farklılıklar iş hayatında da karşımıza çıkmaktadır.

Cinsiyetteki farklılıklar örgütsel adalet algılarında da farklılıklara sebep olmakta örgüt içerisindeki adaleti de doğrudan etkilemektedir. Leventhal ve Lane'nin 1970 yılındaki yaptıkları çalışmaya göre, kadınlar örgüte yapılan katkılar dikkate alınmadan herkesin

eşit kazanımı elde etmesini isterken, erkekler örgüte yapılan katkılara göre kazanımların dağıtılmasını istemektedirler (Bierhoff, Cohen ve Greenberg, 1986: 239, Sahin, 2006:59). 1993 yılında ise Saal ve Moore'ın yapmış oldukları araştırma sonuçları kadın işgörenlerde, erkek işgörelere kıyasla görevlerinde daha az yükselme şansına sahip oldukları düşüncelerinin hakim olduğunu göstermiştir (Koyuncu, 2019: 21). Adalet, kadın işgörelenler için süreç; erkekler işgörelenler içinse sonuç demektir (Lee ve Farh, 1999: 134). Bu açıdan kadın ve erkek işgörelenlerin adalet algılarında farklılıklar görünmektedir. Kadın işgörelenlerin erkek işgörelenlere göre örgüt içindeki arkadaşça ve etkili iletişimlerini ön plana çıkarken erkek işgörelenler çıkar ilişkilerini kurmaya meyillidirler (Atalay, 2007: 20-21). Bu durum örgüt içerisinde, kadın ve erkek arasındaki en belirgin farklılıklardan biridir.

Araştırmalar örgütsel adalet açısından bakıldığında kadın ve erkek çalışanların ile eşit muamele görmediklerini, aralarında farklılıklar bulunduğunu, erkeklere göre daha az yetki ve daha düşük ücretlerle çalıştıklarını göstermektedir (Yürür,2008:308). Bu durumun farkında olan kadın işgörelenlerin örgütlere karşı adalet algılarının olumsuz yönde etkilenmesine ve yeterli motivasyonu bulamadığından yüksek verim ile çalışmamalarına neden olmaktadır.

### **1.6.1.3. Yaş**

Yaş her bireyin olaylara karşı bakış açısında ve davranışlarında farklılıklara sebep olmaktadır. Yaş ilerledikçe kazanımlar ve tecrübeler artmakta, olaylara karşı yaklaşımları değişmekte ve birey daha da olgunlaşmaktadır.

Yaş faktörü örgütsel açıdan incelendiğinde işgörelenlerin adalet algılarında da farklılıklara neden olduğu anlaşılmaktadır. Örgütsel adalet algısı yaşın ilerlemesiyle zayıflamaktadır (Sezgin, 2009: 2). İşe yeni başlayan genç bir işgörelenin, yaşı büyük olan ve örgütte daha fazla zaman geçirmiş bir işgörelene göre heyecanı ve motivasyonu daha yüksektir. Yaşı ilerlemiş işgörelenlerin örgüt içi uyumları ve karşılaştıkları problemlere karşı yaşadıkları stres düzeyi daha düşükken genç çalışanlarda bu durum tam tersidir. Genç işgörelenlerin yeniliklere açık olması ve yaşlı işgörelenlere göre daha kolay risk alabilmeleri, işe olan bağlılıklarını büyük ölçüde etkilemektedir. İşe yeni başladıklarında motivasyonları yüksek olan genç işgörelenlerin, örgüt içinde algıladıkları adaletin ve terfi fırsatlarının zayıflaması motivasyonlarını düşürmektedir (Petty, Brewer ve Beth Brown, 2005: 57-73). Genel olarak genç işgörelenlerin eğitim



düzeyleri yüksek olduğu için yaptıkları işten beklentileri de bir o kadar yüksektir. Beklentileri karşılanmayan genç işgörenlerin işe olan bağlılıkları, adalet algıları ve motivasyonlarının düştüğü görünmektedir (Glenn, Taylor ve Weaver, 1997: 190-193). Daha yaşlı işgörenler ise beklentilerinin çoğunun gerçekleşmesi sebebiyle belirli bir yaşa gelmiş ve kazanmış oldukları deneyimler sonucunda örgüt içindeki ücret artışı ve diğer kazanımlara önem vermektedir. Beklediği kazanımları elde edemeyen ve aynı statüde yeni işe başlayan işgörene kıyasla adil davranılmadığını hisseden yaşlı daha büyük olan işgören, işten çıktığında ne yapacağını düşünerek endişe yaşayacağı için motivasyonu düşecektir (Mottaz, 1987). Yapılan araştırmalar sonucunda yaş ilerledikçe işten ayrılma niyetinin azaldığı fakat performansın da düştüğü görülmektedir (Siu, 2002: 12).

Sonuç olarak genç işgörenlerin kariyer beklentileri ve fırsatları değerlendirme istekleri doğrultusunda daha yaşlı olan işgörelere göre işten ayrılma niyetleri daha yüksektir.

#### **1.6.1.4. Medeni durum**

Demografik faktörler incelendiğinde medeni durumun örgütsel adalet algısıyla ilişkili olduğu görülmektedir. Medeni durum; bir bireyin bekar veya evli olmasıdır. Bekar bireysel toplumsal yaşamda sadece kendilerine karşı sorumluyken; evli bireyler hem kendilerine karşı hem de bakmakla yükümlü oldukları eşleri ve çocuklarına karşı sorumludurlar.

Örgütsel açıdan incelediğimizde evli işgörenin sorumlulukların fazla olmasından dolayı adalet algısı bekar işgörene kıyasla daha yüksektir (Noor,2003). Evli işgörenlerin, sorumluluklarını sebebiyle işten ayrılmayı daha riskli göreceklere bu sebepten örgütsel bağlılıklarının ekonomik sebeplerle daha yüksek olacağı varsayılmaktadır (Gündoğan, 2009). Evli olan işgörenin ekonomik açıdan sorumluluğunun olması işinde olan istikrar ve örgütsel bağlılığının artmasına fakat adalet algısının düşmesine neden olmaktadır (Özkaya, 2006: 80). Sorumlulukları fazla olan evli işgörenlerin örgütlerinden beklentileri de yüksektir. Bu beklentilerini oluştururken kendilerini aynı düzeydeki diğer işgörenlerle kıyaslayarak örgütlerindeki adaleti de sorgulamaktadırlar. İstedikleri sonuçları elde edemeyen işgörenler mutsuzluk ve adaletsizlik hissine kapılacaktır.

### **1.6.1.5. Eğitim düzeyi**

Örgütsel adaleti etkileyen bir diğer faktör eğitim düzeyidir. Eğitim seviyesi işgörenlerin kazanımlarını etkilemektedir (Arıkan, 2011: 55). Eğitim düzeyi yüksek işgörenlerin diğer çalışanlara oranla aldıkları ücret de yüksektir (Aravi, 2010: 63). Buna bağlı olarak kendilerini sürekli geliştirmek ve daha iyi mevkiilerde çalışmak ve haklarını korumak isterler (Balta, 2018: 46). İşgörenler, aldıkları eğitim ve bilgi birikimleri ile elde ettikleri kazançların dengede olmasını isterler.

İşgören için ücretin adil olarak belirlenmesi, bilgi ve tecrübelerine göre statü verilmesi motivasyon artırıcı ve adalet algısını doğrudan etkileyen unsurlardandır. Bu durum karşısında işgörenler, işverenlerinin dağıtım yaparken adaletli olup olmadığına dikkat ederler. Bu dağıtım, işgörenlerin aldıkları eğitim karşılığında elde ettikleri kazanımlarını başkaları ile kıyaslamasına neden olmaktadır (Chambers, 2002: 318, Özdevecioğlu, 2003: 78). Kazanımların adaletsiz olduğunu düşünen işgörenin tutum ve davranışları değişim göstermektedir. (Charash ve Spector, 2001: 280). Tutum ve davranışları değişen işgörenin örgüte olan bağlılığı azalacak ve daha iyi statülere erişebilmek için örgütü sadece bir basamak olarak görecektir (Uygur, 2009: 24). Bunun sonucunda da belirli bir noktaya gelen işgörenlerin örgütten ayrılmaları gerçekleşecektir.

### **1.6.1.6. Örgütte çalışma süresi (Kıdem)**

Kıdem, örgütte çalışılan süreyi ifade etmektedir. Araştırmalara göre örgütsel adalet ile örgütte geçirilen süre arasında bir ilişki vardır.

İşgörenin örgütte geçirdiği süre ile birlikte örgüt içerisindeki yaşanmışlıkları da artmaktadır. Uzun süre aynı örgütte çalışan işgörenin örgüt kültürüne hakim olacak ve adaptasyonu artacaktır (Cengiz, 2001: 49). Bu da işgörenin örgüte olan bağlılığını arttırmakta ve örgütün çıkarlarını gözetmesine neden olmaktadır (Cohen, 1993, Aktaran: Yalçın ve İplik, 2005: 400). Kıdemi artan ve işinde kendisini pekiştiren işgören, edindiği tecrübeleri örgüte yansıtacak ve karşılığında bunun ücretine, statüsüne yansımaları isteyecektir (Gümüş ve Sezgin, 2012: 111). İşgörenlerin yapacağı kıdeme dayalı ücret ödemesi işgörenin motivasyonunu ve adalet algısını yükseltecektir.

### **1.6.1.7. Gelir**

Ücret, hizmet karşılığında ödenen bedeldir. Örgütsel açıdan ücreti, işgörenlerin çalışmaları karşılığındaki kazanımı şeklinde tanımlayabiliriz. Adalet algısında da önemli bir yere sahiptir.

Bir örgütteki işgörenlerin hepsine eşit ücret verilmesi adaletli bir uygulama olmayacaktır (Güriz, 1994: 23). Ücret tanımına göre örgüt içerisinde verdiği emek ve sergilediği performansa göre gelir elde edemeyen işgörenin motivasyon düzeyinde düşüş olacak bu da verimliliğine etki edecektir. Örgütlerde her işgören için örgütte göstermiş olduğu performansa ve faydaya göre adil bir ücretlendirme yapılması gerekmektedir (Demirel, 2009: 141). Adil bir ücretlendirme sistemi olan örgütlerde, yaptıkları işler ile gelirlerinin denk olduğunu gören işgörenlerin memnuniyetleri ile birlikte adalet algıları artmakta ve bu da motivasyonlarına etki etmektedir.

### **1.6.1.8. Unvan**

Örgütsel adalet algısını etkilen bir diğer faktör ise işgörenin unvanıdır. Unvan kişinin bulunduğu örgüt içerisindeki konumunu tanımlamaktadır.

Unvan, işgörenler arasındaki yetki farkını belirlemeye yarar (Eren, 2009: 457). Unvanın örgütsel adalet algısına olan etkisi ile ilgili yapılan araştırmalar sonucunda örgüt içerisinde üst pozisyonlarda görev alan yöneticilerin, sahip oldukları unvanların getirdiği yetkiler sebebiyle almış oldukları tüm kararlarda adil olduklarını düşündükleri ortaya çıkmıştır. Buna karşılık işgörenler ise dağıtımlarda eşitsizliğin olduğunu adil davranılmadığını düşünmektedirler. Bu da bize unvanın adalet algısındaki farkı ortaya koymaktadır.

## **1.6.2. Örgütsel adaleti etkileyen örgütsel faktörler**

Örgütsel adaleti etkileyen diğer faktörler ise örgütsel faktörlerdir. Bu faktörler doğrudan örgüt ile ilişkili olan faktörlerdir. Bu faktörler örgütteki tüm işgörenlerin adalet algılarına etki etmektedir. Bu faktörleri şekil 1.5'teki gibi sıralayabiliriz.



**Şekil 1.5** Örgütsel Adaleti Etkileyen Örgütsel Faktörler

### **1.6.2.1. Örgüt yapısı**

Yapı kelimesi Latince'deki yapan anlamına gelen structor kelimesinden türemiştir. Örgütsel açıdan yapıyı örgüt içerisindeki düzenin ve ilişkilerin düzenlenmesi olarak tanımlayabiliriz. Farklı bir deyiş ile örgüt yapısı; örgütte görev alan tüm işgörenlerin ve örgütteki organizasyonel yapının gruplandırılması olarak tanımlanabilir (Ülgen, 1990: 49).

Örgüt yapısı tanımlanırken üzerinde durulması gereken farklı unsurları göz önünde bulundurmak gerekmektedir. Bu unsurların en önemlileri hiyerarşi ve görev tanımları ve katılımlardır. Örgüt yapısı aynı zamanda örgütün hiyerarşik yapısını göstermektedir. Kimlerin hangi pozisyonlarda görev aldığını, hangi görevleri yaptığını ve bunları kimlere raporladığını göstermektedir. (Ariffin ve Ishak, 2006: 77). Örgütün benimsemiş olduğu yönetim tarzı işgörenlerin adalet algılarına etki etmektedir. İşgörenlerin katılımına izin verme, süreçlerin adil işlenmesi adalet algısına önemli oranda etki etmektedir (DeConinck ve Stillwell, 2004: 57).

Yapılan araştırmalarda süreçlere katılan işgörenlerin örgütsel adaletinin katılım sağlamayan işgörelere göre daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Alınan kararların şeffaf bir şekilde işgörenlerin görüşlerine sunulması işgörende güven duygusunu güçlendirmektedir.

### **1.6.2.2. Liderlik davranışları**

Lider; ekip çalışmasını etkili kılmak, işgörenler arasında adil süreçlerin sağlanmasını sağlayan kişilerdir. Liderlik ise; örgütün hedeflerine ulaşmasında etkili bir güçtür. Liderlik ile ilgili yapılmış olan bazı tanımları şu şekilde sıralayabiliriz;

- Liderlik, diğer bireyleri etkileyebilme gücüdür (Peker ve Aytürk, 2002:41).
- Liderlik, belirli bir grubu bir amaç için bir araya getirebilme ve bu doğrultuda grubu harekete geçirebilme gücüdür (Tağraf ve Çalman, 2009:136)

Örgüt içerisinde yöneticilerin işgörelere karşı tutum ve davranışları adalet algısında önemli rol oynamaktadır. Liderlik davranışlarının örgüt içerisindeki adalet algısında olumlu katkıları olduğu yapılan araştırmalar sonucunda tespit edilmiştir. Birimin ihtiyaçlarına yanıt verme ve çözüm bulma, ekibe destek olma ve yönlendirme gibi liderlik özelliklerinin örgütsel adaleti etkilediği görülmektedir. Yöneticilerin liderlik bilinci ile hareket ederek yönetimsel kararlar alırken ekip içerisinde ayırım yapmaksızın işgörellerinin fikirlerini alması ve onları da kararlara dahil etmesi birim içerisindeki adalet algısına önemli yönde etki edecektir.

### **1.6.2.3. Örgütiçi iletişim**

İletişim; duyu ve düşüncelerin çeşitli yollarla karşındakine iletilmesidir. Günümüzde de bireylerin sağlıklı etkileşim içinde bulunmalarının temel şartı, etkili ve güçlü iletişim bağlarının kurulmasıdır. Örgütsel açıdan baktığımızda örgüt içerisinde güçlü iletişimlere sahip işgörel arasında olumlu yönde tutum ve davranışların sergilendiği, örgütleri ile ilgili adalet algılarının daha yüksek olduğu söylenebilmektedir.

Örgüt içerisindeki iletişim işgörelerde meydana gelen işten atılma ve ekip içerisinde dışlanma korkusuna neden olduğundan çalışma yaşamında örgütler için büyük önem taşımaktadır. Bu kaygıların sonucunda işgörelerin bilgiyi kendilerine saklayarak örgüt içerisindeki değişim ve gelişim engellenmesine neden olmaktadır (Efe, 2018: 1). İletişimin örgüt içerisinde güçlü olması işgöreleri birbirine yaklaştıracak ve adalet algılarına olumlu yönde etki ederek motivasyonları yükseltecektir.

#### **1.6.2.4. Kararlara katılma**

Örgütsel adaleti etkileyen örgütsel faktörlerden bir diğeri kararlara katılmadır. İşgörenler kendileri ile ilgili kararlarda söz hakkına sahip olma ve fikirlerini paylaşma hakkına sahip olmak isterler.

Başlangıçta işgörenler sadece görevleri yerine getirmekten sorumluyken gelişen ve değişen yönetim anlayışlarıyla örgütler ile ilgili karar süreçlerine katılma, fikirlerini beyan etme gibi isteklerde bulunmaktadır. Bunun yanı sıra örgüt için hizmet eden işgörenler kendi amaçlarını da gerçekleştirmeye çalışmaktadırlar. Yönetimin görevi ise, örgüt içerisinde belirli kurallar çerçevesinde örgütün gelişmesi ve amaçlarına ulaşmasını sağlamaktır. Bunu yaparken şeffaf bir yönetim anlayışı benimsemesi ve işgörenlerin yönetimde fikirlerinin alınması adalet algısının yükseltilmesini sağlayacaktır. İşgörenlerin örgütte fikirlerini rahatlıkla dile getirebiliyor olmaları ve eşit şartlarla çalışmaları adalet algılarının yükselmesine neden olacaktır. (DeConinck ve Stillwell, 2004: 57). Örgüt içinde alınmış olan kararlarda kendi fikirlerinin de olduğunu bilen işgören kendine değer verildiğini hissedecek ve sonucunda örgüte olan bağlılığına da etki edecektir (Balta, 2018: 47) Literatürde de kararlara katılım sağlayan işgörenlerin adalet algılarında olumlu yönde gelişmeler olduğundan bahsedilmiştir.

#### **1.6.2.5. Örgüt düzeyi**

Örgütler değişime ayak uydurabilmek için çevresinde olup biteni yakından takip etmeli, gerekli değerlendirmeleri yaparak değişime ayak uydurmak durumundadır (Özen, 1991: 89). Örgütü geliştirmek için en büyük sorumluluk yönetimdedir. Yönetim tarafından örgüt içerisinde düzen sağlayarak örgütün gelişmesi ve amaçlarına ulaşması için katkı sağlanır. Örgüte hizmet eden işgörenler de örgüte katkı sağlarken bir da yandan kendi amaçlarını gerçekleştirmeye çalışmaktadırlar. Bu sebepten ötürü işgörenlerin adalet algısının gerek yönetimde fikirlerine danışılması şeffaf bir yönetim anlayışıyla yükseltilmesi ve bu doğrultuda yönetim politikası belirlenmelidir. Belirlenen bu politikalardan etkilenecek olan işgörenlerin örgüt düzeyinde algıladıkları adalet etki edecektir.

## **2. MOTİVASYON**

### **2.1. Motivasyon Kavramı, Tanımı, Önemi, Motivasyon Süreci ve Motivasyon İle İlgili Temel Kavramlar**

Bu çalışmamızın ikinci bölümünde, motivasyon kavramı, tanımı, önemi, motivasyon süreci ve temel kavramlara yer verilecektir.

#### **2.1.1. Motivasyon kavramı ve tanımı**

Motivasyon kişileri belirli hedefler doğrultusunda harekete geçiren bir süreçtir. Örgütsel açıdan motivasyon işgörenlerin performansını belirlemektedir.

Fransızca ve İngilizce “motive” kavramından türemiş olup Türkçede tam olarak bir karşılığı bulunmamaktadır. Latince hareket etme anlamına gelen “mot” kökü, “movere” kelimesinden türemiş olan motivasyon kelimesi psikolojide belirli bir amaca yönelip harekete geçmek için bireyin içinden gelen güç olarak tanımlanmaktadır (Keser, 2006:1, Ünsar vd 2010:250). Yabancı kaynaklarda motivasyonun tanımının güdüleme olarak yapıldığını görmekteyiz.

Literatürde motivasyon ile ilgili birçok araştırma karşımıza çıkmaktadır. Bu araştırmalar kapsamında yapılmış farklı motivasyon tanımlarını aşağıdaki gibi sıralayabiliriz;

- Motivasyon; harekete teşvik edici, istek duygusunu meydana getirme, teşvik etme şeklinde tanımlanmıştır (TDK 2018; Adair, 2003; 9).
- Motivasyon; örgütsel amaçları gerçekleştirebilmek ve kendi ihtiyaçlarını karşılayabilmek adına yüksek performans sergilemesine sebep olan güdüdür (Semerci, 2005: 5).
- Motivasyon; bir görev ile ilgili veya belirli bir amaca ulaşmak için sergilenen tutumun devamlılığını ve yoğunluğunu belirleyen hem iç hem de dış güdülerin tetiklenmesidir (Efil, 2010: 60).

- Motivasyon; harekete teşvik eden içsel bir güç olarak açıklanmaktadır (Temizbaş 2018: 14).
- Motivasyon; iç güdülerin ulaşılacak istenilen amaçlar için teşvik edilmesi harekete geçirilmesidir (Düren, 2000, s. 104).
- Motivasyon; işgörenlerin çalışmalarını yapmaları sağlayan güdü, güçtür (Smither, 1998: 201).
- Motivasyon; bireylerin belirlenen amaçlara ulaşmak için kendi istekleri ile hareket etmeleridir (Genç, 2004: 234).
- Motivasyon; bir işi iyi yapabilmek için güç ve enerji yaratmaktır (Güney, 2015: 21-22).

Tüm bu tanımlamalardan yola çıkarak motivasyonu şöyle tanımlayabiliriz, motivasyon; belirli bir amaca ulaşmak için kendi arzuları doğrultusunda istekli bir şekilde harekete geçme enerjisidir. En basit tanımıyla davranışın istenilen yöne yönlendirilmesidir.

Bireysel açıdan motivasyon; bireyin yalnızca kendi dürtüleri ile motive olduğu kişisel bir süreçtir. Genel olarak bakıldığında bireyler ihtiyaçları doğrultusunda motive olurlar. Motivasyon, bireysel ihtiyaçlar sonucu ortaya çıkar. Motivasyonun meydana gelebilmesi için bireylerin hedef ve amaçlarının yani onu harekete sevk edecek unsurlarının olması gerekmektedir. İhtiyaçların ortaya çıkması ile birlikte bunun giderilmesi için bireyde güçlü bir istek doğar. Bu ihtiyaçlar bireyler arasında karşılaştırıldığında, ortak noktaları olduğu kadar farklılıklarının da bulunduğu görülmektedir. Bu noktada motive edebilmek için öncelikle bireysel farklılıkların tespit edilmesi ve bireyin ihtiyaçlarının analiz edilmesi gerekmektedir. İhtiyaçların karşılandığı oranda motive olan birey istenilen amaca yönelik hareket ederler.

Örgütsel açıdan incelediğimizde motivasyon, işgörenler ile örgütlerin amaçları arasında bağ kurularak hem örgüt hem de işgören açısından fayda elde edilmesi şeklinde açıklanabilir (Karadağ, Işık, Akbolat ve Çelen, 2015: 313). Örgütler için belirlenen hedeflere hızlı bir şekilde ulaşabilmek işgörenlerinin sahip olduğu yüksek motivasyonla mümkündür. Bunun farkında olan örgütler işgören motivasyonuna yoğunlaşmaktadırlar. Örgütlerde de işgöreni harekete geçirecek olan yine işgörenin kendisidir. İşgören kendi ihtiyacını karşılamak için harekete geçecektir. Motivasyonun devamı işgörenin bu ihtiyaçlarının ve oluşan beklentilerinin ne kadar karşılandığına bağlıdır.



### **2.1.2. Motivasyonun önemi**

Motivasyon bireyleri ya da örgütleri amaçlarına ulaştıracak en önemli unsurlardandır. Hem bireysel hem de örgütsel performansta önemli bir rol oynar.

Motivasyon örgütsel açıdan incelendiğinde belirli amaçlara ulaşmak için görevlendirilen işgörenin yüksek verim ve istek ile çalışması şeklinde açıklanmaktadır. Örgüt içerisindeki verimliliği arttırmak için yönetim tarafından işgörenlerin motivasyonun artırılması gerekmektedir. Bunun için işgöreni teşvik edecek ve bu yolda yüksek verim ile çalışmasını sağlayacak vaatler verilir (Güney, 2015: 314). İşgörenlerin birbirinden farklı duygusal yapıya ve farklı beklentilere sahip olmaları sebebiyle yöneticiler için motivasyonun sürekliliği sağlamak önemli olduğu kadar zordur (Sevinç, 2015: 945). İşgörenlerini motive etmek isteyen yöneticiler, işgörenlerin eğitim ve gelişimlerine özen göstermeli ve bunu destekleyen eylemlerde bulunmalıdırlar (Koçak, 2011: 43, Akbaş, 2007: 14). Motivasyon, işgörenlerin performansını belirleyen en önemli unsurdur (Semerci, 2005: 9). Amaçlarına ulaşmak isteyen yöneticilerin, işgörenlerin istekle çalışmasını sağlamak ve bunu yüksek performansa çevirerek sonucunda yüksek verim elde edebilmeleri için işgörenlerin motivasyonlarına önem vermeleri gerekmektedir.

Motivasyonun önemini incelediğimizde işgörenler, yöneticiler ve işletmeler için ayrı ayrı önem teşkil ettiğini görüyoruz.

#### **2.1.2.1. Motivasyonun çalışanlar açısından önemi**

Motivasyon kişisel bir süreçtir. Motivasyonun artmasına neden olan bu süreçler kişiden kişiye değişiklik gösterebilmektedir. Motivasyon, işgörenler açısından incelendiğinde kendini tatmin etme, bireysel ihtiyaçlarını karşılama açısından büyük bir öneme sahiptir.

Motivasyon, işgörenin bir şeyi hedef belirlemesi ya da bir şeye ihtiyacının olduğunun ortaya çıkması ile başlar. Bununla birlikte işgörenlerde uyarılma başlar. Uyarılma ile birlikte bir sonraki aşama olarak harekete geçecektir. Harekete geçen işgören belirlediği hedefe veya ihtiyacına ulaşarak son aşamaya yani doyuma ulaşarak motive olacaktır (Alsatt 2016: 32). Sahip oldukları motivasyon doğrultusunda hedeflerine ulaşmak için daha fazla çaba gösterecek ve bunun karşılığında örgütlerinden beklentilerini karşılayacaklardır (Kılıç 2000: 25). Motivasyonu yüksek olan işgören hem örgüt içerisinde hem de sosyal hayatında olumlu davranışlar sergileyecektir.

Mutlu olan işgören enerjisini motive olduğu yere daha fazla yöneltecektir. Motivasyonun işgörenler açısından önemini aşağıdaki gibi sıralayabiliriz;

- Bireysel ihtiyaçlarını karşılama olanağı bulacak,
- Aile, güvenlik, sosyal, kültürel vb. ihtiyaçlarını karşılama imkanı sağlayacak,
- Bireysel tatmin gerçekleşecek,
- İşgörenler arasında olumlu rekabet duygusunun gelişmesini sağlayacak,
- Örgütlerin gelişmesine katkı sağlayacaktır.

Yaptığı işten memnun olmayan ve motivasyonunu kaybeden işgörende işi aksatma, devamsızlık ve işten ayrılma niyeti ortaya çıkmaktadır. Bu durum doğrudan örgütlerin performansına etki etmektedir. Burada en büyük görev yöneticilere düşmektedir. Yöneticiler her bir işgöreni için motive olacakları unsurlarını belirlemeli ve işgörenlerini bu doğrultuda yönlendirebilmelidir (Koçel, 2010: 619-620). Bununla işgörenin performansının her gün için aynı seviyelerde tutulması hedeflenmektedir. İşgörenlerin ihtiyaçları günden güne değişebilmektedir. Yöneticilerin bu noktada işgörenlerini takip etmesi ve tek bir motivasyon unsuruna bağlı kalmamaları gerekmektedir. Örgütün hedeflerine ulaşabilmesinde işgörenin ne kadar motive olduğu önemlidir.

#### **2.1.2.2. Motivasyonun yöneticiler açısından önemi**

Motivasyonu yöneticiler açısından incelediğimizde, işgörenleri ile etkili iletişim ve yüksek verim elde etmek için uygulanmakta olan bir politika olarak karşımıza çıkmaktadır.

Yöneticilerin en temel görevi etkin ve etkili bir örgüt oluşturmaktır. Bir yöneticinin ne kadar başarılı olduğu ise işgörenlerinin yetenek ve tecrübelerini örgütün belirlediği hedefler için ne kadar etkili kullandığına, performansına bağlıdır. Başarılı bir yönetici işgören motivasyonuna önem vermelidir. Yöneticiliğin temelinde; işgöreni yönetebilmek, ekip çalışmasını sağlayabilmek, belirli amaçlar için işgöreni zorlamadan kendi istekleri ile çalışmalarını sağlayabilmek ve bunun karşılığında işgörenlerden yüksek verim alabilmek bulunmaktadır (Koçel, 2015: 729). Başarılı olmak isteyen yöneticiler bu sebeplerden ötürü öncelikle işgörenleri karar aşamalarına dahil etmelidir. Bu süreçteki performansları adil bir şekilde değerlendirmeli ve işgörenlerini bireysel beklentilerine göre ödüllendirerek motive etmelidir. İşgörenin

nasıl ve ne ile motive edildiğini, beklentilerinin neler olduğu bilinmesi ve motivasyon çalışmalarının bu doğrultuda yapılması gerekmektedir (Ölçer, 2005: 1).

Motivasyon işgörenlerin başarısında etkili olmakla beraber her işgörenin motivasyonu, onların hayata bakış açıları ve beklentilerine dayalı olarak birbirlerinden farklılık gösterebilir. Her işgörenin beklentileri ve motive olma yöntemleri birbirinden farklıdır. Bu sebepten işgörenini motive etmek isteyen yöneticiler her bir işgörenin beklentisini ayrı ayrı değerlendirmelidir. Belirlenen amaçlara ulaşabilmek için işgörenlerin beklentileri teşvik edici unsurlar olarak kullanılabilir. Bunların sonucunda başarılı olan yönetici aynı zamanda kurumun başarılı olmasını sağlayacaktır (Kılıç 2000: 25). Örgütlerin başarılı olmasının şartlarından biri de işgörenlerinin doğru bir şekilde motive edilmesine bağlıdır.

Motivasyona önem veren ve bunun üzerine çalışmalar yapan örgütler başarı elde etmektedirler. Yüksek motivasyon ile verilen görevleri yerine getiren işgörenler ise örgütün belirlemiş olduğu hedefleri benimsemiş olacağından ötürü tüm odağını çalışmalarına verecektir (Manzoor, 2012: 3). Yöneticiler işgörenlerini motive edemedikleri takdirde, verimin düşmesiyle maddi kayıplar oluşacaktır. Bu noktada önem verilmesi gereken bir diğer konu; işgörenin sahip olduğu tüm bilgi ve tecrübelerini örgütün amaçları için kullanabileceği uygun çalışma ortamlarının hazırlanmasıdır.

### **2.1.2.3. Motivasyonun işletmeler açısından önemi**

Motivasyon, çalışma yaşamının en önemli kavramlarından biridir. İşgörenlerin çalışma yaşamında motivasyonları örgütlerin başarısı açısından büyük önem taşımaktadır.

Motivasyon, işgörenlerin işlerini mutlu bir şekilde yapmasını sağlamaktadır (Bozöyük, 2019: 12). Günümüzde çalışma dünyasında yer alan örgütlerin başarıları, işgörenlerinin sergiledikleri performans ve verimliliklerine bağlıdır (Bakan, 2011: 253). Örgütlerin başarılarını etkileyen birçok faktör mevcuttur. Bunların başında ise insan gelmektedir. Rekabet ortamında fark yaratabilmek için örgütler motivasyonu yüksek ve yüksek verim alabilecekleri işgörenler ile çalışmak istemektedirler. Bu noktada işletmelerin başarılı olma derecelerinde işgörenlerin çok büyük etkisinin olduğunu söyleyebiliriz. Yöneticiler, işgörenlerini motive edecek faktörler bularak istekle çalışmalarını sağlamak durumundadır. Motivasyon ile birlikte verimlilik ve performans artacak ve örgüt başarılı bir şekilde amaçlarına ulaşacaktır.

Motivasyonun örgüte sağlayacağı yararları şu şekilde sıralayabiliriz (Baygüz, 2011: 19-20);

- Sosyal ve ekonomik yönden gelişen işgörenler verimliliği artırır.
- Çeşitli ekonomik ve teknolojik gelişmeler sonucunda örgütler “esnek motivasyon” sistemini benimseyecektir.
- Örgüt ve işgörenler arasında güçlü bir bağ oluşacak ve bu doğrultuda gerek ekip gerek örgüt içerisinde oluşacak olumsuzluk engellenecektir.
- İşgörenlerin iş tatmini artarken örgütlerin de verimliliği artacaktır.

İşgören ne kadar eğitilmiş, ne kadar kendini geliştirmiş ve başarılı olursa olsun motive olmadıktan sonra kendisinden verim almak ve örgüte katkı sağlaması mümkün olmayacaktır. Motivasyon çalışmaları ile işgörenler ve örgütler arasında bağ oluşacaktır. Oluşan bağ ile birlikte işgörenler örgütlerin amaçları doğrultusunda yönlendirilecek ve bu sayede örgütün rekabet ortamında hızla yükselmesi sağlanırken işgörenler açısından da olumlu gelişmeler meydana gelecektir (Taşdemir 2013: 16). İşgörenler motivasyon çalışmalarıyla maddi ve manevi yönden kazanımlar elde edeceklerdir. Mesleki gelişimlerini devam ettirecek ve bunun sonucunda daha fazla yetki ve sorumluluk alarak terfi imkanı bulacaklardır.

### **2.1.3. Motivasyon süreci**

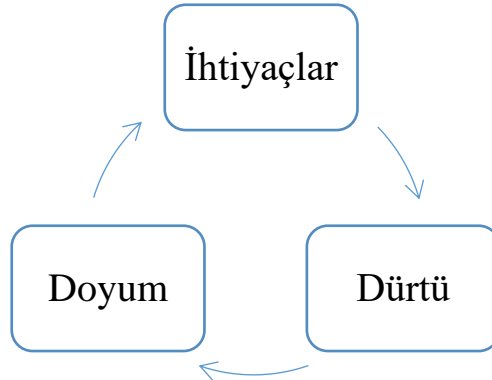
Motivasyon, ihtiyaçlar sonucu beliren amaca yönelik harekete geçme durumudur. Örgütsel açıdan bakıldığında ise motivasyon; yönlendirici bir güç olup, işgöreni harekete geçirme ve istekli bir şekilde çalışmasını sağlamaktır.

İşgörenler motive edilmediği sürece örgütlerin bekledikleri kazanımların elde edilmesi oldukça zordur. Motive etmek için öncelikle işgören için bir amaç oluşturulmalıdır. Amacı olmayan unsurlar için motive etmek oldukça zordur. İşgörenler bu amaçlar için belirli tutum ve davranışlar sergilemeye başlayacaktır. Bunların sonucunda motive olmaya başlayacak ve süreç bu şekilde devam edecektir. Motive etmenin dışında motivasyonun devamlılığını sağlamak da bir diğer önemli unsurdur. (Temizbaş, 2018: 15, Ceylan, 1998: 130). Her işgörenin motive olma düzeyi ve beklentileri birbirinden farklı olduğundan yöneticilerin bu noktada işgörenlerini iyi tanımaları gerekmektedir.

Motivasyon psikolojik ve fizyolojik dengenin bozulması ile ortaya çıkan, belirli aşamalardan oluşan ,belirli bir süre içerisinde gerçekleşen ve birbirleriyle etkileşimleri

olan bir süreçtir. Bu süreç çeşitli aşamalardan oluşur. Bu süreçler şu şekilde tanımlanabilir (Güney, 2015: 259):

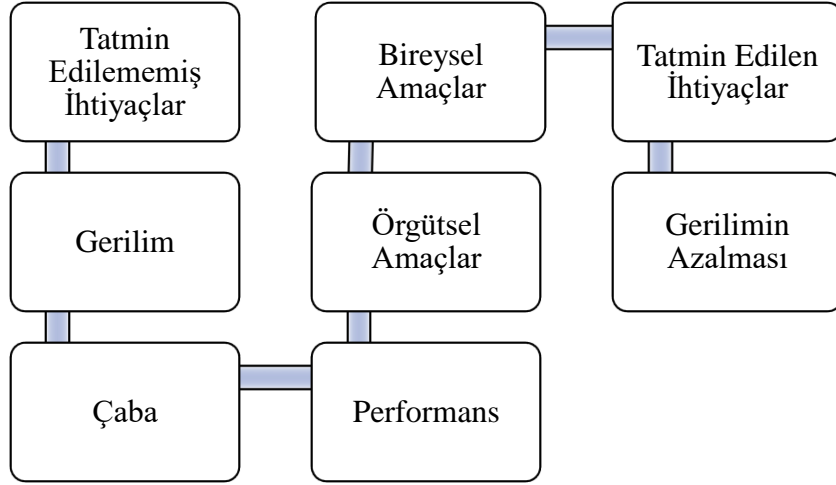
- **İhtiyaçlar:** Çevre ile olan uyumun sağlanması için ihtiyaç duyulan tüm psikolojik ve sosyal etmenlerdir. İşgörenin ihtiyacı ortaya çıktığında onu gidermeye çalışacaktır. Bu sürecin ilk aşamasını oluşturmaktadır.
- **Dürtü:** İhtiyaçların karşılanması için ortaya çıkan harekete geçirici istektir. İhtiyaçların oluşması ile birlikte işgörende bunların giderilmesi için harekete geçerek istek meydana gelecektir. Bu amaca yönelik davranışlar sergilemeye başlayacaktır.
- **Doyum:** Motive olmanın son aşaması olarak karşımıza doyum çıkmaktadır. Doyum, ihtiyaçların istenilen düzeyde karşılanmasıdır. İhtiyaçları karşılanan işgören doyuma ulaşacak ve mutlu olacaktır. İhtiyaçların karşılanmaması durumunda doyuma ulaşamayan işgörenler ise mutsuz olacaktır. Mutsuz olan işgörenlerin verimi düşecektir.



Şekil 2.1 Motivasyon Süreci

Yukarıda gösterilen Şekil 2.1’den de anlaşılacağı üzere süreç süreklilik arz etmektedir. Her ortaya çıkan ihtiyaç doyuma ulaştığında yeni ihtiyaçları beraberinde getirir. Kişilerin değişen ihtiyaçları ile birlikte motivasyon unsurlarında da değişiklikler meydana gelmektedir (Baygüz, 2011: 8). Bu da motivasyonun dinamiğini oluşturur.

Çalışma yaşamında yer alan işgörenler için hazırlanmış olan motivasyon sürecini Şekil 2.2 ile ayrıca gösterebiliriz.



Şekil 2.2 İş Hayatındaki Motivasyon Süreci

#### 2.1.4. Motivasyon ile ilgili temel kavramlar

Motivasyonu anlamaya çalışırken motivasyon ile ilişkili terimleri de bilmek gerekmektedir. Bu terimlerden karşımıza en çok çıkanları ele alabiliriz.

##### 2.1.4.1. İhtiyaç

Varoluştan bu yana her canlının yaşamını devam ettirebilmesi için çeşitli ihtiyaçları ortaya çıkmakla birlikte bu ihtiyaçları karşılaması gerekmektedir. İhtiyaçların karşılanmaması ölüme bile sebep olacak sonuçlar doğurmaktadır.

İnsanlarını harekete geçiren en önemli etken de ihtiyaçlarıdır. İhtiyaç; fizyolojik ve psikolojik dengelerin bozulması ile ortaya çıkan eksiklikler olarak tanımlanabilir (Güney, 2015: 257, Güney, 2000: 472-473). Bireyin motive olabilmesi için bu ihtiyaçların açığa çıkması ve giderilmesi gerekmektedir (Luthans, 1995: 141). İhtiyaç, bireyler arasında farklılık gösteren biyolojik, fiziksel ve psikolojik olabilen kavramdır. Bireylerin yaşamlarını devam ettirebilmeleri tüm bu fizyolojik ve psikolojik dengelerin bozulması ile ortaya çıkan eksikliklerin giderilmesi ile mümkündür.

İhtiyaçları temel ve sosyal ihtiyaçlar olarak 2 ayrı grupta incelemek mümkündür. Temel ihtiyaçlar yeme, içme, uyuma gibi fiziksel olgular olarak eksikliğinde insanların gücünü düşürecek ve giderilmediği durumlarda ölümler ile sonuçlanacak ihtiyaçlardır. Bu önemleri ile birincil ihtiyaç olarak tanımlanırlar. Güvenlik, sevgi gibi ihtiyaçlar ise

sosyal(psikolojik) ihtiyaçlar olarak tanımlanabilir. Sosyal ihtiyaçlar insanların kendilerini daha iyi, mutlu hissetmesine neden olan ihtiyaçlardır.

İhtiyaç ile ilgili yapılmış olan tanımlamaları şu şekilde sıralayabiliriz;

- İhtiyaç, hem birey hem de örgütlerin yaşamlarını devam ettirebilmeleri açısından büyük önem taşımaktadır (Marshall, 2009:325).
- İhtiyaç, henüz tatmin edilmemiş istek ve dürtülerin eksikliğinden kaynaklanan içsel gerilimdir (Bakırcıoğlu, 2016: 685).

Bu tanımlardan yola çıkararak ihtiyacı, bireylerin kendisinde eksik hissettiği ve onu harekete geçirmeye sevk eden tüm fizyolojik ve psikolojik olgular olarak tanımlayabiliriz.

İhtiyaçların giderildiği her sefer yeni bir ihtiyaç ortaya çıkacaktır. Buna bakarak, ihtiyaçların insan var olduğu süre boyunca olacağını ve farklı şekilde ortaya çıkacağını söyleyebiliriz.

Örgütler açısından ihtiyaçların giderilmesi iřęörenlerinin daha verimli çalışmasına etki edecek unsurlar olup, her iřęörenin ihtiyaçları ayrı ayrı değerlendirilerek giderilmelidir. İřęörenin ihtiyaçları giderildiği takdirde oluşan gerilim ve olumsuz tavırlar azalacak ve örgüt içerisinde olumlu tavırlar sergilemeye başlayacaklardır.

#### **2.1.4.2. Dürtü**

Motivasyon ile ilgili olan bir diğer kavram dürtüdür. Bireyi harekete geçiren itici bir güçtür. Susuzluk, açlık vb. gibi ihtiyaçlar dürtüyü oluşturur.

En genel tanımı ile dürtü, fizyolojik ihtiyaçların giderilmesinde organizmada ortaya çıkan ve harekete geçiren güçtür (Güney, 2015, 297, Marshall, 2009:169). Dürtü, bireyin ihtiyacını farketmesidir. İhtiyaçların ortaya çıkması beraberinde dürtüyü de getirir. İhtiyaçların karşılanması için harekete geçen dürtü, ihtiyaçların karşılanması takdirde olumsuz tepkiler ortaya çıkmasına neden olabilir. İhtiyaç devam ederken dürtü kaybolabilir ya şiddeti azalabilir. İhtiyacın karşılanabilirliği ile dürtü doğru orantılıdır. İhtiyaç ne kadar karşılanabilirse dürtünün şiddeti de o kadar artmaktadır (Torun, 2015:84). Karşılanamayacak ihtiyaçların oluşması dürtünün de düşmesine neden olmaktadır.

### 2.1.4.3. Güdüler

Motivasyon anlamak için bilinmesi gereken bir diğer kavram da güdüdür. İhtiyaç ve dürtüyü de kapsayan bir kavram olan olan güdü, kişilerin davranışlarının gerekçelerini açıklayan harekete geçiren güçtür.

Güdü bir diğer anlamı ile motiv, bireyin amacına ulaşmak için sergilediği davranışı güçlendiren itici güçtür (Güney; 2015: 315) Bir diğer tanımı ile uyarılmış ihtiyaçların tümüdür. İhtiyaç, istek, hırs gibi kelimeleri de kapsayan güdü; açlık, susuzluk ve cinsellik gibi fizyolojik olguları tanımlamak için kullanılır (zgven, 2003: 39). Güdü motivasyon kavramının temelini oluşturmaktadır. İhtiyaç ve dürtüyü de kapsayan bir kapsam olan güdü, amaa doğru hareketin motive olarak devamlılığı sağlar. Bireyi kendi iradesiyle harekete geçiren tutkudur (Adair, 2003: 13). İnsanı uyarır, belli bir hedef için harekete geçirir. Bu doğrultuda, sergilenen bütün davranışların temelinde güdünün yattığını söylemek mümkündür.

Güdüler gözle görülemeyen kavram olup yalnızca davranışlar yorumlanarak tahmin edilebilir (Steers ve Poter, 1987: 7). Davranışlara bakılarak güdülerin tahmin edilmesi kültürel ve bireysel farklılar neticesinde zorlaşmaktadır.

Literatürde güdünün çeşitli şekillerde sınıflandırıldığını görüyoruz. Bunlar;

- Fizyolojik güdüler
- Psiko-sosyal güdüler

Fizyolojik güdüler, bireylerin yaşamlarını sürdürebilmeleri için gerekli olan nefes alma, açlık, uyku gibi doğal unsurlardır (Atabey, 2003:4). Bunlar hayatta kalmak için büyük öneme sahip olduklarından birincil güdüler olarak da ifade edilir.

Psikolojik-sosyal güdüler, başka bireylerle birlikte yaşamanın sonucunda ortaya çıkan g, başarı, yarışma, bağlanma, güvenlik, çalışma, dostluk, sevgi gibi güdülerdir (Atabey, 2003:4). nem sırası göre ikincil güdüleri oluştururlar.

İhtiyaç, dürtü ve güdünün birbirlerinin yerine, aynı anlamlar olarak kullanıldığı görülmektedir. Fakat birbirlerinden ayrı anlamlar taşımaktadırlar. İhtiyaç; hayatta kalmak için karşılanması gerekendir. İhtiyacı karşılamak için ortaya çıkan ve gerilime neden olan dürtüdür. Güdü ise oluşan gerilimi yatıştırmaya yönelik davranışta bulunmak olarak açıklanabilir.



#### **2.1.4.4. Başarı güdüsü**

Yoğun bir şekilde başarılı olma isteği, başarma isteği olan kişilerde bulunan güdü türüdür. Başarıyı doğrudan etkilemektedir. Başarı gereksinimi duyma ile ortaya çıkmaktadır.

Genel tanımı ile başarı, karşılaşılan güçlükleri yenerek ilerleme ve geliştirme isteğidir (Güney, 2015: 257). İşgörenlerin en fazla etkisinde kaldığı güdüdür (Karabulut, 2019: 95). Başarı güdüsü her bireyde olup her bireyde farklılık göstermektedir. İşgörenlerde kendini, yüksek performans sergileme başarılı olma isteği olarak gösterir. Yeteneklerini geliştiren işgören kendine daha fazla güven duyar ve örgüte olan bağlılığı artar (Yusein, 2013: 52). Başarı güdüsü yüksek olan işgörenler, örgütlerdeki verimliliği de arttırmaktadır (Kutunis, 2009: 89). Başarı güdüsünü en çok etkileyen korku başarısızlık korkusudur. İşgörenlerin başarısı, yalnızca başarı güdüsüyle değil onların kişilikleri ve edinmiş oldukları tecrübelerle de ilgilidir. Gerekli ortam sağlanır ve sorumluluk verilirse başarı güdüsü ortaya çıkacaktır (Eren, 2014:526-527).

Başarı güdüsü; işgörenlerin kişilik özellikleri, aldıkları eğitimler ve yetkinlikleri doğrultusunda bireysel farklılıklar göstermekte olup yüksek performans ile çalışmalarının ve sonucunda başarılı olmalarının bir gerekçesi olarak açıklanabilir.

#### **2.1.4.5. Bağlanma güdüsü**

Bir diğer güdü olarak bağlanma güdüsü; bireyler için büyük önem taşıyan sosyal güdülerden bir diğeridir. Kişilerin hayatlarını sürdürürken başka bireyler ile olan bağları ile açıklanabilir.

Bağlanma güdüsü, başka insanlarla ilişki kurma dürtüdür (Güney, 2017 :16). Bağlanma güdüsü, bir gruba, örgüte ait olma ve diğer bireylerle olan ilişkilerini geliştirme ihtiyacını belirtmektedir. Bu güdüye sahip olan bireyler başkaları tarafından kabul görmek için çaba göstereceklerdir (Adair, 2005:71).

Bağlanma güdüsünü etkileyen birçok etken bulunmaktadır. Aile hayatıyla ortaya çıkan bu güdü korumacı yaklaşım sergileyen ailelerin çocuklarında fazla görülürken bağımsızlık duygusu ile yetiştirilen ailelerin çocuklarında daha azdır (Baysal ve Tekarslan, 2004:155, Kutunis, 2009:89).

Örgütsel açıdan incelediğimizde, bağlanma güdüsüne sahip olan işgörenlerin oluşturduğu çalışma ekiplerinde meydana gelen fikir ayrılıkların daha çabuk çözüldüğü ve gerginlik ortamının daha az olacağı anlaşılmaktadır (Yazkan, 2019: 43).

#### **2.1.4.6. Yarışma güdüsü**

Yarışma güdüsü, işgörenin örgüt içerisinde daha iyi bir konuma gelme, yetki elde etme isteği ile ortaya çıkan güdüdür.

Yarışma güdüsü çocukluk dönemine kadar uzanmaktadır. Bu güdü ile uyarılmış çocuklar ileride de yarışma güdüsüne ihtiyaç duymaktadırlar. (Güney, 2015: 258). Toplumsal bir varlık olan insan, hayatının her döneminde başka insanlarla iletişime girmek zorundadır. Yarışma güdüsünü örgüt açısından incelediğimizde, iletişim halindeki işgörenlerde daha iyi statülerde olma ve daha fazla sorumluluk sahibi olma güduları meydana gelir. Başarı güdüsünün bu açıdan daha çok maddi ve statü odaklı bir güdü olduğunu söyleyebiliriz (Baysal ve Tekarslan, 2004:156). Ön plana çıkma yarışı ile işgörenler iş hayatındaki statülerini istedikleri şekilde belirleyecek ve bunun için çalışacaklardır.

Yarışma güdüsü ile başarı güdüsü bir arada olan işgörenler için başarısızlık demotive olma sebebidir. Demotive olan işgörenlerde olumsuz duygular ön plana çıkacak ve özgüven kaybına neden olacaktır. Bunun sonucunda uzun süreli performans düşüklükleri meydana gelecek bu da örgüt içerisindeki verimin düşmesine neden olacaktır. Bunları engellemek için yöneticilerin, öncelikle işgörenlerinin hangi güdü ile motive olduklarını tespit etmeleri gerekmektedir. Daha sonrasında bu güduları kullanarak işgörenlerini motive etmeleri ve yüksek verim almaları daha kolay olacaktır.

#### **2.1.4.7. Güç güdüsü**

Güç, genel anlamıyla istenilen bir sonucu elde edebilmektir. Güç güdüsü ise başka birini etkisi altına alma ihtiyacı olarak tanımlanabilir. Bireyin başka bir bireye karşı üstünlük sağlama ve yönetmesi şeklinde ifade edilebilir.

Güç güdüsü bir diğer deyişle insanları etki altına alarak yönetme ve üzerlerinde otorite kurma ihtiyacıdır (Koçel, 2011: 627). Kuvvetli güç güdüsüne sahip olan bireyler, sosyal çevresini, tüm maddi kaynakları, diğer bireyleri kendi etkisi altına almak, kontrol etmek istemektedirler (Özer ve Topaloğlu, 2008: 97). Sahip oldukları güç

kadar kendilerini tatmin edecek ve motive olacaklardır. Bu bireyler sahip oldukları gücü nasıl kullanacaklarını bilmekte ve bunun sayesinde isteklerini gerçekleştirecek ve çevrelerinde olumlu fark yaratmasını sağlayacaklardır (Acuner, 2010: 41). Güç güdüsünün şiddetli olduğu ve ego tatmini olarak kullanan bireyler, diğer bireyler arasında çatışmalar meydana gelebilir. Çatışmadan korkmamaları durumunda bireyde yüksek motivasyon ortaya çıkmaktadır.

Güç ihtiyacının yoğunluğu bireyler arasında farklılık göstermektedir güdüsüne örgüt açısından baktığımızda yöneticiler ve işgörenlerin nasıl kullandıkları büyük önem taşımaktadır (Çalışkur, 2016: 37-38, Eren, 2008: 579). Bu güdüye sahip olan işgörenler diğer işgörenler ile çatışma yaşayabilirler. Bunun sonucunda çatışma yaşamak istemeyen işgörenlerde güç güdüsü kısıtlanabilmektedir (Eren, 2014:526). Çatışma yaşamaktan endişe duymayan işgörenlerde ise bu durum daha motive olmuş bir şekilde çalışmasına neden olmaktadır.

## **2.2. Motivasyon Teknikleri ve Kuramları**

Motive olma ya da motive olmada kullanılacak birçok yöntem ve motivasyon aracının olduğu bilinmektedir. İşletmeler de işgörenlerinin motivasyonlarını arttırmak için beklentilerini ve ihtiyaçlarını göz önünde bulundurarak çeşitlik motivasyon teknikleri belirlemektedir.

### **2.2.1. Çalışma yaşamında işgörenlerin verimliliklerini arttırma konusunda geliştirilen motivasyon teknikleri**

Gelişen rekabet ortamında örgütlerin başarılı olmaları ve elde ettikleri başarıları sürdürmeleri gerekmektedir. Sürdürülebilirlik ancak verimli bir çalışma ile sağlanabilmektedir. İş yaşamında verimliliğin sağlanabilmesi de işgörene ve işgörenin motivasyonuna bağlıdır.

İşgörenlerin kişilik özellikleri, sosyal ve kültürel farklılıkları örgütlerdeki motivasyon faktörlerinin de artmasına neden olmuştur. Uygulanan motivasyon teknikleri her işgörende aynı etkiyi yaratmamaktadır. Bu sebeple örgüt içerisinde birden fazla motivasyon tekniği uygulandığı görülmektedir. Bunun öneminin bilincinde olan örgütler, motivasyonun arttırılması için araştırmalar yaparak işgörenleri için uygun tekniklerini uygulamaktadırlar.

Yöneticilerin örgütler için kullandığı motivasyon tekniklerden bazıları şu şekildedir (Güney, 2012: 319-320);

- Gözdağı
- Ceza
- Ödül
- Yarışma
- Rekabet
- Ayrıcalıklar Tanıma
- Meslek ve Kurumu ile Özdeşleşme

#### **2.2.1.1. Gözdağı**

Gözdağı; bir kişinin istenilen eylemi gerçekleştirmesi için korkutma, tehdit etmektir. Gözdağı bireyin üzerinde baskı oluşturduğundan, huzursuzluğa ve mutsuzluğa sebep olmaktadır.

Örgütler açısından gözdağının amacı, işgörenlerin tehdit edilerek istenilen performans düzeyine ulaşabilmelerini sağlamaktır. İşgörenin üzerinde genellikle işini kaybetme tehditi oluşturularak işlerine daha fazla yoğunlaşmaları istenmektedir. Bir işgören bulunduğu statüyü, kazançlarını ve işini kaybetme korkusunu yaşamak istemez. Bu durum verimin düşmesine neden olmaktadır (Sabuncuoğlu, 2008: 22, Güney, 2015:262). Bu açıdan gözdağı olumsuz sonuçlar doğurabilmektedir.

Gözdağı yanlış bir uygulama olmamak ile birlikte iş değiştirme durumu olmayan işgörenlerde kısmen de olmasa işe yaramaktadır (Güney, 2015: 262). Olumsuz etkilere neden olabileceğinden gözdağının kime ve hangi şartlarda uygulanacağına doğru bir şekilde belirlenmesi gerekmektedir. Aksi takdirde mobing algısı oluşacağından örgütler açısından tehlike oluşturabilir.

#### **2.2.1.2. Ceza ve Ödül**

Ödül ve ceza bireylerin motivasyonlarını arttırmak için kullanılan araçlardandır. Örgütler ödül ve ceza araçlarını işgörenlerinin motivasyonlarını örgütlerin amaçlarını gerçekleştirebilmek için kullanmaktadır. Literatürde ceza ve ödül çok fazla yer almış ve farklı tanımlamalar yapılmıştır. Özellikle motivasyon ile ilgili çalışmalarda oldukça fazla inceleme yapıldığı görülmektedir. Özellikle ödül ile ilgili yapılan tanımların ceza ile ilgili yapılan tanımlamalardan fazla olduğu dikkat çekmektedir.

Ödül ile ilgili literatürde yapılmış bazı tanımlar şu şekildedir (Atay ve Acar, 2008: 409, Pitts, 1995: 13, TDK);

- Ödül; istenmeyen bir davranışı engellemek için uygulanan çeşitli yaptırımlar şeklinde tanımlanmaktadır.
- Ödül; elde edilen bir başarı karşısında kişiye verilen armağandır
- Örgütsel açıdan ödül, işgörenin belirli hedefe ulaşmak için göstermiş olduğu performans ve başarı karşılığı olarak sağlanan maddi ya da manevi faydalardır
- Ödül, işgörenin üstüne düşen görev ve sorumlulukları yerine getirmesi sonucunda örgütlerinden elde edeceği kazanımlarıdır
- Başka bir tanımla ödül, verilen görevin başarı ile tamamlanması neticesindeki bedeldir.

Yukarıdaki tanımlardan yola çıkarak ödülü şu şekilde tanımlayabiliriz. Ödül, bireyden beklenen görev ya da davranışın gerçekleştirilmesi sonucunda elde ettiği kazanımdır.

İşgörenler örgütlerinden gösterdikleri çabalarının karşılığı olarak her ay aldıkları maaş, prim vb. uygulamaların haricinde farklı şeylerle ödüllendirilmek isterler. Örgütlerdeki ödüllendirme sistemleri işgörenlerin bireysel ya da ekip verimliliğini arttırırken diğer işgörenlerin de bundan etkilenecek daha yüksek performans sergilemelerini sağlamaktadır (Kumkale, 1996: 99-102). Ödüllendirilen işgörenler de yeniden ödüle ulaşabilmek için yüksek verim ile çalışmaya devam edecektir.

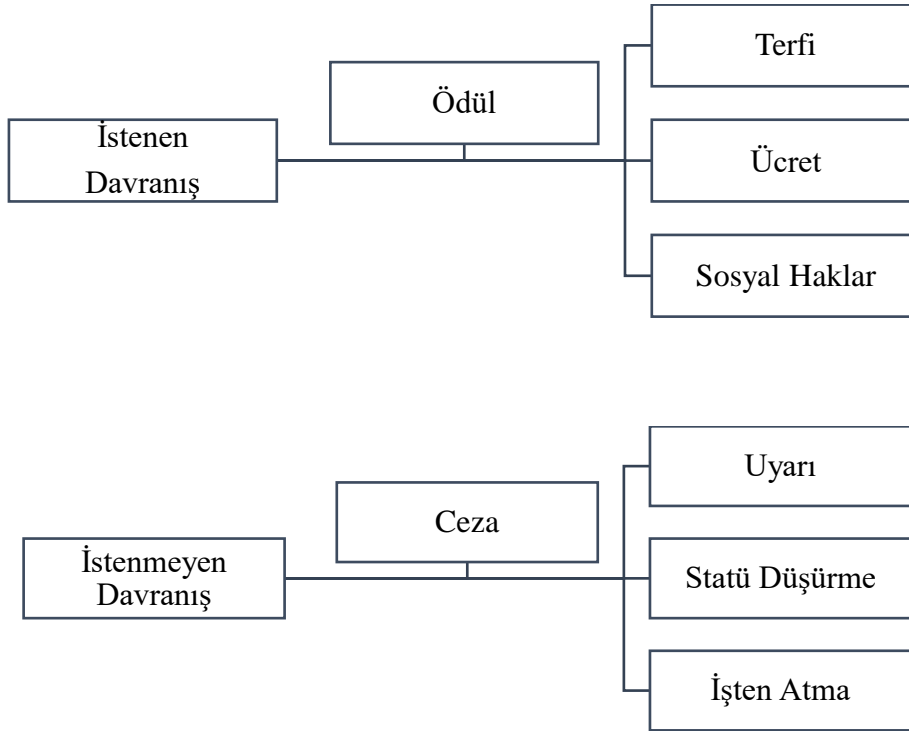
Örgütlerde ödül sistemlerinin adaetli bir şekilde oluşturulması gerekmektedir. Ödül sistemleri işgörenlerin motivasyonlarına göre oluşturulurken dikkat edilmesi gereken bazı hususlar aşağıdaki gibi sıralanabilir (Akgün, 2014: 5-6);

- Örgütün belirlediği politikaların destekleyici olması
- İnsan kaynakları süreçleri göz önünde bulundurularak uygulanmalı
- Örgütlerin belirledikleri misyon ve vizyonları ile aynı çizgide olmalı
- Ödüllendirme sisteminin örgütlere sağlayacağı karın bilincinde olunmalı
- İşgörenlerin kendilerini geliştirmelerine destek olmalı
- Örgütlerin mevcuttaki yönetsel süreçleri ile uyumlu olmalı

Ceza, istenilen bir davranışın ortaya çıkmasını sağlamak ve bireyi harekete geçirmek için sunulan kazanımlar olarak tanımlanabilir. Ceza, işgörenin istemediği bir davranış ile karşı karşıya kalmasıdır. Yöneticiler ceza uygulaması ile, işgörenin tekrar ceza ile karşılaşmamak için istenilmeyen aynı eylemi bir daha gerçekleştirmeyeceğini

varsaymaktadır (Pekel, 2001: 38- 39). Uygulanacak cezalar genellikle yetkilerin kısıtlanması ya da elinden alınması, sert bir şekilde eleştiriye maruz bırakmak, yetkinlikleri doğrultusunda kendisini daha pasif hissedeceği görevler vermek veya işine son vermek şeklinde uygulanabilmektedir.

Burada yönetime düşen en büyük görev kuralların net bir şekilde belirlenmesi ve bunların işgörene detaylı bir şekilde anlatılmasıdır. Kurallara uyum sağlamayan işgörenler bu doğrultuda cezalandırılmaktadır. Ceza işgörende belirli bir süre aynı sürece maruz kalmamak için motive etse de çok sık ve ağır şekilde tekrarlanması sonucunda örgütlerden soğumalarına sebep olabilmektedir. Bu nedenle cezanın sınırlarının iyi belirlenmesi ve adaletli bir şekilde uygulanması gerekmektedir (Şekil 2.3).



**Şekil 2.3:** Ceza ve Ödül Sistemi

Ceza olumsuz olarak algılansa da işgörenlerin tutum ve davranışlarını en etkili ve hızlı şekilde değiştirdiği bilinmektedir. Cezanın işgören davranışları üzerindeki olumlu etkilerini şöyle sıralayabiliriz;

- İşgörenin performans ve verimliliğindeki düşüşün farkına vararak kendini düzeltmesini sağlar,
- Adil bir şekilde uygulandığı ve sınırlarının kesin bir şekilde belirlendiği takdirde diğer işgörenlerin de performanslarını arttırmalarına neden olur.

Örgütlerdeki uygulamalar incelendiğinde ödüllendirme sisteminin ceza sistemlerine göre daha çok uygulandığı görülmektedir. Bunun nedeni olarak ceza sistemlerinin sınırlarının çizilememesi, işgörelere doğru bir şekilde aktarılamaması ve adaletli dağıtımın yapılamaması gösterilebilir.

### **2.2.1.3. Yarışma ve rekabet**

Yarışma genel tanımıyla belirli bir konu için üstünlüklerini ortaya koymaya çalışma durumudur. Örgütlerde yarışma, örgüt üyelerinin kendi aralarında en yetenekli olanın bulunma ve sınıflandırılma mücadelesidir. Bu mücadeleye giren işgörelenler yüksek performans sergilemeye başlarlar.

Örgüt içerisindeki yarışmalar yönetim tarafından düzenlenebildiği gibi işgörelenler arasında kendiliğinden de ortaya çıkabilmektedir. İşgörelenler arasındaki birliği ve ekip çalışmalarını güçlendirmesi açısından bu yarışmalar önem taşımaktadır (Güney, 2015: 263). Yarışma ortamında ekipler arasında düşmanlık algısının oluşmaması için yöneticilerin dikkatli davranması, bu tarz olumsuzluklara izin vermemesi gerekmektedir. Yarışmalar için seçilecek kişilere dikkat edilmesi gerekmektedir. Amaç en iyi performansı gösteren ve en bilgili işgöreleni ortaya çıkarabilmektir. Bu nedenle Aynı tecrübelere ve yeteneğe sahip işgörelenler seçilmelidir. Bu durum yarışma güdüsünü ve motivasyonu tetikleyecektir.

Rekabet ortamı örgütlerde bireysel ya da ekip olarak ortaya çıkabilmektedir. Ekip olarak ortaya çıkan rekabet ortamında toplu bir şekilde performansın artırılması sağlanabilmektedir.

Rekabet ile motivasyonu arttırabilmek için hedefe yönelik olmalıdır. Kişiler arasında ve kişilere yönelik rekabet ortamı oluşturulduğu ve kontrol edilmediği takdirde olumsuzluklara sebebiyet verebilmektedir.

İşgörelenler arasında uzun süren bir rekabet ortamının oluşması gerilimin artmasına neden olmaktadır. Gerilimin yükselmesi işgörelenler üzerinde baskıya sebebiyet

vereceğinden, bu baskıya dayanamayan işgörenin işten ve örgütten soğumasına neden olacaktır.

Rekabet ortamları oluşturulurken dikkat edilmesi gereken husus adillik ve etik değerlerdir. Süreç içerisinde işgörenlerin adalet algısının yüksek olması, performansa olumlu etki edecektir. (Karabulut, 2019; 105-106). Örgüt içerisinde rekabet ortamı oluşturulacak tüm uygulamaların işgörenlerin ihtiyaçlarına, bireysel özelliklerine uygun olarak ayarlanması ve işgörelere eşit ve adil fırsatlar verilmesi gerekmektedir. Aksi durumlar söz konusu olduğunda rekabet ortamı işgörelere üzerinde olumsuz etkilere neden olacak ve örgütler için başarısızlıkla sonuçlanacaktır.

#### **2.2.1.4. Ayrıcalıklar tanıma**

Ayrıcalık; bir kişinin diğerlerinden üstün tutulmasıdır. Örgütün hedefleri doğrultusunda, örgüte rekabet ortamında avantaj sağlayacak işgörelere için özel uygulamalar geliştirebilir ya da yetkiler verilebilir.

İşgörelere ayrıcalıklı olarak verilen yetki ve sorumluluklar, özgüveni ve motivasyonunu yükseltir. Bununla birlikte yöneticiler, işgörelere yeteneklerini görme fırsatı bulurken işgörelere de kendilerine verilen bu ayrıcalıklar ile kendi sınırlarını ve yapabileceklerini keşfedebilirler (Güney, 2015: 263). Kendi gelişimini gözlemleyen işgörenin bu durum karşısındaki motivasyonu da giderek artacaktır. Diğer işgörelere için de bu ayrıcalıklar teşvik edici bir unsur haline gelmektedir.

Diğer motivasyon tekniklerin de olduğu gibi ayrıcalık tanınırken de adil ve objektif davranılması, kuralların işgörelere net bir şekilde anlatılması gerekmektedir. Aksi uygulamalar söz konusu olduğunda, örgüt içerisindeki güvenin sarsılmasına, işgörelere arasında çatışmaya neden olabilmektedir.

#### **2.2.1.5. Meslek ve kurumu ile özdeşleşme**

Özdeşleşme ilk olarak Freud tarafından 1922 yılında kullanılmıştır. Özdeşleşme, bir birey başka bir birey ile arasında kurmuş olduğu duygusal bağın dışa yansmasıdır. Örgütsel bağlamda özdeşleşme ile ilgili pek çok tanım yapılmıştır. En genel anlamıyla örgüt ve işgörenin amaçlarının birbiriyle bütünleşmesidir. İşgören, kendini tanımlarken örgütü tanımladığı terim ve kavramları kullanıyorsa örgütü ile bütünleştiği söylenebilir.



Örgütlerin, meslek, kurum ve işgören arasındaki özdeşleşmesi sağlayan uygulamalar geliştirmesi gerekmektedir. Bu noktada yöneticilerin görevi; iş ortamının, yapılacak işin işgörene sevdirmesidir. Bunun için sert uygulamalar ve söylemler yerine daha ılımlı, güven verici unsurlar teşvik edilmelidir. Bununla birlikte işgörenlerin meslekleri ile özdeşleşmeleri için, yaptıkların işin belirli olması ve kendilerini bu işler ile net bir şekilde “Bu benim işim, mesleğim” diyebilecek şekilde tanımlayabilmeleri gerekmektedir (Ergin, 2002:173). Bir işgörenin mesleği ile özdeşleşebilmesi için gerekli olan unsurlar aşağıdaki gibi sıralanabilir (Başaran, 1984: 82);

- İşin işgörenin kişilik özelliklerine uygun olması gerekmektedir.
- İşgörenin işini rahat bir şekilde yapabilmesi için gerekli ortamın hazırlanması gerekmektedir.
- Yapılan işin diğer işgörelere bağı olmaması gerekmektedir. İşgören yaptığı işi, sonuçlarını ve başarısını görmek isteyecektir.
- Hedeflerini başarabileceğine inanması gerekmektedir.

Meslekleri ile bütünleşen işgörenler, kendilerine kimlik oluşturarak yaptıkları işlere, gelişmelere karşı duyarlı olur ve işin gereklerine göre hareket ederler. Kendilerine kimlik oluşturan işgörenlerin motivasyonları da artmaktadır.

### **2.2.2. Çalışanların verimliliklerini arttırmak için yöneticilerin yararlandığı motivasyon kuramları**

İş tatmini 1940’lı yıllarda önem kazanan bir kavram olup, yapılan işten sağlanan doyum olarak açıklanmaktadır. Bu doyum işgörende ne kadar fazla olursa ise iş tatmini ve verimlilikleri de de o ölçüde yüksek olmaktadır.

İş tatmini duygusal bir kavram olmakla birlikte yalnızca işgörenin davranışları ile ölçülebilmektedir. İşgören yaptığı işi ne kadar severek yaptığı, onunla ne kadar özdeşleştiği onun iş tatminini gösterir. Yapılan araştırmalar da iş tatmininin örgüte olan bağlılığı ve verimliliğe doğrudan etkisi olduğunu kanıtlamıştır. Bu açıdan iş tatmini örgütler tarafından üzerinde durulan bir kavram olmuştur (Dinler, 2019:5). Motivasyonu daha iyi anlayabilmek, işgörenlerin motivasyon unsurlarını tespit edebilmek, iş doyumlarını arttırmak için çeşitli çalışmalar yapılmıştır. Yapılan çalışmalarda birçok kavram geliştirilmiştir. Bu kavramlarda motivasyonun artmasına neden olan fiziksel ve psikolojik faktörler ve bu faktörlere neden olan dışsal faktörler

üzerinde durulmuştur. İş tatmini ile ilgili yapılan bu çalışmalar süreç ve kapsam kuramları olarak ikiye ayrılmaktadır.

Süreç kuramları, işgörenin belirli bir davranışı sergilemesinde ve belirli aralıklarla yenilenmesinde etken olan dışsal faktörleri ve süreçlerini incelemektedir. Bu faktörleri ücret, çalışma şartları, ödül, terfi vb. unsurlar olarak sıralayabiliriz

Kapsam kuramları, işgörenin kişisel ihtiyaçlarını incelemektedir. Bu ihtiyaçlar fizyolojik ve sosyolojik ihtiyaçlar olarak kendi içinde gruplandırabiliriz. Fizyolojik ihtiyaçlar bireylerin hayatta kalması için gerekli olan yemek, barınma, uyuma vb. temel ihtiyaçlardır. Sosyolojik ihtiyaçlar ise duygu ve düşüncelere dayalı olan ihtiyaçlardır.

#### **2.2.2.1. Motivasyon konusunda ileri sürülen süreç kuramları**

Süreç kuramlarında, işgörenlerin motivasyonlarına doğrudan etki eden faktörlerin nasıl geliştirildiği ve bu faktörler ile motivasyon arasındaki nasıl bir etkileşim olduğu, sürecin nasıl ilerlediğini açıklanmaktadır. Bir diğer deyişle kapsam teorileri ile incelenen faktörlerin motivasyon üzerindeki etkisinin süreçlere olan yayılımını ve gelişimini incelemektedir.

Süreç kuramı işgörenlerin davranışlarını ve motivasyonunu etkileyen içsel faktörlerden ziyade dışsal faktörlerin de bulunduğunu ileri sürer. Bu kuramlar ile işgörenin sergilediği bir davranışı tekrarlaması istenildiğinde, bunun dışsal faktörler ile birlikte nasıl sağlanabileceği sorusuna cevap aranmaktadır.

Motivasyon konusunda ileri sürülen süreç kuramları ile ilgili bilinen 6 kuram şunlardır;

- Vroom'un Bekleyiş Kuramı
- Adams'ın Eşitlik Kuramı
- Lawler-Porter'ın Beklenti Kuramı
- Edwin Locke'un Amaç Kuramı
- Davranış Düzeltme ve Güçlendirme Kuramı
- Harold Kelley'in Atıf Kuramı
-

### 2.2.2.1.1. Vroom'un bekleyiş kuramı

Süreç kuramlarından biri olan bekleyiş kuramı, insanların davranışlarını en başından en sonuna kadar incelemektedir. Bekleyiş kuramının temellerini 1930'lu yıllarda Kurt Lewin ve Edward Tolman atmıştır. Lewin ve Tolman'a göre insanlar düşünen varlıklardır ve bu doğrultuda sergiledikleri tüm davranışlar da bir amaca yöneliktir.

Victor H. Vroom'un "Work and Motivation" adlı kitabında incelediği bekleyiş kuramına göre, bireyleri beklentilerini gerçekleştirebilmek için en etkili davranışı seçmektedirler. Bu kuram 2 kavrama dayanmaktadır; valens ve beklenti. Valens; bireyin gösterdiği gayretler sonucunda kazanacağı ödülü isteme düzeyidir (Tozkoparan, 2008: 113). Beklenti, bireyin sergiledikleri davranışlar sonucunda belli bir hedefe ulaşacaklarına olan inançlarıdır. Valens ve bekleyişin birbirleri ile çarpımı movitasyonu ortaya çıkarmaktadır.

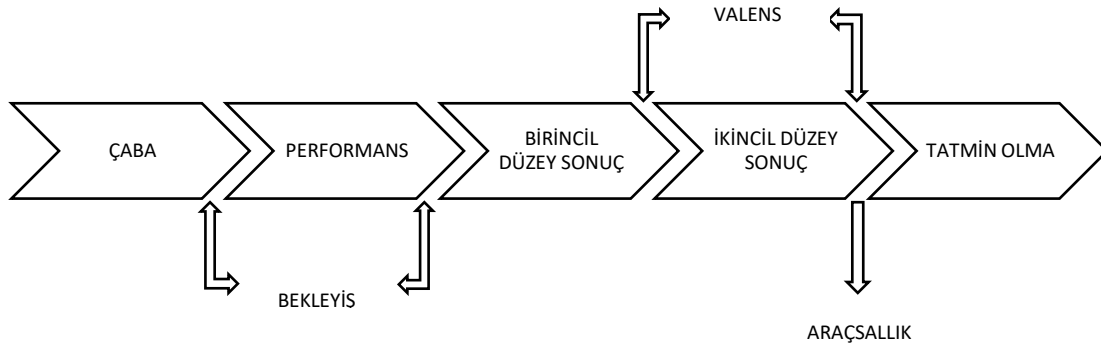
#### **Valens x Bekleyiş = Movitasyon**

Bu doğrultuda bireyler gösterdikleri çaba sonucunda beklentilerini karşıladıkları düzeyde motive olmaktadır.

Bekleyiş kuramına göre işgörenler eyleme geçmeden önce 3 kavrama odaklanır ve soruların cevaplarını ararlar. Bu sorular şunlardır (Statt, 2004: 255);

- Neticelendirmek için eyleme geçtiğimde başarı elde edebilir miyim? (Bekleyiş)
- Eylemi başarı ile sonuçlandırırsam ödüle ulaşabilir miyim? (Araçsallık)
- Bu ödülü elde etmeyi arzulama düzeyim nedir ve benim için ne kadar önemli? (Valens)

Vroom'a göre işgörenler gösterdikleri başarı sonucunda ödül elde edecekleri görevleri üstlenmeyi tercih eder ve bunun için emek sarf etmek isterler (Semerci, 2005: 28). Önce ödülleri tercih eder sonra bu ödüllere ulaşmak için davranış sergilerler. Ödüller burada araç olarak kullanılmaktadır. Örneğin İşgören, çaba + performans gösterdiğinde alacağı ödül maaşının arttırılması olabilir. Bu birincil düzey sonuç olarak tanımlanmaktadır. Maaş artışının tek başına bir anlamı olduğu kabul edilmez. Maaş artışıyla birlikte statüsünün yükselmesi ve takdir edildiğinde bir anlam ifade ettiği kabul edilir, bu da ikincil düzey sonuç olarak tanımlanmaktadır (Karabulut, 2019: 118). Bunu Şekil 2.4 ile gösterebiliriz.



**Şekil 2.4:** Vroom'un Motivasyon Modeli (Eroğlu, 1995: 270, Koçel, 2010: 634)

Ödüller her işgörende aynı şekilde arzulanmayabilir. Belirlenen bir ödülün işgörende arzulanma derecesi yüksek olurken diğer bir işgörence arzulanmayabilir. İşgören tarafından ödüle değer verilirse valens değeri +1 olarak derecelendirilirken değer vermediği durumda bu değer -1, ilgi duymadığında ise 0'dır.

Bu nedenle yöneticilerin öncelikli olarak işgörenlerinin tecrübelerini, kişilik özelliklerini ve beklentilerini bilmeleri gerekmektedir (Karadavut, 2018: 35). Bekleyiş kuramını örgütlerinde uygulayacak yöneticilerin dikkat etmesi gereken temel konular aşağıdaki gibi sıralanabilir (Güney, 2013:365);

- Her İşgören için önemli ve öncelikli olan ödüllerin belirlenmesi,
- Örgütün hedeflerini gerçekleştirmek için işgörenden sergilemesi beklenen davranışlar,
- İşgörenin göstermesi gereken performans ve ödül arasındaki ilişki,
- İşgörenin hedefe ulaşmak için yeterli donanıma sahip olması,
- İşgörene başaracağı konusunda güven verilmesi,
- Ödül sisteminin adil bir süreç ile yürütülmesi,
- Ödül sisteminin işgörenlerin ihtiyaçlarını gidermeye yönelik bir sistem üzerine kurulu olmasıdır.

Bu kuramın olumlu yanları olarak aşağıdaki maddeleri sıralamak mümkündür (Güney, 2013:365).

- Örgütsel davranışı anlamak için yardımcı olmaktadır.
- Her bir işgörenlerin bireysel olarak beklentileri, ihtiyaçları ve inançlarına önem vermekte ve saygı duymaktadır.
- Yöneticilerin işgörenlerin ihtiyaç duyduğu ödüllere odanlanmalarını sağlamaktadır.

Bekleyiş kuramına göre üstün performans ve başarıdan tam doyum sağlanabilmesi için işgörenlerin beklentileri ile ödüller arasında dengeli bir ilişki kurulması ve adil süreçler izlenmesi gerekmektedir (Selen, 2016: 55). Bu kurama göre işgörenlerin motivasyonları sergiledikleri davranışlar neticesinde elde edecekleri ödüller ile ilişkilidir. Ödül, işgörenin ihtiyacını karşılıyorsa ödüle karşı duyduğu istek artacak bunun neticesinde gösterdiği performans da artacaktır.

#### **2.2.2.1.2. Adams'ın eşitlik kuramı**

1960'lerde Stacy Adams tarafından General Electric şirketinde yaptığı gözlem ve çalışmalar sonucunda eşitlik kuramını ileri sürmüş ve temelini "adil olma" kavramına dayandırmıştır.

Adams'ın eşitlik kuramınının 4 temel esası bulunmaktadır. Bu esaslar şunlardır(Kılıç, 2016: 196);

**İnsan:** Adaletsizlik ile adaleti fark edebilen bir canlıdır

**Kıyas:** Başkalarının verdiği emek ile kendi verdiği emek neticesinde kazanılan ödüllerin değerlendirilmesidir

**Girdi:** İnsanların sahip oldukları yetenekler, tecrübeler, kişisel özellikler vb.

**Çıktı:** İnsanın gösterdiği çabalar neticesinde elde ettiği kazanımlar

Eşitlik teorisi, işgörenlerin aynı örgüt içerisinde aynı performansı gösterdiği diğer işgörenlerin elde ettiklerin ödüllerin dağıtımındaki eşitlik algısına göre motive olduklarını ileri sürmektedir (Şimşek ve Çelik, 2009). İşgörenlerin motivasyonları çevrelerinde gördükleri eşitlik algılarına göre değişiklik göstermektedir. Adams'a göre işgörenin motivasyonu yalnızca ödüller bağlı değil aynı zamanda ödüllerin dağıtımındaki adalete de bağlıdır. Eşitlik kuramı ile de işgörenlerin algıladıkları eşitliğin motivasyonlarına verimliliğe nasıl etki ettiğini ve örgüte olan etkilerini açıklamaya çalışmıştır (Koçel, 2018:654). İşgören, girdileri ile çıktıları arasındaki tutarlılığa odaklanmaktadır. Eğer İşgören girdileri ile çıktıları arasındaki

karşılaştırmada tutarlılık olduğunu düşünürse motivasyonunda olumlu etkiler yaratacaktır.

Bu kıyaslamayı formül ile göstermek gerekirse aşağıdaki gibi gösterebiliriz (Koçel, 2018:654, Güney, 2013:368);

$$\frac{\text{Kendisinin Gösterdiği Çaba}}{\text{Kendisinin Elde Ettiği Sonuç}} = \frac{\text{Diğerlerinin Gösterdiği Çaba}}{\text{Diğerlerinin Elde Ettiği Sonuç}}$$

Bu formüle göre işgören, kendi gösterdiği çabanın diğerlerinin gösterdiği çabaya, kendi elde ettiği sonucun diğer işgörenin elde ettiği sonuca eşit olmasını ister. Karşılaştırmanın sonucunda eşit oranlar söz konusuysa, eşit ilkesinin olduğu ve bu durumun işgören tarafından da adil görüldüğü söylenebilir. Kendi gösterdiği çaba ve elde ettiği sonucun diğer işgöreenden fazla ya da eksik olması adalet algısına olumsuz etki etmektedir. Kısacası işgörenin verimliliği dengenin ne kadar sağlandığına bağlıdır.

Adil bir ödüllendirme sisteminin olmadığı durumlarda, örgüt içerisinde huzursuzluklar meydana gelecek bu da işgörenlerin motivasyonlarına etki edecektir (Koçel, 2003: 654). Eşitsizliğin olmadığı örgütlerde işgören kendisinin çabasına göre az ödüllendirildiği düşüncesine kapılırsa, ekip arkadaşlarına karşı nefret ve öfke gibi olumsuz duygular besledikleri görülmektedir. Kendilerinin fazla ödüllendirildiğini düşündükleri durumlarda ise diğer işgörelere karşı kendilerini suçlu hissedeceklerdir. Örgütlerinde eşitsizlik olduğunu düşünen işgörenler ise bu eşitsizliği ortadan kaldırmak için bazı olumsuz davranışlar sergilemeye başlayacaklardır. Bu davranışlar şunlardır (Güney, 2013:368);

- Daha az çaba sarfetme isteği,
- İşi tamamlamama,
- İştten ayrılma isteği,
- Diğer işgörenlerin de daha az çaba sarfetmeleri için söylem ve eylemlerde bulunma,
- Çıktının değiştirilmesi olarak sıralamak mümkündür.

Eşitlik kuramını uygulayarak motivasyonu arttırmak isteyen örgütlerde yöneticilerin dikkat etmesi gereken bazı hususlar bulunmaktadır. Bu hususlar aşağıdaki gibidir (Alsat, 2016: 18-19, Güney, 2013:368):

- İstenilen performans için işgörenin eğitim ve gelişimine destek olmak,
- İşgörenin üstleneceği görevler net bir şekilde belirlenmesi,
- İşgörenin çıktılarını diğer işgörenler ile kıyasladığının unutulmaması,
- Belirlenen ödüllerin her işgören için farklı önem düzeyinde olduğu göz önünde bulundurulmalı,
- İşgörenler ve performansları sürekli gözlenmeli ve gerekli durumlarda ödül performans ilişkisi kurularak ödüllerde değişiklikler yapılmalıdır.

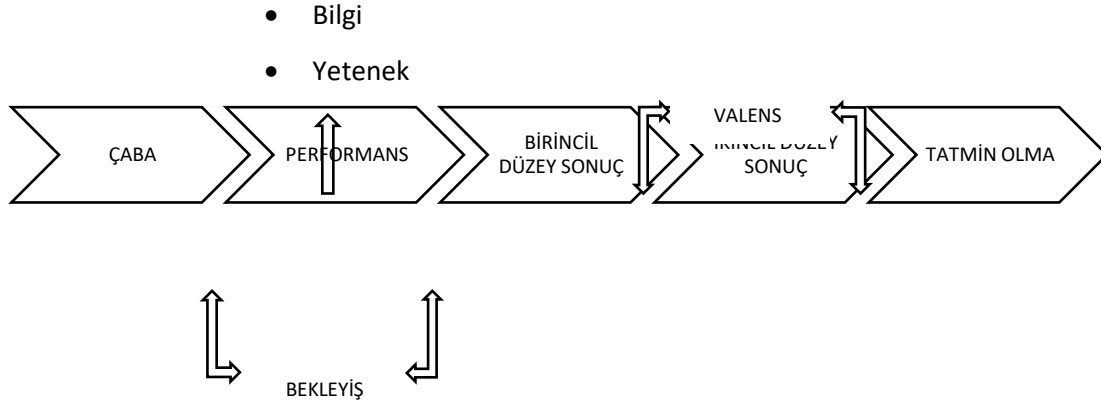
### 2.2.2.1.3. Lawler-Porter'in beklenti kuramı

Lawler ve Porter'in beklenti kuramı, Vroom'un bekleyiş kuramı üzerinden geliştirilmiştir. Bu kuramı Vroom'un bekleyiş kuramından ayıran en önemli özelliği; diğer birçok değişkeni de ele alarak aralarındaki ilişkinin incelenmesidir. Böylece motivasyona ait kavramlar bir çatı altında toplanmış ve performans ile netice arasındaki ilişki daha geniş bir çerçevede incelenmiştir. Bu kuramda değinilen kavramlar aşağıdaki gibidir:

- Çaba
- Yetenek
- Rol Algıları
- Performans
- Ödüller
- Tatmin

Lawler ve Porter'in geliştirdiği beklenti kuramına göre işgörenin yüksek çabası sonucunda her zaman performansının da yüksek olacağı anlamına gelmez. İşgörenin yüksek çabası haricinde bilgi, beceri düzeyinin de istenilen iş için yeterli düzeyde olması gerekmektedir. İşgörenin motivasyonu, ödülü arzulama derecesi haricinde yetenekleri ve üstlendiği rol de doğrudan etki etmektedir. Buna göre işgören yapacağı iş için gerekli donanımına sahip değilse başarı elde edemeyecektir. Başarıya ulaşabilmesi o iş için gerekli bilgi ve beceriye sahip olmasına bağlıdır. Yeterli donanımına sahip olan işgörenin örgüt içerisindeki rolünün belirli olması ve görev dağıtımlarının bu doğrultuda yapılmış olması gerekmektedir (Koçel, 2018:652). Örneğin; mühendislik eğitimi almayan bir işgörene mühendislik işi verildiği takdirde, ne kadar çaba gösterirse göstereceği kurallarına uygun ve başarılı bir iş ortaya çıkmayacaktır. Bununla birlikte rol kavramı devreye girmektedir. Üstlendiği rolü

yerine getiremeyen işgörenin motivasyonuna olumsuz etkileri olacaktır (Gümüş, Sezgin, 2012: 13). Bu kuram ile çaba karşılığında elde edilen başarı tatmin, ile neticeleneceğini ileri sürmektedir (Şekil 2.5).



Şekil 2.5: Lawler - Porter Motivasyon Modeli (Koçel, 2010: 634)

Örgütlerde bu kuramı kullanmak isteyen yöneticilerin dikkat etmesi gereken noktalar şunlardır (Konur, 2006:43);

- İşgörelere biçilen rollerin gereklerini yerine getirebilmeleri için gerekli donanımına sahip olacakları eğitimlerin düzenli olarak verilmesi gerekmektedir.
- İşgörelenin diğler işgörelenler ile çaba-ödül kıyaslaması yaptıkları göz ardı edilmemelidir.
- Rol çatışmalarının önüne geçilmelidir.
- Ödüllerin değerinin kişiden kişiye değıştiğı unutulmamalıdır.
- Örgüt içerisindeki uygulamalar gerekli durumlarda yeniden düzenlenebilir yapıda olmalıdır.

Bu kuramdan yola çıkarak yöneticilerin, işgörelenin gösterdiği çabalarının sonucunda başarı elde edebilecekleri ortamları hazırlamaları, daha cazip ödül sistemlerini oluşmaları gerekmektedir (Tınaz, 2005: 12).

#### 2.2.2.1.4. Edwin Locke'un amaç kuramı

Amaç kuramı 1968 yılında Edwin Locke tarafından geliştirilmiştir. Bu kurama göre kişilerin motivasyonunu kendilerinin belirlemiş oldukları amaçları belirler.



Locke'a göre kişiler bir amaç belirledikleri sürece motive olur ve o amaca ulaşmaya çalışırlar. Belirledikleri amaçlar ne kadar büyük olursa gösterecekleri çaba ve motivasyonda o derece güçlü olacaktır. Dolayısıyla belirlenen amaçlar kişilerin başarıları da etkilemektedir (Onaran, 1981; 139). Buradaki en önemli husus amaca olan inanç ve bağlılıktır. Ödüller, amaca ulaşabileceğine olan inanç ve örgütün amaç ile ilgili kararlar süreçlerine katılım sağlayabilmek işgörenin amaca olan bağlılığını arttırmasına yardımcı olacak unsurlardır (Eren, 2014:529). Amaca olan bağlılık kişi tarafından gösterilen çabanın artmasını ve daha yüksek performans göstermesini sağlamaktadır. Locke bu kuramın temelini amacın erişebilirlik, zorluk derecesine bağlamıştır (Koçel, 2013:638). Belirlenen amacın zorluğu aynı derecede performans göstermeyi gerektirmektedir.

Amaçlar işgörenlerce belirlenebildiği gibi örgütler tarafından da belirlenebilmektedir. Yöneticilerin burada dikkat etmesi gereken nokta örgütlerin belirlediği amaç ile işgörenin belirlediği amaç arasındaki uyumdur.

#### **2.2.2.1.5. Davranış düzeltme ve güçlendirme kuramı**

Motivasyon konusunda geliştirilen bir diğer kuram, Skinner tarafından geliştirilen davranış düzeltme ve güçlendirme kuramıdır. Davranışsal bir kuram olup, temeli sonuçlara göre şekillenmeye dayanmaktadır. Bir başka deyişle amacın davranışlara yön vermesini ve ödüllendirilen davranışların tekrarlanacağını ileri sürmektedir.

Bu kuram bireylerin sergiledikleri davranışlar sonucunda motive olduklarını ileri sürmektedir (Güney, 2012:330). Birey belirli bir amaç için sergilediği davranışlar sonucunda başarısız olursa, aynı amaç için farklı bir davranış sergilemeye başlayabilir.

Bu kuram örgütlerde motivasyon aracı olarak kullanılabilir. Örgütler, işgörenler tarafından sergilenen bir davranış sonucunda başarı elde etmişler ise aynı davranışın tekrarlanmasını isteyeceklerdir. Bu doğrultuda sergilenmesi istenilen davranışı ortaya çıkartmak için olumlu ve olumsuz güçlendirme, son verme, cezalandırma olarak dört ayrı yöntem uygulanabilir. Bunlar yöntemleri aşağıdaki gibi sıralayabiliriz (Eren, 2008: 603);

- Olumlu güçlendirme; istenilen davranışın tekrar edilmesini teşvik eder. Bunlar prim, ücret artışı, terfi olarak sıralanabilir.
- Olumsuz güçlendirme; istenmeyen davranışı engellemek, istenilen davranışı ortaya çıkartmak için uygulanır. Bunlar uyarı, eleştirme olarak sıralanabilir

- Son verme; istenmeyen davranışın ortadan kaldırılması için uygulanır. Davranışa neden olan unsurların ortadan kaldırılmasını amaçlar. Bunlar; örgütlerden olan beklentilerinin ortadan kalkacağını düşündürecek unsurlardır. Terfi, maaş artışı, statü kaybı vb.
- Cezalandırma; istenmeyen bir davranışın sonucunca tekrarlanmasını engellemek için uygulanmaktadır. Ceza uygulaması işgörenler üzerinde motivasyonun düşmesine yol açabilecek olumsuz etkiler yaratabilecek uygulamalardan bir tanesi olduğundan, uygulama esnasında dikkatli davranılması gerekmektedir.

Bu kuramı örgütlerde uygulayacak olan yöneticilerin dikkat etmesi gereken noktalar şunlardır (Güney, 2012b:330);

- Örgütün istediği ve istemediği davranışlar açıkça belirlenmiş olmalı,
- Bu davranışlar hakkında işgörelere yeterli bilgi verilmiş olmalı,
- İstenilen davranışın sergilenmesi için ödüllendirmeden kaçınılmamalı,
- Davranışların karşılığı üzerlerinden zaman geçmeden, hemen verilmeli.

Örgütler bu kurama göre başarısızlık elde eden işgörelere karşı bu başarısızlığı görmezden gelip, başarı elde ettiklerinde ödüllendirmeleri doğrultusunda işgöreni amaca ulaşabilmesi için motive edebilirler (Güney, 2012b:330).

#### **2.2.2.1.5.1. Harold Kelley'in atıf kuramı**

1967 yılında Harold Kelley tarafından geliştirilen atıf kuramı, bireylerin sergilediği davranışların nedenini ve o anki ruh hallerini inceleyerek hangi davranışın bireye atfedileceğini incelemektedir. Atıf kuramı bazı kaynaklarda yükleme kuramı olarak da geçmektedir.

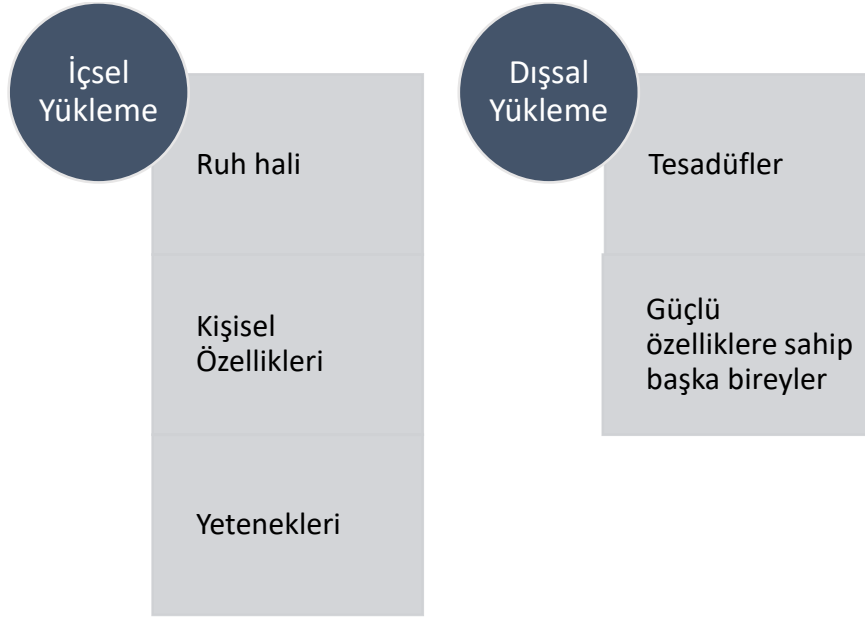
Kelley'e göre bireyler bahsi geçen konuya ilişkin davranışın sebebini açıklarken içsel veya dışsal özelliklere yükleme yapmaktadır (Kanbur, 2005: 45). Yüklemenin içsel ya da dışsal özelliklere yapılması için üç ayrı ilkedden yararlanılmaktadır. Bunlar belirginlik, benzerlik ve tutarlılıktır. Bu ilkeleri şu şekilde açıklayabiliriz (Kelley, 1973: 112, Arslan, 2005:24-25);

**Belirginlik**, kişinin sergilediği davranış belirli bir nesneye/kişiyeye özgü mü yoksa diğer nesnelere/kişilere karşı da aynı mı?

**Benzerlik**, başka kişiler de bu durumda aynı davranışı mı sergiliyor?

**Tutarlılık**, kişi davranışı farklı bir zamanda da sergiliyor mu?

İçsel yükleme; bireyin davranışlarının sebebinin, kendi içsel özelliklerinden kaynaklanan, dışsal yükleme; bireyin davranışlarının kendisi dışında meydana gelen davranışlar, olaylar ile açıklanmaktadır (Şekil 2.6).



**Şekil 2.6** İçsel ve Dışsal Yükleme Nedenleri

Örneğin; mağazada görev alan ve bir ürün hakkında bizimle ilgilenen satış danışmanının sinirli olduğunu düşünelim. Satış danışmanı için yükleme yapabilmek için yukarıdaki ilkeler ile ilerlemek durumundayız. Belirginlik ilkesine göre; Sadece bu ürünle ilgili işlem yaparken mi sinirli? Benzerlik ilkesine göre; Mağazadaki diğer satış danışmanları da sinirli mi? Tutarlılık ilkesine göre; Her ilgilendiği müşteriye karşı mı sinirli mi davranıyor?

Kelly, bu ilkelerden edindiğimiz bilgiler doğrultusunda; tutarlılığın güçlü benzerlik ve belirginlik ilkesinin zayıf olduğu durumlara içsel yükleme, üçünün de güçlü olduğu durumlara dışsal yükleme yapılabileceğini belirtmiştir (Kelley, 1973: 112-113). Örnekten yola çıkarak mağazadaki diğer satış danışmanlarının sinirli olup olmadıkları ve bizimle ilgilenen satış danışmanının bir ürünle ilgili sinirli olup olmadığı bilinmiyor fakat bizimle ilgilenen satış danışmanının her müşteriye karşı sinirli olduğu biliyorsa tutarlılık ilkesinin yüksek, belirginlik ve benzerlik ilkesi düşük olmasından dolayı içsel yükleme yapılabilir.

Bu kuramın örgütlerde de kullanılması mümkündür. Yöneticiler bu kuram ile birlikte işgörenlerin sergiledikleri davranışlara içsel ve dışsal yükleme yapabilir, motivasyonlarına etki eden olumlu ya da olumsuz faktörleri doğrudan tespit ederek çözüme ilerleyebilirler.

#### **2.2.2.2. Motivasyon Konusunda İleri Sürülen Kapsam Kuramları**

Kapsam kuramları, kişileri harekete geçirmeye neden olan ihtiyaçlarına odaklanmaktadır. Bu kurama göre ihtiyaçlar fizyolojik ve sosyolojik ihtiyaçlar olarak iki grupta sınıflandırılmaktadır. İnsan sürekli gelişen bir varlık olduğundan ihtiyaçları da onunla birlikte gelişim göstermektedir. Kapsam kuramlarının amacı; kişilerin ihtiyaçlarından doğan davranışlarının motivasyon ile olan ilişkilerini açıklayabilmektir.

Kapsam kuramına göre bu ihtiyaçlar belirlendiği ve tatmin edildiği takdirde kişiler motive olmaktadır. İhtiyaçların kişiden kişiye değişiklik göstermesinin yanı sıra süreç içerisinde kişilerin ihtiyaçları da değişiklik gösterebilmektedir. İşgörenlerinden yüksek verim almak ve amaçlarına ulaşmak isteyen örgütler, bu kuramlardan yola çıkarak her bir işgörenlerinin ihtiyaçlarını belirleyerek motive olmaları için bu ihtiyaçların karşılanmasına yönelik çalışmalar yapmaktadırlar.

Motivasyon konusunda ileri sürülen kapsam kuramları ile ilgili 4 kuram şunlardır;

- Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı
- Herzberg'in Çift Etmenler Kuramı
- McClelland'ın Başarma İhtiyacı Kuramı
- Alderfer'in V.İ.G Kuramı

##### **2.2.2.2.1. Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramı**

Kapsam kuramlarının en başında gelen ve en çok bilineni, Abraham Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşi kuramıdır.

Maslow'un 1940'lı yıllarda klinik gözlemler ve araştırmalar neticesinde ortaya attığı ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramına göre 2 temel varsayım bulunmaktadır. Birinci varsayıma göre, insanların birtakım ihtiyaçları bulunmaktadır ve sergiledikleri davranışlar bu ihtiyaçları gidermeye yöneliktir (Sökmen, 2010:172-174, Adair, 2006:31-32). İnsanlar, ortaya çıkan birtakım ihtiyaçlarını karşılayabilmek için belirli davranışları sergilerler. Bu bakımdan insan davranışlarını belirleyen en önemli unsur

ihtiyaçlardır. Yöneticiler de bu ihtiyaçları gidermeyi hedefleyerek, işgörenleri örgütün amaçları doğrultusunda istenilen davranışa yönlendirmelidir.

İkinci varsayım ise, bu ihtiyaçların hiyerarşik sırasıdır. Bu varsayıma göre her insanın ihtiyaçları belirli bir hiyerarşiye sahiptir. Alt sıradaki ihtiyaçlar giderilmeden üst kademedeki ihtiyaçların giderilmeye çalışılması davranışa yöneltmez (Koçer, 2015 :734). Maslow'a göre giderilen ihtiyacın insan üzerindeki motive etme gücü zayıflar ve bir üst kademedeki ihtiyaca yönelirler, bu ihtiyaçlar davranışa yöneltmeye başlar (Koçel, 2018:652).

Maslow ihtiyaçları bir piramide benzetmiştir. Buna piramide göre insanı motive eden beş temel ihtiyaç bulunmaktadır (Şekil 2.7).



Şekil 2.7: Abraham Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi

Şekil 2.7'de görüldüğü gibi Maslow'un ihtiyaçlar piramidini öncelik sıralarına göre aşağıdan yukarıya doğru kademelendirilmiştir. Bu ihtiyaçlar aşağıdaki gibi

sıralanabilir (Özkalp ve Kirel, 2010:281, Onaran, 1981: 14-16, Dinler, 2009:7, Güney, 2007:294):

- **Fizyolojik İhtiyaçlar:** İnsanın hayatta kalmasını sağlayan temel ihtiyaçlardır. Bunlar; yemek, uyku, barınma vb.
- **Güvenlik İhtiyacı:** Her türlü tehlikelerden korunmayı sağlayan ihtiyaçlardır. Bunlar; İş güvenliği, can ve mal güvenliği vb.
- **Sosyal İhtiyaçlar:** İnsanların sosyal birer varlık olmasından kaynaklanmaktadır. Arkadaş edinme, aile, sevgi, kabul görme vb ihtiyaçları kapsamaktadır.
- **Saygınlık görmeye ihtiyacı:** Bu ihtiyaçlar bireyin kendisine duyduğu saygı ve başkalarının kişiye duyduğu saygı olarak ikiye ayrılmaktadır. Bu ihtiyaçların giderilmesi bireyin kendisini daha değerli hissetmesini sağlamaktadır.
- **Kendini gerçekleştirme ihtiyacı:** Bireyin sahip olduğu yetenekleri geliştirmesi, başarı etme etmesi ve bundan tatmin olması ile ilgili ihtiyaçtır. Birey tatmin oldukça, potansiyali arttıkça kendini gerçekleştirme ihtiyacı artacağından, bu ihtiyacın tam anlamıyla giderilmesi mümkün değildir.

Bu sıralamaya göre işgören öncelikli olarak fizyolojik ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik davranışlar sergiler. Maslow'a göre ilk ve ikinci kademedede yer alan ihtiyaçların seviyesi düşük, üçüncü kademededen sonraki ihtiyaçların seviyesi ise yüksektir. Kurama göre; alt kademedede yer alan düşük seviyedeki ihtiyaçlar giderilmeden üst kademedede yer alan yüksek seviyeli ihtiyaçlar tatmin edilemez. İlk kademedeki fizyolojik ihtiyaçlar karşılanması zorunlu olan ihtiyaçlardır. Örneğin uykusuz ya da aç olan bir kişinin diğer kademelerden motive olması beklenemez. Hiyerarşinin ikinci kademesindeki güvenlik ihtiyacı, işgörenin hem motivasyonunu hem de örgütsel adalet algısına doğrudan etki eden önemli bir ihtiyaçtır. Yöneticilerine güvenen işgörenlerin örgütsel adalet algıları da yüksek olmaktadır (Adair, 2006: 41-43). Sosyal ihtiyaçların giderilmesi ile birlikte örgüt içerisindeki iletişim güçlenecek ve işgörenler arasındaki iyi ilişkiler kurulmasını sağlanacaktır (Adair, 2006:36-37). Dördüncü kademedede yer alan ihtiyaç saygınlık görme ihtiyacıdır. Örgüt içerisinde saygınlık görme, kararlarda işgörenin fikirlerine danışılması olarak açıklanabilir. Kararlarda söz sahibi olan işgörenin iş tatmini ve motivasyonlarını artmaktadır (Adair, 2006:41-43). Son kademe de yer

alan kendini gerçekleştirme ihtiyaında örgüt içerisindeki iletişim, yöneticilerin tutum ve davranışları, süreçlerin adil bir Şekilde yürütülmesi işgörenlerin performansına doğrudan etki eden unsurlardır (Adair, 2006: 36-37,41-43). Başarılı olmak isteyen örgütler, ihtiyaçlar hiyerarşisini motivasyon unsuru olarak kullanabilirler.

Her birey aynı kademedede aynı Őiddetle motive olması beklenemez. Yöneticiler, ncelikli olarak işgörenlerin hangi basamaklarda hangi ihtiyaçların eksikliğini yaşadıkları tespit etmelidir. Bu ihtiyaçların belirli ölçüde giderilmesi ve sürekliliğinin de sağlanması gerekmektedir. Bu noktada önemli olan motivasyon aracı olarak kullanacak ihtiyaçların zamanında giderilmesi gerektiğidir. Motive olan işgören kendini geliştirmek için çaba gösterecek ve istekle çalışacaktır.

#### **2.2.2.2.2. Herzberg'in çift etmenler kuramı**

Kapsam kuramlarından en bilinen bir diğer i çift etmenler kuramıdır. Bu kuram 1950'li yıllarda Herzberg ve arkadaşları tarafından 200 kişinin oluşturduğu muhasebe ve mühendis araştırma grubuna "İşinizde kendinizi ne zaman en iyi ve ne zaman en kötü hissettiniz?" sorulan soru sonucunda ortaya çıkmıştır.

Yapılan araştırma sonucunda, en tatmin eden unsurlar olarak iş ile ilgili unsurları, en az tatmin oldukları unsurları ise yine iş ile ilgili olanlar haricinde ücret, yan haklar, çalışma koşulları gibi unsurları sıralamışlardır (Koçel, 2015: 737). Çift etmenler kuramı olarak adlandırılmasının nedeni de bu faktörlerin aralarındaki ilişkiden kaynaklanmaktadır (Koçel, 2015: 737).

Herzberg araştırma sonuçlarını iki gruba ayırmıştır. Bu faktörler Şunlardır (Şekil 2.8):

- Motive edici faktörler
- Hijyen faktörleri



Şekil 2.8: Motive Edici ve Hijyen Faktörleri

Motive edici faktörler; kendisi ile ilgili olan işi başarma, statü, tanınma ve ilerleme şeklinde tanımlanmaktadır. Bu faktörlerin tamamı işgörenin başarı elde ettiği için motive edici faktörlerdir. Eksiklikleri motivasyonu düşürmektedir.

Hijyen faktörleri; doğrudan motive etme özelliği olmayan, motivasyon için gerekli olan ya da motivasyon düzeyini korumak için gerekli olan iş sağlığı ve güvenliği, çalışma koşulları, maaş, ilişkiler, işletme politikaları gibi faktörlerdir. Bu faktörlerin varlığı motive etmeyeceği gibi yoklukları da motive etmemektedir. Hijyen faktörleri olarak adlandırılmasının nedeni; hijyenin bir tedavi yöntemi olmadığından kaynaklanmaktadır. Bu kuramda hijyen, tedavi edici bir unsur olmasından ziyade tedavi esnasında oluşabilecek rahatsızlıkları ortadan kaldıran bir unsurdur.

Motive edici faktörler işgöreni örgüte bağlayan, çalışmaya teşvik edici faktörlerdir. Hijyen faktörleri ise işgörenin işten ayrılmasına neden olabilecek faktörlerdir. Motivasyon, yalnızca hijyen faktörlerin olması ile mümkün olmayıp, motive edici faktörlerin birlikte bulunması ile mümkündür (Efil, 1993: 101-102). Bu doğrultuda yöneticiler tarafından öncelikli olarak motive edici faktörlerin sağlanıp, sonrasında hijyen faktörlerinin sağlanması gerekmektedir. Hijyen ve motive edici faktörlerin bir arada ve belirli bir ölçüde dengede tutulması işgörenler açısından önemlidir.



Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi yaklaşımının örgütler için uygulanabilir olması açısından bu teori önem teşkil etmektedir (Sığrı ve Gürbüz, 2017:146-147). Maslow ve Herzberg teorilerinin birbirinden ayrıldığı nokta; Herzberg'e göre yalnızca üst düzeydeki gereksinimler motivasyon sağlayıcı faktörken, Maslow'a göre ise tatmin edilmediği takdirde her gereksinimin motive edici faktördür (Özkalp ve Kırel, 2010:286).

Herzberg ve Maslow'un motivasyon teorileriyle ilgili karşılaştırmaları Çizelge 2.1 de gösterilmiştir.

<b>Herzberg Teorisi</b>	<b>Maslow Teorisi</b>
Başarma – Gelişme olanakları - Sorumluluk	Kendini gerçekleştirme ihtiyacı
Statü – İlerleme - Tanınma	Saygınlık görme ihtiyacı
İlişkiler	Sosyal ihtiyaçlar
İşletme politikaları – İş sağlığı ve güvenliği – Çalışma koşulları	Güvenlik ihtiyacı
Ücret	Fizyolojik ihtiyaçlar

Çizelge 2.1: Maslow ve Herzberg Teorilerinin Karşılaştırılması (Sabuncuoğlu, Z., Tüz, M. 2016:113).

#### **2.2.2.2.3. McClelland'ın başarıma ihtiyacı kuramı**

David McClelland tarafından geliştirilen kurama göre kişiler üç grup ihtiyaçların etkisi ile davranış sergiler. Bu ihtiyaçlar şunlardır (Koçel, 2018:646):

- İlişki ihtiyacı
- Güç ihtiyacı
- Başarı ihtiyacı

İlişki ihtiyacı, kişinin hem kendisi hem de kendisi dışındaki insanlar ile ilişkide bulunmasıdır. İlişki ihtiyacının yüksek olduğu kişiler toplumla çoklu ilişkiler kurmak isterler. Etraflarındaki kişiler ile arkadaşlık kurmak ve onlar tarafından

sevilmek isterler. Güç ihtiyacı, kişinin çevresini etkileme ve üstünlük sağlama isteğidir. Güç ihtiyacı yüksek olan kişiler etraflarındaki herkesi etkileri altına almak ve güçleri korumak isterler. Başarı ihtiyacı hem kişiyi hem de çevresini etkileyen ihtiyaçtır. Başarı ihtiyacı yüksek olan kişiler sorumluluktan kaçmaz ve zorlu görevlerde yer almayı isterler.

McClelland'a göre bu ihtiyaçlar zamanla ortaya çıkmakta ve motive edecek birer unsur haline gelmektedir. Yöneticiler işgörenleri davranışa yönlendirecek ihtiyaçlarını doğru belirlemelidir. Başarı ihtiyacı yüksek olan işgörenlerin motive olması için sınırlarını zorlayacakları, gelişim gösterebilecekleri işlerde görevlendirilmeleri gerekir. Güç ihtiyacı yüksek olan işgörenlerin motive olması için kararlara katılmalarını sağlamak, işin tamamından sorumlu tutmak, iş ile ilgili daha fazla yetki vermek gerekir. İlişki ihtiyacı yüksek olan işgörenlerin motive olmalarını sağlamak için ise, takım çalışmalarına yönlendirmek, tanınmalarını sağlayacak görevler vermek gerekir. Doğru işte görevlendirilen işgören, sahip olduğu tüm bilgi ve becerileri kullanacaktır (Koçel, 2015:738; Semerci, 2005: 21).

#### **2.2.2.2.4. Alderfer'in V.İ.G kuramı**

İş tatmini konusunda ileri sürülen bir diğer kapsam kuramı Alderfer'in V.İ.G kuramıdır.

V.İ.G kuramı, Clayton Alderfer tarafından Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisini üç gereksinimle sınırlandırarak geliştirmiştir. Bu gereksinimler kişileri davranışa yönelten; var olma ihtiyacı, ilişki kurma ihtiyacı ve gelişme ihtiyacıdır (Güney, 2015:324). Bu ihtiyaçlar Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisindeki gibi kademelendirilmiştir. Bu kademeler Şekil 2.9'de gösterilmiştir (Güney, 2015:324).

**Var olma ihtiyacı:** En alt kademede yer alan ihtiyaçtır. Kişinin hayatta kalması için gerekli olan temel ihtiyaçlarını ve güvenlik ihtiyaçlarını kapsamaktadır.

**İlişki kurma ihtiyacı:** Orta kademe yer alan ilişki kurma ihtiyacı, kişinin iş arkadaşları ve çevresindeki diğer kişiler ile ilişki kurma ve sosyalleşmesini ifade etmektedir.

**Gelişme ihtiyacı:** En üst kademe yer almaktadır. Kişilerin kendini geliştirerek ilerlemesini ifade etmektedir. Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramında en üst kademede kendini gerçekleştirme ihtiyacına denk gelmektedir.



Şekil 2.9: Alderfer'in V.İ.G Kuramı (Güney, 2015:324).

Alderfer'e göre alt kademedeki ihtiyaçlar giderilmesi kişiyi üst kademedeki ihtiyaçların gidermeye yönlendirir. Maslow'dan farklı olarak (Pekel, 2001: 14-15, Aşan, 2001: 228-229);

- Üst kademedeki ihtiyaçlar giderilemezse alt kademedeki ihtiyaçlar tekrar kişi üzerinde etkili olabilir,
- Aynı anda diğer kademelerdeki ihtiyaçlarda ortaya çıkabilir.

Üst kademedeki ihtiyacını gideremeyen işgören başarısızlığından dolayı mutsuz olarak alt kademedeki ihtiyaca yönelir. Alt kademedeki ihtiyacı daha önce de tatmin ettiğini bildiği için bu kademe yeniden motive olmaya çalışır.

V.İ.G kuramının üç temel unsuru bulunmaktadır. Bunları şu şekilde sıralayabiliriz (Güney, 2015:324);

- İhtiyaçların az tatmin edilmesi o ihtiyacın daha fazla güdüleyici olmaktadır.
- Alt kademedeki ihtiyaçların fazla tatmin edilmesi üst kademedeki ihtiyaçların daha fazla güdüleyici olmasına neden olur.
- Üst kademedeki ihtiyaçların az tatmin edilmesi alt kademedeki ihtiyaçların daha fazla güdüleyici olmasına neden olur.

Bu kuramı uygulayacak yöneticiler, işgörenlerin ihtiyaçları doğrultusunda onlara görev ve sorumluluklar vererek çalışma isteklerini arttırarak motive olmalarını sağlayacaklardır.

## 2.3. Çalışanları Motive Edici Faktörler ve Yönetici Davranışları

Bu bölümde çalışanları motive edici faktörler ve yönetici davranışları iki ayrı başlık olarak incelenecektir.

### 2.3.1. Çalışanları motive edici faktörler

Örgütler, rekabet ortamında fark yaratabilmek için işgörenlerine yatırım yaparlar. Başarılı ve örgütü hedefe ulaştıracak işgörenlerin örgütle olan ilişkilerini kuvvetlendirmek ve yüksek verim elde etmek için motive edecek çeşitli yöntemler denemektedirler. Bu yöntemler belirlenirken işgörenlerin her birinin ihtiyaçlarının ve onları hareke geçirecek motivasyon faktörlerinin farklı olduğu dikkate alınması gereken husustur. Ayrıca örgütlerin kendi içlerindeki yönetim yapısı da bu faktörlerin belirlenmesinde rol oynamaktadır.

Yöneticiler motivasyon araçlarını seçerken işgörenlerin ihtiyaçlarını da göz önünde bulundurmalıdır. Çünkü işgörenler, ihtiyaçları doğrultusunda motive olmakta ve çaba göstermektedir. Motive edici faktörler uygulanırken dikkat edilmesi gereken bazı hususlar bulunmaktadır. Bu hususları şöyle sıralayabiliriz;

- Motivasyondan istenilen amaç belirlenmelidir,
- Motive edilecek kişiler netleştirilmelidir,
- Motive edecek araçlar ve bu araçların nasıl uygulanacağı belirlenmelidir,
- Uygulama sonrasında değerlendirilme yapılmalıdır.

Araştırmalar işgörenlerin motive oldukları kadar verimlilikleri arttığını göstermiştir. Sadece motive etmek değil motive edici faktörlerin sürekliliğini de sağlamak gerekmektedir. Motive edici faktörler ekonomik, sosyal ve örgütsel araçlardan oluşabilmektedir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1996:107-108).

Bu çalışmada ekonomik faktörler incelenecektir. Motive edici ekonomik faktörler genellikle üç gruba ayrılmaktadır. Bu faktörler şunlardır;

- Ücret ve ücret artışı
- Teşvik Primi
- Ödüller

### **2.3.1.1. Ücret ve ücret artışı**

Ücret, bir iş karşılığında alınan tutardır. İşgörenlerin iş hayatında yer almasının en temel nedenlerinden biri de ücret almalarıdır. Temel fizyolojik ihtiyaçların karşılanması için ücrete ihtiyaç duyulmaktadır. Bu nedenle ücret en etkili motive edici faktörlerdendir.

Ücret artışı maddi kazanç haricinde işgörenin örgüt içerisindeki statüsünün artmasını da ifade etmektedir (Bilecen, 2008: 48). Aldığı ücrette artış yapılan işgörenin artış yapılmayan işgörene göre daha fazla motive olduğu ve daha çok performans gösterdiği görülmüştür. Örgütler tarafından maliyet unsuru olan ücret, işgörenlerin kendilerini güvende hissetmelerini, bilgi ve becerilerinin karşılığını ve örgüt için önemini görmelerini sağlar (Karabulut, 2019: 128). Ücret motivasyon artırıcı bir faktör olmanın yanı sıra nitelikli işgücünün temin edilmesi ve işgörenlerin örgüte olan bağlılıklarının artmasını sağlayan bir faktördür.

İşgörenler gösterdikleri çabanın karşılığında aldıkları ücretin eşit olmasını isterler. Aldıkları ücreti, aynı iş ve aynı statüde yer alan diğer işgörenlerin ücretleri ile karşılaştırırlar (Sapançalı, 1993:60). Bu karşılaştırmalar sonucunda düşük ücret aldığını düşünen işgörenin motivasyonu olumsuz etkilenmektedir. Ücret ve ücret artışını motivasyon artırıcı faktör kullanabilmek için yapılan iş ve ücretin birbirine eşit olması, işgörenlerin ihtiyaçlarını gidermeye yönelik olması ve dağıtımında adil yaklaşımlar sergilenmesi gerekmektedir.

### **2.3.1.2. Teşvik primi**

Prim, alınan ücret haricinde aylık ya da yıllık olarak verilen ek bir ücret olup motivasyon artırıcı faktör olarak kullanılmaktadır.

Teşvik primi işgörenin hakkedişleri haricinde çoğunlukla ücret olarak verilmektedir. Teşvik prim hesaplamaları işin ölçümünün yapılması pek kolay bir işlem olmadığından genellikle iş için harcanılan zaman ve parça başına göre yapılmaktadır. Parça başına prim ödemesi beklenen en az çıktı üzerinden belirlenir ve üzerindeki her çıktı için ekstra ücret olarak hesaplanarak ödenir. Zamana göre olan prim ödemesi, yapılması hedeflenen iş için zaman belirlenir zamandan daha kısa sürede tamamlandığında yapılır (Yüksel, 1998:204-205). Örgütler tarafından işgörenleri bu prim sistemi ile işlerinde daha verimli çalışması için teşvik edilir.

Primin olumlu yanları, işgörenin örgüte olan bağlılığı arttırır, emeğine değer verildiğini hisseder. Olumsuz yanları ise, zamanından önce bitirmeye ya da beklenenden daha fazla çıktı alınmaya çalışıldığında iş kazalarına ve kalitenin düşük olmasına sebebiyet verebilir (Tümtürk, 2002:49-50). İşgörenin daha fazla çalışması için motive eden teşvik primi için öncelikle ortaya çıkabilecek olumsuz durumların tespit edilmesi ve ortadan kaldırılması gerekmektedir.

### **2.3.1.3. Ödüller**

Ödül, işgörenin göstermiş olduğu performans karşılığında ücret ve diğer sabit yan hakları dışında diğer işgörenlerden ayrı olarak elde ettiği kazanımlardır. Örgüt içerisinde uygulanan ödül sistemi iki amaca hizmet etmektedir; birincisi işgörenin motivasyonunu arttırmak ikincisi ise örgütleri amaçlarına ulaştıracak hizmetlerin karşılığını vermektir (Selen, 2016: 70). İşgörenlerin ödül ile motive edilmesinin nedeni, örgüt tarafından tekrarlanması istenilen davranışa teşvik etmektir (Koçel, 2013:631).

Ödül, motive edici faktör olarak bilinmesine rağmen uygulamalardaki yanlışlıklar nedeniyle motivasyonun düşmesine neden olabilmektedir. Ödülü motive edici bir faktör olarak kullanmak isteyen yöneticilerin dikkat etmesi gereken bazı hususlar bulunmaktadır. Bu hususları aşağıdaki gibi sıralayabiliriz (Güney, 2015:280,281):

- İşgörenin yaptığı iş veya sergilediği davranış karşısında verilecek ödül ile arasındaki ilişkiyi güçlendirmek, neden verildiğini unutmamasını sağlamak için araya zaman girmeden verilmesi gerekmektedir.
- Ödüller belirlenirken işgörenlerin ihtiyaçları göz önünde bulundurulmalıdır.
- Ödüllerin belirlenme ve dağıtım süreçlerinde eşit ve adil davranılmalıdır.

Ödül sistemi hem örgüte hem de işgörene kazanç sağlayacak şekilde oluşturulmalıdır. Doğru uygulandığı takdirde; işgörenlerin örgüte olan güvenlerini arttırır, işlerinde daha çok çaba ve özen göstermelerini sağlar, diğer işgörenleri de aynı davranışları sergilemeleri için teşvik eder.

### **2.3.2. Çalışanları motive edici yönetici davranışları**

Örgütlerin rekabet ortamında fark yaratabilmesi ve amaçlarına ulaşabilmesinde işgörenlerin motivasyonu en önemli unsurdur. İşgörenlerin gösterdiği yüksek çaba neticesinde örgütler başarı elde etmektedirler.

İşgörenlerin takip edilmesi, onların motivasyonuna olumlu etkide bulunacak uygulamaların örgüt süreçlerine dahil edilmesi yöneticilerin görevidir. Bu bakımdan yöneticiler, örgütleri amaçlarına ulaştırmak için işgörenler ile arasında bir köprü görevi görmektedir. İşgörenlerin motivasyonlarının artmasında sadece uygulamaların değil yöneticilerin davranışlarının da etkisi bulunmaktadır (Karabulut, 2019: 131). Yöneticilerin sergilemesi gerektiği bazı davranışları şu şekilde sıralayabiliriz (Güney, 2015:281):

- İşgörenlerin duygu ve düşüncelerini rahatça paylaşmalarına imkan tanımak,
- Dinlemek ve saygı göstermek,
- Kaba davranışlardan kaçınmak, sevgi ile ilişkileri güçlendirmek,
- Samimi ve içten bir şekilde başarılarını takdir etmek,
- Bakış açılarına ve inançlarına karşı saygılı olmak,
- Yapıcı eleştirilerde bulunmak,
- Sakin kalmak ve sinirlenerek kırıncı olmamak,
- Ayrımcılık yapmadan eşit davranmak,
- Güven verici olmak vb.

Her işgörenin kişilik özellikleri, beklentileri ve yetenekleri birbirinden farklıdır. Dolayısıyla her birini motive edecek faktörlerde birbirinden farklılık göstermektedir. Yöneticilere düşen görev, her biri işgörenin bu özelliklerini tespit etmesi ve buna uygun faktörler belirlemesi ve iletişimlerini güçlü tutması gerekmektedir.





### **3. ÇALIŞMA YAŞAMINDA ALGILANAN ÖRGÜTSEL ADALETİN ÇALIŞANLARIN MOTİVASYONLARINA ETKİSİ VE BUNA YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA**

#### **3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi**

Araştırmanın temel amacı, çalışanların adalet algısının motivasyonlarına olan etkilerinin araştırılması ve örgütsel adaletin motivasyon ile ilişki ölçeğinin tespitidir.

Havacılık sektörü çalışanlarına yapılacak anket uygulaması ile havacılık sektöründe çalışan kişilerin görevlerine devam etmelerini sağlayan örgütsel adaletin ve buna bağlı olarak ortaya çıkması beklenen motivasyonun ilişkileri tespit edilmeye çalışılmıştır.

Araştırmaların sektör yöneticilerine, çalışanlarının motivasyonlarının arttırılması konusunda fikir verebileceği ve motivasyon çalışmaları ile verim ve performansın arttırılmasına katkı sağlanabilecektir.

#### **3.2. Araştırmanın Varsayımları**

Bu çalışmada uygulanmış olan anketi cevaplayan çalışanların, gerçek durumu ortaya koyacak ve ana kütlenin temsil edilebileceği cevapları verdikleri varsayılmaktadır.

#### **3.3. Araştırmanın Evreni ve Örneklem**

Araştırmanın evrenini havacılık sektörü oluşturmaktadır. Çalışmanın örneklemini ise havacılık sektörünün çeşitli birimlerinde çalışanlar arasında, anket yapmayı kabul eden 208 kişi oluşturmaktadır. Evrenimizi 400 olarak belirlemiş olmamıza rağmen, dünya genelinde etkisini gösteren pandemi süreci ve zaman kısıtı nedeniyle 208 kişiden araştırma sonuçlarına katılım hakkında geri dönüş

alınabilmektedir. Çalışma seçiminde havacılık sektöründe çalışan sayısının fazla olması ve çeşitli motivasyon uygulamalarının olması etkili olmuştur.

Araştırmaya katılan 208 kişinin çeşitli birimlerde çalışıyor olması, sonuçların tüm kitleyi temsil etme gücüne sahip olduğu görülmektedir. Bu çeşitliğin elde edilebilmesi için çok sayıda yönetici ve çalışan görüşü değerlendirilmiştir.

### **3.4. Veri Toplama Yöntem ve Teknikleri**

Araştırmada veri toplama yöntemi olarak anket kullanılmıştır. Uygulanan anketin ilk bölümünde çalışanların demografik özelliklerine (yaş, cinsiyet, medeni durum, unvan, çalışma süresi, kurumda geçirilen süre) ilişkin sorular yer almaktadır.

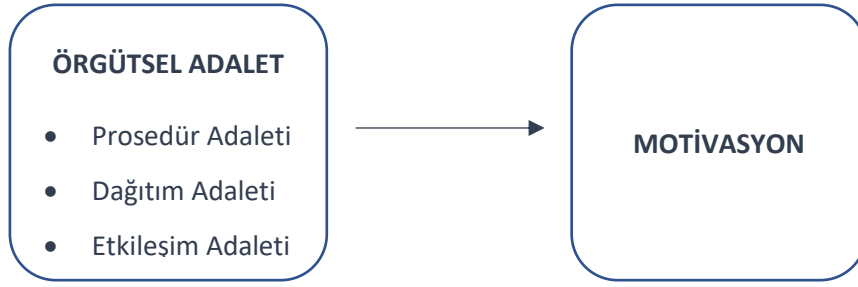
Anketin ikinci bölümünde, havacılık sektörü çalışanlarının örgütsel adalet algılarını belirlemek üzere Colquitt (2001) tarafından tasarlanan ve 20 maddeden oluşan “Örgütsel Adalet Algısı Ölçeği” (Organizational Justice Scale) kullanılmıştır. Bu anket ölçeği 2005 yılında Özmen ve arkadaşları tarafından İngilizceden Türkçeye çevrilmiştir. Ölçekte, prosedür adaleti boyunu ölçmeye yönelik 7 soru (1., 2., 3., 4., 5., 6., 7. sorular), dağıtım adaleti boyutunu ölçmeye yönelik 4 soru (8., 9., 10., 11. sorular) ve etkileşim adaleti boyutunu ölçmeye yönelik 9 soru (12., 13., 14., 15., 16., 17., 18., 19., 20. sorular) bulunmaktadır. Örgütsel adalet algısı ölçeğine ait ifadeler için 1 puanı “Hiçbir Zaman”, 2 puanı “Nadiren”, 3 puanı “Arasıra”, 4 puanı “Çoğunlukla”, 5 puanı “Her Zaman” şeklinde derecelendirilmiştir.

Anketin üçüncü bölümünde, motivasyon faktörünü ölçmek için Tarsuslu'nun (2016) yapmış olduğu çalışmada kullandığı motivasyon ölçeğinden yararlanılmıştır. Motivasyonu 4 ayrı boyutta inceleyen bu ölçek 30 ayrı sorudan oluşmaktadır. Ölçeğin 1., 2., 3., 4., 5., 6., 7., 8., 9. sorularını “Yöneticilerle İlişkiler”, 10., 11., 12., 13., 14. sorularını “Ücret Sistemi”, 15., 16., 17., 18., 19., 20., 21., 22., 23. sorularını “Karar Verme Süreci”, 24., 25., 26., 27., 28., 29., 30. sorularını “Teşvik ve Değerlendirme Sistemi” boyutu oluşturmaktadır. Soruların cevaplanmasında ise 5’li Likert ölçeği (1- Hiç Memnun Değilim, 2- Memnun Değilim, 3- Kararsızım, 4- Memnunum, 5- Çok Memnunum) kullanılmıştır (Tarsuslu, 2016: 63).

### 3.5. Araştırmanın Modeli

Bu araştırmada örgütsel adaletin motivasyon ile ilişkisi araştırılmıştır. Örgütsel adalet ve motivasyonun demografik değişkenlere göre gösterdikleri farklılıklar incelenmiştir.

Araştırmanın modeli aşağıdaki şekilde gösterilmektedir.



Şekil 3.1: Örgütsel Adalet ve Motivasyon Araştırma Modeli

### 3.6. Kullanılan İstatiksel Yöntemler

Araştırmada elde edilen bulguların değerlendirilebilmesi için, SPSS 22.0 paket programı kullanılmıştır. Araştırma verileri değerlendirilirken betimleyici istatistik metotlarından kullanılmıştır. Ölçeklerin tutarlı olup olmadığını görmek için, güvenilirlik analizleri uygulanmıştır.

Ölçekte yer alan soruların güvenilirliği içinde soru analizleri yapılmaktadır. Soruların güvenilirliği için en çok kullanılan Cronbach's Alpha Katsayısıdır.

Verilerin normal dağılıma uyumu Shapiro Wilk ve Kolmogorov-Smirnov testi ile sınanmıştır. Test sonucunda normal dağılım göstermeyen sürekli veriler için ortalamalar arası karşılaştırmalarda Mann Whitney U ve Kruskal Wallis testi kullanıldı. Sürekli değişkenler arasındaki ilişki Spearman Korelasyon katsayısı ile incelendi. Buradaki amaç bağımsız değişken olan örgütsel adalet değiştiğinde, bağımlı değişken olan motivasyonun hangi yönde değiştiğini anlayabilmektir. Bağımlı değişken olan motivasyon ve bağımsız değişken olan örgütsel adalet arasındaki ilişkinin neden ve sonucunu anlayabilmek için ise regresyon analizi yapılmıştır. İstatistiksel anlamlılık düzeyi  $p < 0.05$  olarak belirlendi.

### 3.7. Hipotezler

Araştırmanın hipotezleri aşağıda açıklanmaktadır.

H1:Katılımcıların algılanan prosedür adalet algıları cinsiyete göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

H2:Katılımcıların algılanan dağıtım adalet algıları cinsiyete göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

H3:Katılımcıların algılanan etkileşim adalet algıları cinsiyete göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

H4:Katılımcıların algılanan örgütsel adalet algıları cinsiyete göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

H5:Katılımcıların yöneticilerle ilişkiler algıları cinsiyete göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

H6:Katılımcıların ücret sistemi algıları cinsiyete göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

H7:Katılımcıların karar verme süreci algıları cinsiyete göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

H8:Katılımcıların teşvik ve değerlendirme sistemi algıları cinsiyete göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

H9: Katılımcıların motivasyon algıları cinsiyete göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

H1:Katılımcıların algılanan prosedür adalet algıları medeni duruma göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

H2:Katılımcıların algılanan dağıtım adalet algıları medeni duruma göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

H3:Katılımcıların algılanan etkileşim adalet algıları medeni duruma göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

H4:Katılımcıların algılanan örgütsel adalet algıları medeni duruma göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

H5:Katılımcıların yöneticilerle ilişkiler algıları medeni duruma göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

H6:Katılımcıların ücret sistemi algıları medeni duruma göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

H7:Katılımcıların karar verme süreci algıları medeni duruma göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

H8:Katılımcıların teşvik ve değerlendirme sistemi algıları medeni duruma göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

H9: Katılımcıların motivasyon algıları medeni duruma göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

H1:Katılımcıların algılanan prosedür adalet algıları yaş gruplarına göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

H2:Katılımcıların algılanan dağıtım adalet algıları yaş gruplarına göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

H3:Katılımcıların algılanan etkileşim adalet algıları yaş gruplarına göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

H4:Katılımcıların algılanan örgütsel adalet algıları yaş gruplarına göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

H5:Katılımcıların yöneticilerle ilişkiler algıları yaş gruplarına göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

H6:Katılımcıların ücret sistemi algıları yaş gruplarına göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

H7:Katılımcıların karar verme süreci algıları yaş gruplarına göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

H8:Katılımcıların teşvik ve değerlendirme sistemi algıları yaş gruplarına göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

H9: Katılımcıların motivasyon algıları yaş gruplarına göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

H1:Katılımcıların algılanan prosedür adalet algıları unvana göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

H2:Katılımcıların algılanan dağıtım adalet algıları unvana göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

H3:Katılımcıların algılanan etkileşim adalet algıları unvana göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

H4:Katılımcıların algılanan örgütsel adalet algıları unvana göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

H5:Katılımcıların yöneticilerle ilişkiler algıları unvana göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

H6:Katılımcıların ücret sistemi algıları unvana göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

H7:Katılımcıların karar verme süreci algıları unvana göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

H8:Katılımcıların teşvik ve değerlendirme sistemi algıları unvana göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

H9: Katılımcıların motivasyon algıları unvana göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

H1:Katılımcıların algılanan prosedür adalet algıları gelire göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

H2:Katılımcıların algılanan dağıtım adalet algıları gelire göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

H3:Katılımcıların algılanan etkileşim adalet algıları gelire göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

H4:Katılımcıların algılanan örgütsel adalet algıları gelire göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

H5:Katılımcıların yöneticilerle ilişkiler algıları gelire göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

H6:Katılımcıların ücret sistemi algıları gelire göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

H7:Katılımcıların karar verme süreci algıları gelire göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

H8:Katılımcıların teşvik ve değerlendirme sistemi algıları gelire göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

H9: Katılımcıların motivasyon algıları gelire göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

H1:Katılımcıların algılanan prosedür adalet algıları görevde çalışılan süreye göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

H2:Katılımcıların algılanan dağıtım adalet algıları görevde çalışılan süreye göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

H3:Katılımcıların algılanan etkileşim adalet algıları görevde çalışılan süreye göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

H4:Katılımcıların algılanan örgütsel adalet algıları görevde çalışılan süreye göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

H5:Katılımcıların yöneticilerle ilişkiler algıları görevde çalışılan süreye göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

H6:Katılımcıların ücret sistemi algıları görevde çalışılan süreye göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

H7:Katılımcıların karar verme süreci algıları görevde çalışılan süreye göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

H8:Katılımcıların teşvik ve değerlendirme sistemi algıları görevde çalışılan süreye göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

H9: Katılımcıların motivasyon algıları görevde çalışılan süreye göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

H1:Katılımcıların algılanan prosedür adalet algıları kurumda çalışılan süreye göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

H2:Katılımcıların algılanan dağıtım adalet algıları kurumda çalışılan süreye göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

H3:Katılımcıların algılanan etkileşim adalet algıları kurumda çalışılan süreye göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

H4:Katılımcıların algılanan örgütsel adalet algıları kurumda çalışılan süreye göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

H5:Katılımcıların yöneticilerle ilişkiler algıları kurumda çalışılan süreye göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

H6:Katılımcıların ücret sistemi algıları kurumda çalışılan süreye göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

H7:Katılımcıların karar verme süreci algıları kurumda çalışılan süreye göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

H8:Katılımcıların teşvik ve değerlendirme sistemi algıları kurumda çalışılan süreye göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

H9: Katılımcıların motivasyon algıları kurumda çalışılan süreye göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

### **3.8. Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizleri**

Bu bölümde, araştırmada yer alan örgütsel adalet ölçeği ve motivasyon ölçeğinin geçerlilik ve güvenilirlik analizlerine yer verilmiştir.

Araştırmada kullanılan anketlerin birinci bölümünde bulunan 7 soruluk demografik bilgi formu bulunmaktadır. Demografik bilgi formunda yaş, cinsiyet, eğitim durumu, iş deneyimi (havacılık sektöründeki çalışma süresi), mevcut havacılık firmasında çalışılan süre (kıdem), pozisyon gibi demografik özelliklerini saptamaya yönelik olmaktadır. Ankette yer alan demografik bilgileri sorulara güvenilirlik analizi uygulanmaz. Ancak herhangi bir konuda görüş belirten Likert tipi ölçekle oluşturulmuş sorularda güvenilirlik analizi yapılabilmektedir.

Anketin ikinci bölümü ise örgütsel adaleti ölçmek için Colquitt tarafından üzere Colquitt (2001) tarafından tasarlanan ve Özmen ve arkadaşları tarafından (2007) önce İngilizceden Türkçeye daha sonra Türkçeden İngilizceye çevrilmiş 20 maddeden oluşan “Örgütsel Adalet Algısı Ölçeği” (Organizational Justice Scale) kullanılmıştır. Örgütsel adalet algısı ölçeğine ait ifadeler için 1 puanı “Hiçbir Zaman”, 2 puanı “Nadiren”, 3 puanı “Arasına”, 4 puanı “Çoğunlukla”, 5 puanı “Her Zaman” şeklinde derecelendirilmiştir.



Anketin üçüncü bölümü, motivasyon faktörünü ölçmek için Tarsuslu'nun (2016) / Çiçek'in (2005) yapmış olduğu çalışmada kullandığı motivasyon ölçeğinden yararlanılmıştır. Motivasyonu 4 ayrı boyutta inceleyen bu ölçek 30 ayrı sorudan oluşmaktadır. Ölçeğin 1., 2., 3., 4., 5., 6., 7., 8., 9. sorularını “Yöneticilerle İlişkiler”, 10., 11., 12., 13., 14. sorularını “Ücret Sistemi”, 15., 16., 17., 18., 19., 20., 21., 22., 23. sorularını “Karar Verme Süreci”, 24., 25., 26., 27., 28., 29., 30. sorularını “Teşvik ve Değerlendirme Sistemi” boyutu oluşturmaktadır. Soruların cevaplanmasında ise 5’li Likert ölçeği (1- Hiç Memnun Değilim, 2- Memnun Değilim, 3- Kararsızım, 4- Memnunum, 5- Çok Memnunum) kullanılmıştır (Tarsuslu, 2016: 63).

Anketin ikinci ve üçüncü bölümünde yer alan yanıtlar güvenilirlik analizine tabi tutulmuş ve Cronbach Alpha ( $\alpha$ ) değerleri bulunmuştur. Tüm sorular için elde edilen  $\alpha$  değeri o anketin toplam güvenilirliğini vermektedir ve 0,60’dan büyük olması beklenmektedir. Bu değerden düşük ise anket orta veya düşük güvenilirlik arasında yer almaktadır.

### 3.8.1. Örgütsel adalet ve motivasyon ölçeğine ilişkin güvenilirlik analizi sonuçları

208 katılımcıdan elde edilen verilerin örgütsel adalet ölçeğinin üç alt boyutuna ilişkin Cronbach's Alpha kat sayıları sırasıyla prosedür adaleti 0.918; dağıtım adaleti 0.922; etkileşim adaleti 0.909 ve toplam ölçek güvenilirliği 0.938 olarak bulunmuş olup ölçek oldukça yüksek güvenilirliktedir.

Örgütsel Adalet Ölçeği	Cronbach's Alpha	Soru Sayısı
Prosedür	0.918	7
Dağıtım	0.922	4
Etkileşim	0.909	9
<b>Toplam</b>	<b>0.938</b>	<b>20</b>

Çizelge 3.1: Örgütsel Adalet Ölçeği Güvenilirlik Düzeyi

208 katılımcıdan elde edilen verilerin motivasyon ölçeğinin dört alt boyutuna ilişkin Cronbach's Alpha kat sayıları sırasıyla yöneticilerle ilişkiler 0.935; ücret sistemi 0.937; karar verme süreci 0.948; teşvik ve değerlendirme sistemi 0.955 ve toplam ölçek güvenilirliği 0.973 olarak bulunmuş olup ölçek oldukça yüksek güvenilirliktedir.

Motivasyon Ölçeği	Cronbach's Alpha	Soru Sayısı
Yöneticilerle İlişkiler	0.935	9
Ücret Sistemi	0.937	5
Karar Verme Süreci	0.948	9
Teşvik ve Değerlendirme Sistemi	0.955	7
<b>Toplam</b>	<b>0.973</b>	<b>30</b>

Çizelge 3.2: Motivasyon Ölçeği Güvenilirlik Düzeyi

Örgütsel adalet ve motivasyon güvenilirlik değeri olan 0,60'dan büyük olduğundan anket soruları güvenilirlerdir.

### 3.8.2. Demografik bilgilere ilişkin analizler

Anket çalışmasına katılan kişilerin cinsiyet dağılımı Çizelge 3.1'te sunulmuştur. Bu çizelgeye göre; katılımcıların 112'si (%53.8) kadın ve 96'sı (%46.2) erkek olmak üzere toplam 208 kişidir.

#### Cinsiyetiniz:

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Kadın	112	53.8	53.8	53.8
Erkek	96	46.2	46.2	100.0
Total	208	100.0	100.0	

Çizelge 3.1: Cinsiyet Dağılımı

Katılımcıların medeni durumu dağılımı Çizelge 3.2'de sunulmuştur. Bu çizelgeye göre; Katılımcıların 101'i (%48.) bekar ve 107'si (%51.4) evlidir.

#### Medeni Durumunuz:

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Bekar	101	48.6	48.6	48.6
Evli	107	51.4	51.4	100.0
Total	208	100.0	100.0	

### Çizelge 3.2: Medeni Durum Dağılımı

Katılımcıların yaş dağılımı Çizelge 3.3’de sunulmuştur. Katılımcıların 25’i (%12) 25 yaş ve altı, 77’si (%37) 26-30 yaş , 51’i (%24.5) 31-35 yaş, 17’si (%8.2) 36-40 yaş, 14’ü (%6.7) 41-45 yaş ve 24’ü de (%11.5) 46 yaş ve üstüdür.

#### Yaşınız:

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 25 altı	25	12.0	12.0	12.0
26-30	77	37.0	37.0	49.0
31-35	51	24.5	24.5	73.6
36-40	17	8.2	8.2	81.7
41-45	14	6.7	6.7	88.5
46 ve üstü	24	11.5	11.5	100.0
Total	208	100.0	100.0	

### Çizelge 3.3: Yaş Dağılımı

Ankete katılan kişileri unvan dağılımı Çizelge 3.4’de sunulmuştur. Bu çizelgeye göre; katılımcıların 58’i (%27.9) memur, 36’sı (%17.3) mühendis, 36’sı (%17.3) şef, 14’ü (%6.7) teknisyen ve 64’ü de (%30.8) uzmandır.

#### Unvanınız:

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Memur	58	27.9	27.9	27.9
Mühendis	36	17.3	17.3	45.2
Şef	36	17.3	17.3	62.5
Teknisyen	14	6.7	6.7	69.2
Uzman	64	30.8	30.8	100.0
Total	208	100.0	100.0	

### Çizelge 3.4: Unvan Dağılımı

Katılımcıların gelir dağılımları Çizelge 3.5’de sunulmuştur. Bu çizelgeye göre katılımcıların 42’si (%20.2) 2500-3500 TL gelir, 82’si (%39.4) 3501-5500 TL gelir,

49'u (%23.6) 5501-7500 TL gelir , 16'sı (%7.7) 7501-9500 TL gelir ve 19'u da (%9.1) 9501 TL ve üstü gelire sahiptir.

**Gelir Durumunuz:**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2500-3500	42	20.2	20.2	20.2
	3501-5500	82	39.4	39.4	59.6
	5501-7500	49	23.6	23.6	83.2
	7501-9500	16	7.7	7.7	90.9
	9501 ve üstü	19	9.1	9.1	100.0
	Total	208	100.0	100.0	

**Çizelge 3.5: Gelir Durum Dağılımı**

Ankete katılan kişileri görevde geçirdiği süre dağılımı Çizelge 3.6'da sunulmuştur. Bu çizelgeye göre, katılımcıların 48'i (%23.1) 1-3 yıl, 77'si (%37) 4-7 yıl, 29'u (%13.9) 8-11 yıl, 18'i (%8.7) 12-15 yıl ve 36'sı da (%17.3) 16 yıl ve üzeri görevde toplam süre geçirmiştir.

**Görevinizde geçirdiğiniz toplam süre:**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1-3 yıl	48	23.1	23.1	23.1
	4-7 yıl	77	37.0	37.0	60.1
	8-11 yıl	29	13.9	13.9	74.0
	12-15 yıl	18	8.7	8.7	82.7
	16 ve üzeri	36	17.3	17.3	100.0
	Total	208	100.0	100.0	

**Çizelge 3.6: Görevde Geçirilen Süre Dağılımı**

Katılımcıların kurumdaki hizmet sürelerinin durumu Çizelge 3.7'de sunulmuştur. Bu çizelgeye göre, katılımcıların 78'i (%37.5) 1-3 yıl, 75'i (%36.1) 4-7 yıl, 24'ü (%11.5) 8-11 yıl, 11'i (%5.3) 12-15 yıl ve 20'si de (%9.6) 16 yıl ve üzeri kurumda çalışma süresi geçirmiştir.

**Kurumdaki çalışma süreniz:**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1-3 yıl	78	37.5	37.5	37.5
4-7 yıl	75	36.1	36.1	73.6
8-11 yıl	24	11.5	11.5	85.1
12-15 yıl	11	5.3	5.3	90.4
16 ve üzeri	20	9.6	9.6	100.0
Total	208	100.0	100.0	

Çizelge 3.7: Kurumdaki Çalışma Süresi Dağılımı

Yapılan analiz genel olarak incelendiğinde katılımcılardan çoğunluğun kadın olduğu; 26-30 yaş aralığında bulunduğu; evli olduğu; uzman olduğu; gelir durumunun 3501-5500 aralığında olduğu; görevde geçirdikleri sürenin 4-7 yıl olduğu; kurumdaki çalışma sürelerinin 1-3 yıl olduğu tespit edilmiştir.

**3.8.2.1. Demografik değişkenlerle ilgili hipotezlerin analizi**

Demografik değişkenlerle ilgili hipotezlerin analizi için parametrik veya nonparametrik testlere karar vermek için "Normallik Testi" uygulanmaktadır. Bu test için; H0: %95 güvenle veriler normal dağılımlı değildir ile H1:%95 güvenle veriler normal dağılımlıdır, şeklinde hipotezler kurulur. Kurulan hipotezlerin "Kolmogorov-Smirnov" ve "Shapiro-Wilk" testlerinin sonucuna göre normal dağılım gösterip göstermediği yorumlanır.

Çizelge 3.8'de iki farklı test olduğu görülmektedir. Bunlardan biri "Kolmogorov Smirnov", diğeri ise "Shapiro-Wilk" testidir. Normallik testlerinden "Shapiro-Wilk" testinin sonuçlarına göre karar vermek daha güvenilir olarak düşünülse de iki test sonucuna göre kabul edilebilirdir. Yapılan testlerde çıkan sonuç farklı ise hem parametrik, hem de parametrik olmayan testlerin uygulanması mümkündür.

**3.8.2.1.1. Cinsiyet değişkenine ilişkin analizler**

Cinsiyete göre normallik testinin sonuçları Çizelge 3.8'de gösterilmiştir.

Çizelge 3.8: Cinsiyete Göre Normallik Testi

Tests of Normality							
	Cinsiyetiniz:	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
		Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Prosedür Adaleti	Kadın	.074	112	.168	.980	112	.100
	Erkek	.102	96	.016	.969	96	.021
Dağıtım Adaleti	Kadın	.159	112	.000	.937	112	.000
	Erkek	.124	96	.001	.947	96	.001
Etkileşim Adaleti	Kadın	.134	112	.000	.932	112	.000
	Erkek	.137	96	.000	.942	96	.000
Adalet Genel	Kadın	.075	112	.150	.972	112	.019
	Erkek	.100	96	.020	.972	96	.037
Yöneticiler ile İlişkiler	Kadın	.167	112	.000	.928	112	.000
	Erkek	.175	96	.000	.921	96	.000
Ücret Sistemi	Kadın	.160	112	.000	.921	112	.000
	Erkek	.088	96	.064	.959	96	.004
Karar Verme Süreci	Kadın	.087	112	.038	.962	112	.003
	Erkek	.142	96	.000	.951	96	.001
Teşvik ve Değerlendirme Sistemi	Kadın	.091	112	.025	.958	112	.001
	Erkek	.116	96	.003	.956	96	.003
Motivasyon Genel	Kadın	.064	112	.200*	.987	112	.357
	Erkek	.102	96	.015	.966	96	.013

\*. This is a lower bound of the true significance.

a. Lilliefors Significance Correction

Çizelge incelendiğinde, cinsiyete göre algılanan örgütsel adalet, motivasyon ve alt boyut skorları normal dağılım göstermemektedir. ( $p < .05$ )

### 3.8.2.1.2. Cinsiyet değişkenine göre skorların karşılaştırması

Cinsiyet değişkenine göre skorların karşılaştırılması Çizelge 3.9'da gösterilmiştir.

Çizelge 3.9: Cinsiyet Değişkenine Göre Skorların Karşılaştırması

Altboyut	Cinsiyet	Mean	Std. Deviation	Medyan	Min	Max	Mean Ranks	U	sig
Prosedür Adaleti	Kadın	3.27	0.89	3.14	1.00	5.00	105.15	5303.5	0.867
	Erkek	3.21	0.97	3.29	1.00	5.00	103.74		
Dağıtım Adaleti	Kadın	3.15	1.22	3.13	1.00	5.00	100.66	4945.5	0.317
	Erkek	3.33	1.13	3.50	1.00	5.00	108.98		
Etkileşim Adalet	Kadın	3.44	0.77	3.67	1.00	5.00	100.41	4918	0.289
	Erkek	3.50	0.89	3.67	1.00	5.00	109.27		
Örgütsel Adalet	Kadın	3.32	0.78	3.35	1.20	4.90	102.87	5193	0.672
	Erkek	3.37	0.79	3.53	1.00	5.00	106.41		
Yöneticilerle İlişkiler	Kadın	3.37	0.81	3.67	1.00	5.00	98.08	4657.5	0.096
	Erkek	3.48	1.03	3.89	1.00	5.00	111.98		
Ücret Sistemi	Kadın	2.34	1.08	2.00	1.00	5.00	98.42	4695	0.114
	Erkek	2.56	1.06	2.60	1.00	5.00	111.59		
Karar Verme Süreci	Kadın	3.14	0.96	3.22	1.00	5.00	98.97	4756.5	0.152
	Erkek	3.34	0.91	3.44	1.00	5.00	110.95		
Teşvik ve Değerlendirme Ssitemi	Kadın	2.75	1.08	2.86	1.00	5.00	104.51	5375	0.998
	Erkek	2.75	1.04	2.71	1.00	5.00	104.49		
Motivasyon	Kadın	2.98	0.86	3.02	1.00	5.00	99.34	4798.5	0.182
	Erkek	3.12	0.87	3.28	1.00	5.00	110.52		

Çizelge 3.9 incelendiğinde katılımcıların algılanan örgütsel adalet, motivasyon ve alt boyut skorları cinsiyete göre anlamlı fark göstermemektedir. ( $p>.05$ ) Kadınların ve erkeklerin algılanan örgütsel adalet, motivasyon ve alt boyut skorları benzerdir. Buradan yola çıkarak örgüt içerisinde cinsiyet ayrımı yapılmadığı yorumu yapılabilir.

### 3.8.2.1.3. Medeni durum değişkenine ilişkin analizler

H2: Katılımcıların algılanan dağıtım adaleti algıları medeni duruma göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

Medeni durum değişkenine göre normallik testinin sonuçları Çizelge 3.10'da gösterilmiştir.

Çizelge 3.10: Medeni Duruma Göre Normallik Testi

		Tests of Normality					
		Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
Medeni Durumunuz:		Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.

Prosedür	Bekar	.109	101	.005	.966	101	.010
Adaleti	Evli	.174	107	.000	.938	107	.000
Dağıtım	Bekar	.114	101	.002	.954	101	.001
Adaleti	Evli	.166	107	.000	.927	107	.000
Etkileşim	Bekar	.107	101	.006	.953	101	.001
Adalet	Evli	.157	107	.000	.935	107	.000
Örgütsel	Bekar	.103	101	.010	.979	101	.114
Adalet	Evli	.136	107	.000	.939	107	.000
Yöneticilerle	Bekar	.121	101	.001	.961	101	.005
İlişkiler	Evli	.209	107	.000	.863	107	.000
Ücret Sistemi	Bekar	.140	101	.000	.940	101	.000
	Evli	.117	107	.001	.935	107	.000
Karar Verme	Bekar	.094	101	.028	.964	101	.008
Süreci	Evli	.143	107	.000	.939	107	.000
Teşvik ve	Bekar	.095	101	.026	.963	101	.006
Değerlendirme	Evli	.090	107	.034	.947	107	.000
Ssitemi							
Motivasyon	Bekar	.074	101	.197	.984	101	.274
	Evli	.102	107	.008	.962	107	.004

a. Lilliefors Significance Correction

### 3.8.2.1.4. Medeni duruma göre skorların karşılaştırılması

Medeni duruma göre skorların karşılaştırılması Çizelge 3.11’de gösterilmiştir.

Çizelge 3.11: Medeni Durum Değişkenine Göre Skorların Karşılaştırması

Altboyut	Medeni Durum	Mean	Std. Deviation	Medyan	Min	Max	Mean Ranks	U	sig
Prosedür Adaleti	Bekar	3.25	0.94	3.29	1.00	5.00	104.34	5387.5	0.971
	Evli	3.23	0.91	3.43	1.29	4.71	104.65		
Dağıtım Adaleti	Bekar	3.07	1.17	3.00	1.00	5.00	95.64	4508.5	0.038
	Evli	3.39	1.18	3.75	1.00	5.00	112.86		
Etkileşim Adalet	Bekar	3.54	0.81	3.67	1.00	5.00	109.23	4926	0.27
	Evli	3.40	0.84	3.67	1.00	5.00	100.04		
Örgütsel Adalet	Bekar	3.35	0.78	3.35	1.00	5.00	103.27	5279	0.774



	Evli	3.34	0.79	3.45	1.20	4.90	105.66		
Yöneticilerle İlişkiler	Bekar	3.44	0.96	3.67	1.00	5.00	103.98	5350.5	0.902
	Evli	3.40	0.88	3.78	1.00	4.78	105.00		
Ücret Sistemi	Bekar	2.44	1.10	2.20	1.00	5.00	103.24	5276.5	0.769
	Evli	2.45	1.05	2.20	1.00	4.80	105.69		
Karar Verme Süreci	Bekar	3.28	0.97	3.33	1.00	5.00	106.37	5214.5	0.663
	Evli	3.19	0.91	3.44	1.00	4.89	102.73		
Teşvik ve Değerlendirme Sistemi	Bekar	2.82	1.06	2.86	1.00	5.00	108.27	5022.5	0.378
	Evli	2.69	1.06	2.71	1.00	5.00	100.94		
Motivasyon	Bekar	3.08	0.89	3.20	1.00	5.00	106.04	5248	0.72
	Evli	3.01	0.84	3.07	1.00	4.53	103.05		

Çizelge 3.11 incelendiğinde yalnızca algılanan dağıtım adaletine göre farklılaşma olduğu görülmüştür ( $p<.05$ ). Evli olanların algılanan dağıtım adaleti medyanı bekarlardan istatistiksel olarak anlamlı ölçüde daha yüksek bulunmuştur. Diğer tüm boyutlar için medeni duruma göre farklılaşma yoktur. Diğer tüm boyutlar için medeni duruma göre farklılaşma yoktur. Evli olanların sorumlulukları daha fazla olduğundan gösterdikleri çaba karşılığındaki kazanımlarının adil olmasına daha çok önem verdiklerini söyleyebiliriz.

### 3.8.2.1.5. Yaş değişkenine ilişkin analizler

H2:Katılımcıların algılanan dağıtım adalet algıları yaş gruplarına göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

Yaş değişkenine göre normallik testinin sonuçları Çizelge 3.12’de gösterilmiştir.

Çizelge 3.12: Yaş Değişkenine Göre Normallik Testi

Tests of Normality							
	Yaşınız:	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
		Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Prosedür Adaleti	25 altı	.135	25	.200 <sup>*</sup>	.954	25	.304
	26-30	.121	77	.007	.963	77	.025
	31-35	.108	51	.189	.964	51	.124
	36-40	.170	17	.200 <sup>*</sup>	.915	17	.123
	41-45	.212	14	.089	.927	14	.273
	46 ve üstü	.150	24	.172	.969	24	.649

Dağıtım Adaleti	25 altı	.164	25	.080	.949	25	.232
	26-30	.126	77	.004	.928	77	.000
	31-35	.205	51	.000	.922	51	.003
	36-40	.188	17	.113	.880	17	.032
	41-45	.191	14	.177	.945	14	.490
	46 ve üstü	.106	24	.200*	.965	24	.556
Etkileşim Adalet	25 altı	.148	25	.162	.947	25	.216
	26-30	.160	77	.000	.933	77	.001
	31-35	.200	51	.000	.915	51	.001
	36-40	.182	17	.136	.901	17	.071
	41-45	.174	14	.200*	.950	14	.559
	46 ve üstü	.154	24	.144	.952	24	.297
Örgütsel Adalet	25 altı	.129	25	.200*	.947	25	.215
	26-30	.085	77	.200*	.968	77	.051
	31-35	.141	51	.013	.945	51	.020
	36-40	.177	17	.160	.901	17	.069
	41-45	.171	14	.200*	.962	14	.757
	46 ve üstü	.132	24	.200*	.970	24	.677
Yöneticilerle İlişkiler	25 altı	.176	25	.045	.926	25	.072
	26-30	.145	77	.000	.951	77	.005
	31-35	.216	51	.000	.877	51	.000
	36-40	.203	17	.060	.843	17	.009
	41-45	.298	14	.001	.817	14	.008
	46 ve üstü	.147	24	.195	.914	24	.044
Ücret Sistemi	25 altı	.205	25	.008	.882	25	.008
	26-30	.115	77	.014	.937	77	.001
	31-35	.135	51	.022	.904	51	.001
	36-40	.130	17	.200*	.924	17	.173
	41-45	.173	14	.200*	.905	14	.135
	46 ve üstü	.189	24	.026	.944	24	.197

Karar Verme Süreci	25 altı	.164	25	.079	.931	25	.091
	26-30	.092	77	.172	.962	77	.022
	31-35	.114	51	.093	.943	51	.016
	36-40	.149	17	.200*	.894	17	.054
	41-45	.165	14	.200*	.934	14	.352
	46 ve üstü	.171	24	.067	.936	24	.132
Teşvik ve Değerlendirme Sistemi	25 altı	.159	25	.101	.942	25	.163
	26-30	.104	77	.039	.969	77	.056
	31-35	.125	51	.044	.910	51	.001
	36-40	.141	17	.200*	.907	17	.088
	41-45	.193	14	.168	.884	14	.067
	46 ve üstü	.122	24	.200*	.937	24	.142
Motivasyon	25 altı	.135	25	.200*	.983	25	.936
	26-30	.076	77	.200*	.982	77	.328
	31-35	.082	51	.200*	.959	51	.076
	36-40	.159	17	.200*	.872	17	.024
	41-45	.126	14	.200*	.952	14	.585
	46 ve üstü	.162	24	.101	.949	24	.253

\*. This is a lower bound of the true significance.

a. Lilliefors Significance Correction

Çizelge 3.12 incelendiğinde, yaş gruplarına göre algılanan örgütsel adalet, motivasyon ve alt boyut skorları normal dağılım göstermemektedir ( $p < .05$ ).

### 3.8.2.1.6. Yaş gruplarına göre skorların karşılaştırılması

Yaş gruplarına göre skorların karşılaştırılması Çizelge 3.13’de gösterilmiştir.

Çizelge 3.13: Yaş Gruplarına Göre Skorların Karşılaştırması

Altboyut	Yaş	Mean	Std. Deviation	Medyan	Min	Max	Mean Ranks	Ki-kare	sig	Fark
Prosedür Adaleti	< 25	3.32	0.77	3.14	1.57	5.00	105.44	11.77	0.038	26-30 >46 üstü
	26-30	3.40	0.98	3.43	1.00	5.00	115.69			
	31-35	3.29	0.91	3.29	1.29	5.00	108.24			
	36-40	2.93	1.02	3.14	1.29	4.29	87.41			
	41-45	3.23	0.98	3.36	1.71	4.71	106.04			
	>46	2.78	0.70	2.71	1.57	4.29	70.88			
Dağıtım Adaleti	< 25	3.06	0.98	3.00	1.25	4.75	93.66	7.39	0.193	
	26-30	3.31	1.25	3.50	1.00	5.00	108.73			
	31-35	3.29	1.13	3.75	1.00	5.00	107.57			
	36-40	3.15	1.48	3.25	1.00	5.00	103.68			
	41-45	3.75	0.82	4.00	2.25	5.00	129.86			
	>46	2.80	1.12	2.75	1.00	5.00	81.48			
Etkileşim Adalet	< 25	3.54	0.84	3.67	1.22	5.00	110.86	6.15	0.292	
	26-30	3.57	0.80	3.78	1.00	5.00	111.70			
	31-35	3.46	0.70	3.67	1.44	4.56	100.58			
	36-40	3.07	1.06	3.22	1.00	4.44	83.88			
	41-45	3.66	0.89	3.94	2.00	5.00	119.79			
	>46	3.27	0.88	3.50	1.56	4.78	88.79			
Örgütsel Adalet	< 25	3.37	0.69	3.35	1.50	4.50	104.40	9.46	0.092	
	26-30	3.46	0.77	3.50	1.00	5.00	112.86			
	31-35	3.36	0.73	3.40	1.75	4.75	106.26			
	36-40	3.04	1.08	3.45	1.20	4.40	93.35			
	41-45	3.53	0.79	3.60	1.95	4.90	119.43			
	>46	3.00	0.67	2.85	1.90	4.40	73.23			
Yöneticilerle İlişkiler	< 25	3.61	0.79	3.78	1.44	5.00	111.14	4.91	0.426	
	26-30	3.50	0.96	3.78	1.00	5.00	110.06			
	31-35	3.37	0.85	3.78	1.11	4.56	101.05			
	36-40	3.07	1.11	3.33	1.00	4.22	86.74			
	41-45	3.64	0.78	3.89	2.11	4.56	120.29			
	>46	3.19	0.93	3.39	1.22	4.44	90.44			
Ücret Sistemi	< 25	2.35	0.93	2.80	1.00	3.60	100.70	1.74	0.884	
	26-30	2.52	1.16	2.40	1.00	5.00	107.55			
	31-35	2.43	1.17	2.20	1.00	4.60	103.08			
	36-40	2.26	0.99	2.20	1.00	4.00	95.56			
	41-45	2.70	1.06	2.60	1.00	4.00	119.32			
	>46	2.31	0.82	2.00	1.00	4.00	99.40			

Karar Verme Süreci	< 25	3.18	0.89	3.33	1.78	5.00	98.88	8.10	0.151
	26-30	3.38	0.93	3.44	1.00	5.00	113.05		
	31-35	3.21	0.94	3.44	1.44	5.00	103.09		
	36-40	3.11	1.23	3.22	1.00	4.67	102.97		
	41-45	3.55	0.36	3.56	2.89	4.00	121.96		
	>46	2.79	0.94	3.06	1.00	4.11	76.81		
Teşvik ve Değerlendirme Sistemi	< 25	3.06	1.11	3.14	1.00	5.00	122.40	8.04	0.154
	26-30	2.83	1.05	2.57	1.00	5.00	106.89		
	31-35	2.61	1.11	2.57	1.00	4.29	98.13		
	36-40	2.68	1.12	3.00	1.00	4.14	103.00		
	41-45	3.10	0.77	3.00	1.86	4.00	124.25		
	>46	2.35	0.94	2.36	1.00	4.00	81.27		
Motivasyon	< 25	3.14	0.79	3.23	1.37	4.73	108.98	6.54	0.257
	26-30	3.14	0.89	3.30	1.00	5.00	110.92		
	31-35	2.98	0.87	3.07	1.37	4.63	100.52		
	36-40	2.85	1.04	3.20	1.00	4.07	98.41		
	41-45	3.33	0.50	3.32	2.47	4.07	123.64		
	>46	2.73	0.78	2.85	1.37	4.10	80.83		

Çizelge 3.13 incelendiğinde yalnızca algılanan prosedür adaletine göre farklılaşma olduğu görülmüştür ( $p < .05$ ). 26-30 yaş grubu çalışanların algılanan prosedür adaleti medyanı 46 yaş ve üzeri çalışanlardan istatistiksel olarak anlamlı ölçüde daha yüksek bulunmuştur. Diğer tüm boyutlar için yaş gruplarına göre farklılaşma yoktur. Genç işgörenlerin yeniliklere açık olması ve yaşlı işgörelere göre daha kolay risk alabilmeleri, işe olan bağlılıklarını büyük ölçüde etkilemektedir. İşe yeni başladıklarında motivasyonları yüksek olan genç işgörenlerin, örgüt içinde algıladıkları adaletin ve terfi fırsatlarının iyileştirilmesi motivasyonlarını arttırmaktadır. 46 yaş ve üzeri çalışanlar 26-30 yaş grubu genç çalışanlara kıyasla beklentilerinin çoğunun gerçekleşmesi sebebiyle belirli bir yaşa gelmiş ve kazanmış oldukları deneyimler sonucunda örgüt içindeki ücret artışı ve diğer kazanımlara önem vermektedir. Beklediği kazanımları elde edemeyen ve aynı statüde yeni işe başlayan işgörelere kıyasla adil davranılmadığını, süreçlerde söz hakkı elde edemediğini hisseden yaşlı daha büyük olan işgören memnuniyeti düşmektedir.

### 3.8.2.1.7. Unvan değişkenine ilişkin analizler

H1:Katılımcıların algılanan prosedür adalet algıları unvana göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

H2:Katılımcıların algılanan dağıtım adalet algıları unvana göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

H4:Katılımcıların algılanan örgütsel adalet algıları unvana göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

H6:Katılımcıların ücret sistemi algıları unvana göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

H8:Katılımcıların teşvik ve değerlendirme sistemi algıları unvana göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

H9: Katılımcıların motivasyon algıları unvana göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

Çizelge 3.14 Unvan Değişkenine Göre Normallik Testi

Unvan değişkenine göre normallik testinin sonuçları Çizelge 3.14’te gösterilmiştir.

Tests of Normality							
	Unvanınız:	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
		Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Prosedür Adaleti	Memur	.121	58	.034	.965	58	.045
	Mühendis	.136	36	.092	.955	36	.150
	Şef	.091	36	.200 <sup>*</sup>	.959	36	.206
	Teknisyen	.163	14	.200 <sup>*</sup>	.951	14	.583
	Uzman	.074	64	.200 <sup>*</sup>	.984	64	.570
Dağıtım Adaleti	Memur	.151	58	.002	.934	58	.004
	Mühendis	.196	36	.001	.919	36	.012
	Şef	.110	36	.200 <sup>*</sup>	.949	36	.100
	Teknisyen	.177	14	.200 <sup>*</sup>	.892	14	.087
	Uzman	.181	64	.000	.930	64	.001
Etkileşim Adalet	Memur	.149	58	.003	.947	58	.014
	Mühendis	.152	36	.034	.939	36	.049

	Şef	.146	36	.049	.923	36	.015
	Teknisyen	.198	14	.141	.864	14	.034
	Uzman	.129	64	.010	.948	64	.009
Örgütsel Adalet	Memur	.111	58	.071	.937	58	.005
	Mühendis	.111	36	.200 <sup>†</sup>	.956	36	.157
	Şef	.121	36	.200 <sup>†</sup>	.948	36	.092
	Teknisyen	.145	14	.200 <sup>†</sup>	.939	14	.409
	Uzman	.062	64	.200 <sup>†</sup>	.990	64	.877
Yöneticilerle İlişkiler	Memur	.174	58	.000	.913	58	.000
	Mühendis	.124	36	.181	.947	36	.083
	Şef	.190	36	.002	.901	36	.004
	Teknisyen	.220	14	.065	.813	14	.007
	Uzman	.146	64	.002	.946	64	.007
Ücret Sistemi	Memur	.172	58	.000	.901	58	.000
	Mühendis	.177	36	.006	.888	36	.002
	Şef	.116	36	.200 <sup>†</sup>	.943	36	.061
	Teknisyen	.250	14	.018	.836	14	.014
	Uzman	.102	64	.093	.960	64	.036
Karar Verme Süreci	Memur	.154	58	.001	.919	58	.001
	Mühendis	.121	36	.200 <sup>†</sup>	.964	36	.276
	Şef	.126	36	.160	.948	36	.088
	Teknisyen	.215	14	.079	.836	14	.014
	Uzman	.093	64	.200 <sup>†</sup>	.971	64	.131
Teşvik ve Değerlendirme Sistemi	Memur	.106	58	.167	.956	58	.033
	Mühendis	.129	36	.138	.929	36	.024
	Şef	.118	36	.200 <sup>†</sup>	.957	36	.167
	Teknisyen	.141	14	.200 <sup>†</sup>	.926	14	.271
	Uzman	.133	64	.006	.943	64	.005
Motivasyon	Memur	.105	58	.173	.977	58	.330
	Mühendis	.156	36	.028	.926	36	.018

Şef	.086	36	.200*	.961	36	.227
Teknisyen	.265	14	.008	.842	14	.017
Uzman	.097	64	.200*	.978	64	.297

\*. This is a lower bound of the true significance.

a. Lilliefors Significance Correction

Çizelge 3.14 incelendiğinde, unvana göre algılanan örgütsel adalet, motivasyon ve alt boyut skorları normal dağılım göstermemektedir ( $p < .05$ ).

### 3.8.2.1.8. Unvan gruplarına göre skorların karşılaştırılması

Unvan gruplarına göre skorların karşılaştırılması Çizelge 3.15’de gösterilmiştir.

Çizelge 3.15: Unvan Gruplarına Göre Skorların Karşılaştırması

Altboyut	Unvan	Mean	Std. Deviation	Medyan	Min	Max	Mean Ranks	Ki-kare	sig	Fark
Prosedür Adaleti	Memur	3.28	0.88	3.43	1.00	5.00	106.39	13.74	0.008	Uzman>Teknisyen
	Mühendis	2.91	0.98	3.00	1.29	4.71	83.82			
	Şef	3.34	0.98	3.43	1.29	5.00	111.92			
	Teknisyen	2.60	0.94	2.71	1.00	4.00	67.07			
	Uzman	3.48	0.79	3.43	1.57	5.00	118.44			
Dağıtım Adaleti	Memur	3.59	1.05	3.88	1.00	5.00	122.78	19.61	0.001	Uzman>Mühendis Memur>Mühendis
	Mühendis	2.61	1.19	2.13	1.00	5.00	73.99			
	Şef	3.15	1.12	3.00	1.00	5.00	98.96			
	Teknisyen	2.68	1.38	2.38	1.00	5.00	77.32			
	Uzman	3.43	1.12	3.75	1.00	5.00	114.16			
Etkileşim Adalet	Memur	3.46	0.83	3.67	1.00	5.00	104.10	9.07	0.059	
	Mühendis	3.30	0.90	3.44	1.22	4.56	93.43			
	Şef	3.39	0.94	3.44	1.00	5.00	99.47			
	Teknisyen	3.11	0.80	3.33	1.56	3.89	75.68			



	Uzman	3.69	0.67	3.78	1.67	5.00	120.22			
Örgütsel Adalet	Memur	3.43	0.72	3.53	1.00	4.40	112.03			
	Mühendis	3.03	0.84	3.00	1.50	4.40	82.28			
	Şef	3.32	0.89	3.35	1.20	4.90	104.79	14.95	0.005	Uzman>Teknisyen Uzman>Mühendis
	Teknisyen	2.85	0.75	2.95	1.65	4.10	66.11			
	Uzman	3.56	0.65	3.60	2.05	5.00	118.41			
Yöneticilerle İlişkiler	Memur	3.57	0.79	3.78	1.00	5.00	113.15			
	Mühendis	3.14	1.02	2.94	1.44	5.00	83.89			
	Şef	3.16	1.03	3.61	1.00	4.56	91.79	11.16	0.055	
	Teknisyen	3.00	1.23	3.56	1.00	4.11	91.14			
	Uzman	3.69	0.71	3.78	1.22	5.00	118.33			
Ücret Sistemi	Memur	2.16	0.92	2.00	1.00	4.00	89.84			
	Mühendis	2.10	1.05	2.00	1.00	4.60	84.79			
	Şef	2.65	1.08	2.60	1.00	4.60	117.11	17.63	0.001	Uzman>Mühendis Uzman>Memur
	Teknisyen	2.14	0.97	2.40	1.00	3.40	88.54			
	Uzman	2.85	1.10	2.80	1.00	5.00	125.27			
Karar Verme Süreci	Memur	3.37	0.89	3.56	1.00	5.00	115.81			
	Mühendis	2.87	1.05	2.78	1.00	4.89	83.47			
	Şef	3.20	0.98	3.22	1.00	5.00	100.03	14.20	0.057	
	Teknisyen	2.63	1.01	3.06	1.00	3.67	68.57			
	Uzman	3.46	0.78	3.39	1.33	5.00	116.45			
Teşvik ve Değerlendirme Sistemi	Memur	2.81	1.01	2.86	1.00	5.00	108.27			
	Mühendis	2.33	1.07	2.14	1.00	5.00	81.36	13.78	0.008	Uzman>Mühendis
	Şef	2.73	1.13	2.71	1.00	5.00	101.06			
	Teknisyen	2.29	0.91	2.43	1.00	3.57	77.96			

	Uzman	3.05	1.00	3.00	1.00	5.00	121.84			
	Memur	3.10	0.76	3.20	1.00	4.73	107.66			
	Mühendis	2.70	0.91	2.57	1.37	4.37	82.17			
Motivasyon	Şef	2.99	0.97	3.13	1.00	4.63	101.21	13.49	0.009	Uzman>Mühendis
	Teknisyen	2.58	0.96	3.10	1.17	3.67	77.32			
	Uzman	3.33	0.74	3.28	1.67	5.00	122.00			

Çizelge 3.15 incelendiğinde algılanan prosedür adaleti dağıtım adaleti, örgütsel adalet, ücret sistemi, teşvik ve değerlendirme sistemi ve motivasyon skorlarının unvana göre farklılaştığı görülmüştür ( $p<.05$ ). Uzman kadrosunda çalışanların prosedür adaleti medyanı teknisyen kadrosunda çalışanlardan istatistiksel olarak anlamlı ölçüde daha yüksek bulunmuştur. Uzman ve memur kadrosunda çalışanların dağıtım adaleti medyanı mühendis kadrosunda çalışanlardan istatistiksel olarak anlamlı ölçüde daha yüksek bulunmuştur. Uzman kadrosunda çalışanların örgütsel adalet medyanı teknisyen ve mühendis kadrosunda çalışanlardan istatistiksel olarak anlamlı ölçüde daha yüksek bulunmuştur. Uzman kadrosunda çalışanların ücret sistemi medyanı memur ve mühendis kadrosunda çalışanlardan istatistiksel olarak anlamlı ölçüde daha yüksek bulunmuştur. Uzman kadrosunda çalışanların teşvik ve değerlendirme medyanı mühendis kadrosunda çalışanlardan istatistiksel olarak anlamlı ölçüde daha yüksek bulunmuştur. Uzman kadrosunda çalışanların motivasyon medyanı mühendis kadrosunda çalışanlardan istatistiksel olarak anlamlı ölçüde daha yüksek bulunmuştur. Uzman ve unvanına sahip olan işgörenlerin görev ve sorumlulukları teknisyen ve mühendis kadrosunda çalışanlara kıyasla daha azdır. Mühendis ve teknisyenlerin unvanlarının getirdiği sorumlulukların ve iş yüklerinin memur ve uzman pozisyonunda çalışanlara kıyasla fazla olması sebebiyle beklentileri yükselmektedir. Kazanımlarını daha alt unvan ile çalışanlar ile kıyasladıklarında dağıtımların ve süreçlerin adil olmadığını düşünmeye başlarlar. Bu da unvanın adalet algısındaki farkını bize göstermektedir.

### 3.8.2.1.9. Gelir değişkenine ilişkin analizler

H5:Katılımcıların yöneticilerle ilişkiler algıları gelire göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

H6:Katılımcıların ücret sistemi algıları gelire göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

Çizelge 3.16: Gelir Değişkenine Göre Normallik Testi

Tests of Normality							
	Gelir Durumunuz:	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
		Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Prosedür Adaleti	2500-3500	.082	42	.200*	.981	42	.715
	3501-5500	.105	82	.025	.983	82	.363
	5501-7500	.093	49	.200*	.958	49	.042
	7501-9500	.140	16	.200*	.941	16	.364
	9501 ve üstü	.094	19	.200*	.972	19	.807
Dağıtım Adaleti	2500-3500	.149	42	.020	.961	42	.165
	3501-5500	.162	82	.000	.920	82	.000
	5501-7500	.114	49	.135	.942	49	.018
	7501-9500	.177	16	.196	.890	16	.056
	9501 ve üstü	.155	19	.200*	.906	19	.064
Etkileşim Adalet	2500-3500	.131	42	.069	.914	42	.004
	3501-5500	.134	82	.001	.939	82	.001
	5501-7500	.168	49	.001	.901	49	.001
	7501-9500	.133	16	.200*	.936	16	.301
	9501 ve üstü	.192	19	.063	.936	19	.221
Örgütsel Adalet	2500-3500	.126	42	.089	.952	42	.078
	3501-5500	.105	82	.025	.975	82	.106
	5501-7500	.107	49	.200*	.939	49	.013
	7501-9500	.144	16	.200*	.941	16	.365
	9501 ve üstü	.122	19	.200*	.955	19	.475
Yöneticilerle İlişkiler	2500-3500	.176	42	.002	.946	42	.046

	3501-5500	.156	82	.000	.939	82	.001
	5501-7500	.255	49	.000	.802	49	.000
	7501-9500	.146	16	.200*	.967	16	.792
	9501 ve üstü	.146	19	.200*	.945	19	.323
Ücret Sistemi	2500-3500	.189	42	.001	.834	42	.000
	3501-5500	.129	82	.002	.941	82	.001
	5501-7500	.120	49	.073	.921	49	.003
	7501-9500	.183	16	.154	.948	16	.454
	9501 ve üstü	.178	19	.114	.925	19	.139
Karar Verme Süreci	2500-3500	.125	42	.098	.957	42	.114
	3501-5500	.117	82	.007	.959	82	.010
	5501-7500	.122	49	.068	.930	49	.006
	7501-9500	.196	16	.100	.896	16	.070
	9501 ve üstü	.124	19	.200*	.964	19	.652
Teşvik ve Değerlendirme Sistemi		.107	42	.200*	.931	42	.014
	2500-3500						
	3501-5500	.135	82	.001	.949	82	.003
	5501-7500	.130	49	.037	.966	49	.159
	7501-9500	.187	16	.136	.904	16	.093
	9501 ve üstü	.183	19	.092	.903	19	.055
Motivasyon	2500-3500	.080	42	.200*	.978	42	.577
	3501-5500	.069	82	.200*	.975	82	.104
	5501-7500	.177	49	.001	.892	49	.000
	7501-9500	.132	16	.200*	.978	16	.945
	9501 ve üstü	.152	19	.200*	.935	19	.216

\*. This is a lower bound of the true significance.

a. Lilliefors Significance Correction

Çizelge 3.16 incelendiğinde, gelire göre algılanan örgütsel adalet, motivasyon ve alt boyut skorları normal dağılım göstermemektedir. ( $p < .05$ )

### 3.8.2.1.10. Gelir durumuna göre skorların karşılaştırılması

Gelir durumuna göre skorların karşılaştırılması Çizelge 3.17’de gösterilmiştir.

Çizelge 3.17: Gelir Durumuna Göre Skorların Karşılaştırması

Altboyut	Gelir	Mean	Std. Deviation	Medyan	Min	Max	Mean Ranks	Ki-kare	sig	Fark
Prosedür Adaleti	2500-3500	3.06	0.98	3.14	1.00	5.00	93.04	4.69	0.320	
	3501-5500	3.39	0.82	3.43	1.00	5.00	113.37			
	5501-7500	3.23	0.97	3.43	1.43	5.00	104.24			
	7501-9500	3.28	1.09	3.50	1.29	5.00	108.63			
	9500+	3.00	0.95	2.86	1.29	4.57	88.76			
Dağıtım Adaleti	2500-3500	3.17	1.02	3.13	1.00	5.00	100.24	4.56	0.335	
	3501-5500	3.25	1.19	3.63	1.00	5.00	105.69			
	5501-7500	3.10	1.23	3.00	1.00	5.00	97.62			
	7501-9500	3.78	1.15	4.00	1.50	5.00	133.09			
	9500+	3.16	1.35	3.00	1.25	5.00	102.45			
Etkileşim Adalet	2500-3500	3.36	0.87	3.56	1.00	4.56	96.86	5.09	0.278	
	3501-5500	3.49	0.74	3.67	1.67	4.56	105.15			
	5501-7500	3.59	0.85	3.78	1.00	5.00	114.47			
	7501-9500	3.61	0.94	3.78	1.78	5.00	116.28			
	9500+	3.16	0.87	3.33	1.56	4.56	82.97			
Örgütsel Adalet	2500-3500	3.22	0.77	3.30	1.00	4.75	94.58	4.15	0.385	
	3501-5500	3.41	0.72	3.40	1.75	4.80	108.65			
	5501-7500	3.37	0.84	3.45	1.20	4.90	109.04			
	7501-9500	3.53	0.78	3.68	2.40	5.00	116.66			
	9500+	3.11	0.85	2.90	1.75	4.55	86.55			
Yöneticilerle İlişkiler	2500-3500	3.17	1.04	3.44	1.00	5.00	88.35	12.05	0.017	3501-5500>9501+
	3501-5500	3.60	0.75	3.83	1.78	5.00	116.09			

		5501-7500	3.47	0.98	3.78	1.00	5.00	109.08		
		7501-9500	3.60	0.86	3.78	2.11	5.00	111.63		
		9500+	2.92	0.95	2.78	1.44	4.78	72.39		
		2500-3500	1.80	0.91	1.60	1.00	4.60	66.61		
		3501-5500	2.47	1.10	2.30	1.00	5.00	105.39		3501-5500>2500-3500
Ücret Sistemi		5501-7500	2.73	0.98	3.00	1.00	4.00	122.19	24.51	0.000
		7501-9500	2.75	1.02	2.50	1.00	5.00	122.81		7501-9500>2500-3500
		9500+	2.78	1.08	2.40	1.20	4.80	123.37		9500+>2500-3500
		2500-3500	2.99	0.98	3.11	1.00	5.00	90.36		
		3501-5500	3.29	0.87	3.39	1.00	5.00	108.26		
Karar Süreci	Verme	5501-7500	3.28	0.98	3.44	1.00	5.00	108.56	3.66	0.453
		7501-9500	3.52	0.87	3.44	2.00	5.00	116.47		
		9500+	3.15	1.06	3.22	1.00	5.00	99.00		
		2500-3500	2.44	1.05	2.43	1.00	4.29	87.88		
		3501-5500	2.84	1.10	2.86	1.00	5.00	109.20		
Teşvik Değerlendirme Sistemi	ve	5501-7500	2.96	0.97	3.00	1.00	5.00	116.02	6.04	0.196
		7501-9500	2.68	0.79	2.43	1.29	3.86	96.34		
		9500+	2.62	1.24	2.29	1.00	4.71	98.11		
		2500-3500	2.72	0.88	2.82	1.00	4.63	82.42		
		3501-5500	3.14	0.82	3.17	1.57	5.00	109.74		
Motivasyon		5501-7500	3.17	0.85	3.33	1.00	4.73	115.66	8.94	0.063
		7501-9500	3.22	0.69	3.20	1.90	4.37	113.91		
		9500+	2.90	1.02	2.80	1.53	4.83	94.00		

Çizelge 3.17 incelendiğinde yöneticilerle ilişkiler ve ücret sistemi skorlarının gelire göre farklılaştığı görülmüştür ( $p<.05$ ). 3501-5500 arasında geliri olan çalışanların yöneticilerle ilişkiler medyanı 9501 ve üstü gelire sahip çalışanlardan istatistiksel olarak anlamlı ölçüde daha yüksek bulunmuştur. 3501-5500, 5501-7500, 7501-9500 ve 9500 üstü geliri olan çalışanların ücret sistemi medyanı 2500-3500 arası gelire sahip

çalışanlardan istatistiksel olarak anlamlı ölçüde daha yüksek bulunmuştur. Bu Çizelgeye bakarak 2500-3500 arası gelire sahip çalışanlar sergiledikleri performans karşılığında hakettikleri ücretleri almadıklarını ve ücret sisteminin adil olmadığını düşündüğünü söylemek mümkündür.

### 3.8.2.1.11. Görevde çalışılan süre değişkenine ilişkin analizler

Görevde çalışılan süre değişkenine göre normallik testinin sonuçları Çizelge 3.18'de gösterilmiştir.

Çizelge 3.18: Görevde Çalışılan Süre Değişkenine Göre Normallik Testi

#### Tests of Normality

	Görevinizde geçirdiğiniz süre: toplam	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
		Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Prosedür Adaleti	1-3 yıl	.096	48	.200*	.963	48	.135
	4-7 yıl	.114	77	.015	.970	77	.063
	8-11 yıl	.126	29	.200*	.921	29	.032
	12-15 yıl	.202	18	.050	.916	18	.108
	16 ve üzeri	.101	36	.200*	.970	36	.434
Dağıtım Adaleti	1-3 yıl	.135	48	.028	.954	48	.060
	4-7 yıl	.184	77	.000	.914	77	.000
	8-11 yıl	.134	29	.196	.931	29	.059
	12-15 yıl	.228	18	.014	.876	18	.023
	16 ve üzeri	.120	36	.200*	.955	36	.146
Etkileşim Adalet	1-3 yıl	.124	48	.064	.955	48	.064
	4-7 yıl	.151	77	.000	.925	77	.000
	8-11 yıl	.160	29	.057	.931	29	.057
	12-15 yıl	.197	18	.064	.892	18	.042
	16 ve üzeri	.143	36	.061	.960	36	.208
Örgütsel Adalet	1-3 yıl	.101	48	.200*	.959	48	.089
	4-7 yıl	.107	77	.029	.966	77	.036
	8-11 yıl	.134	29	.197	.936	29	.080

	12-15 yıl	.102	18	.200*	.961	18	.615
	16 ve üzeri	.103	36	.200*	.950	36	.103
Yöneticilerle İlişkiler	1-3 yıl	.153	48	.007	.922	48	.004
	4-7 yıl	.155	77	.000	.949	77	.004
	8-11 yıl	.158	29	.063	.896	29	.008
	12-15 yıl	.330	18	.000	.743	18	.000
	16 ve üzeri	.131	36	.121	.926	36	.018
Ücret Sistemi	1-3 yıl	.102	48	.200*	.948	48	.035
	4-7 yıl	.163	77	.000	.909	77	.000
	8-11 yıl	.118	29	.200*	.929	29	.052
	12-15 yıl	.134	18	.200*	.919	18	.124
	16 ve üzeri	.181	36	.004	.916	36	.010
Karar Verme Süreci	1-3 yıl	.131	48	.038	.959	48	.088
	4-7 yıl	.131	77	.002	.960	77	.016
	8-11 yıl	.163	29	.046	.934	29	.069
	12-15 yıl	.146	18	.200*	.947	18	.386
	16 ve üzeri	.185	36	.003	.939	36	.047
Teşvik ve Değerlendirme Sistemi	1-3 yıl	.096	48	.200*	.971	48	.277
	4-7 yıl	.104	77	.039	.943	77	.002
	8-11 yıl	.121	29	.200*	.933	29	.067
	12-15 yıl	.148	18	.200*	.923	18	.147
	16 ve üzeri	.097	36	.200*	.938	36	.043
Motivasyon	1-3 yıl	.111	48	.181	.968	48	.206
	4-7 yıl	.115	77	.014	.959	77	.013
	8-11 yıl	.132	29	.200*	.954	29	.238
	12-15 yıl	.122	18	.200*	.969	18	.781
	16 ve üzeri	.145	36	.053	.949	36	.100

\*. This is a lower bound of the true significance.

a. Lilliefors Significance Correction



Çizelge 3.18 incelendiğinde, görevde çalışılan süreye göre algılanan örgütsel adalet, motivasyon ve alt boyut skorları normal dağılım göstermemektedir ( $p < .05$ ).

### Görevde Çalışılan Süreye Göre Skorların Karşılaştırılması

Görevde çalışılan süreye göre skorların karşılaştırılması Çizelge 3.19'da gösterilmiştir.

Çizelge 3.19: Görevde Çalışılan Süreye Göre Skorların Karşılaştırılması

Altboyut	Görev Süre	Mean	Std. Deviation	Medyan	Min	Max	Mean Ranks	Ki-kare	sig
Prosedür Adaleti	1-3 yıl	3.27	0.87	3.36	1.43	5.00	106.27	5.62	0.230
	4-7 yıl	3.41	0.92	3.43	1.00	5.00	115.56		
	8-11 yıl	3.04	1.11	3.00	1.29	4.57	94.34		
	12-15 yıl	3.04	1.08	2.93	1.71	5.00	90.94		
	16 ve üzeri	3.10	0.72	3.21	1.57	4.29	93.43		
Dağıtım Adaleti	1-3 yıl	3.22	1.03	3.00	1.25	5.00	102.10	0.56	0.967
	4-7 yıl	3.17	1.25	3.75	1.00	5.00	102.11		
	8-11 yıl	3.28	1.25	3.00	1.00	5.00	107.38		
	12-15 yıl	3.31	1.35	3.63	1.25	5.00	111.22		
	16 ve üzeri	3.30	1.14	3.38	1.00	5.00	107.13		
Etkileşim Adalet	1-3 yıl	3.60	0.79	3.78	1.22	5.00	114.11	5.03	0.284
	4-7 yıl	3.57	0.74	3.67	1.00	5.00	110.27		
	8-11 yıl	3.16	1.05	3.44	1.00	4.56	88.33		
	12-15 yıl	3.38	0.82	3.67	1.89	4.56	95.06		
	16 ve üzeri	3.37	0.81	3.50	1.56	4.78	97.08		
Örgütsel Adalet	1-3 yıl	3.41	0.73	3.45	1.50	4.90	108.84	3.11	0.539
	4-7 yıl	3.43	0.77	3.40	1.00	5.00	111.38		
	8-11 yıl	3.14	0.95	3.00	1.20	4.55	93.83		
	12-15 yıl	3.25	0.85	3.38	1.75	4.75	96.92		
	16 ve üzeri	3.26	0.68	3.35	1.90	4.40	96.38		
Yöneticilerle İlişkiler	1-3 yıl	3.52	0.93	3.78	1.00	5.00	111.85	2.13	0.712
	4-7 yıl	3.42	0.95	3.78	1.00	5.00	103.55		
	8-11 yıl	3.20	1.05	3.44	1.00	4.78	93.38		
	12-15 yıl	3.57	0.77	3.83	1.89	4.56	112.42		
	16 ve üzeri	3.40	0.80	3.56	1.22	4.56	101.72		
Ücret Sistemi	1-3 yıl	2.32	0.89	2.30	1.00	4.00	99.36	1.48	0.830

	4-7 yıl	2.45	1.22	2.00	1.00	5.00	102.66		
	8-11 yıl	2.57	1.18	2.40	1.00	4.80	111.40		
	12-15 yıl	2.37	1.16	2.10	1.00	4.60	99.92		
	16 ve üzeri	2.54	0.85	2.40	1.20	4.00	112.01		
	1-3 yıl	3.29	0.91	3.44	1.11	5.00	108.42		
	4-7 yıl	3.19	0.96	3.33	1.00	5.00	102.45		
Karar Verme Süreci	8-11 yıl	3.24	1.05	3.44	1.00	5.00	104.67	0.45	0.978
	12-15 yıl	3.35	0.95	3.28	1.11	5.00	108.33		
	16 ve üzeri	3.19	0.88	3.39	1.00	4.67	101.61		
	1-3 yıl	3.00	1.00	3.07	1.00	5.00	118.16		
	4-7 yıl	2.65	1.15	2.57	1.00	5.00	98.86		
Teşvik ve Değerlendirme Sistemi	8-11 yıl	2.53	1.12	2.29	1.00	4.71	91.74	5.55	0.235
	12-15 yıl	2.98	0.97	3.00	1.00	4.29	118.58		
	16 ve üzeri	2.70	0.89	2.86	1.00	4.00	101.58		
	1-3 yıl	3.13	0.81	3.20	1.17	4.73	109.76		
	4-7 yıl	3.01	0.93	3.23	1.00	5.00	103.19		
Motivasyon	8-11 yıl	2.95	1.00	2.87	1.00	4.83	97.71	1.10	0.893
	12-15 yıl	3.17	0.79	3.30	1.37	4.63	111.92		
	16 ve üzeri	3.03	0.69	3.07	1.60	4.10	102.06		

Çizelge 3.19 incelendiğinde katılımcıların algılanan örgütsel adalet, motivasyon ve alt boyut skorları görevde çalışılan süreye göre anlamlı fark göstermemektedir ( $p>.05$ ).

### 3.8.2.1.12. Kurumda çalışılan süre değişkenine ilişkin analizler

H1:Katılımcıların algılanan prosedür adalet algıları kurumda çalışılan süreye göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

H3:Katılımcıların algılanan etkileşim adalet algıları kurumda çalışılan süreye göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

H4:Katılımcıların algılanan örgütsel adalet algıları kurumda çalışılan süreye göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

H8:Katılımcıların teşvik ve değerlendirme sistemi algıları kurumda çalışılan süreye göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

Kurumda çalışılan süre değişkenine normallik testinin sonuçları Çizelge 3.20’de gösterilmiştir.

Çizelge 3.20: Kurumda Çalışılan Süre Değişkenine Göre Normallik Testi

		Tests of Normality					
		Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Kurumdaki çalışma süreniz:	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Prosedür Adaleti	1-3 yıl	.072	78	.200*	.977	78	.168
	4-7 yıl	.151	75	.000	.943	75	.002
	8-11 yıl	.107	24	.200*	.940	24	.164
	12-15 yıl	.271	11	.024	.851	11	.044
	16 ve üzeri	.132	20	.200*	.976	20	.873
Dağıtım Adaleti	1-3 yıl	.160	78	.000	.939	78	.001
	4-7 yıl	.153	75	.000	.938	75	.001
	8-11 yıl	.144	24	.200*	.895	24	.017
	12-15 yıl	.219	11	.147	.898	11	.173
	16 ve üzeri	.091	20	.200*	.972	20	.788
Etkileşim Adalet	1-3 yıl	.136	78	.001	.939	78	.001
	4-7 yıl	.163	75	.000	.940	75	.001
	8-11 yıl	.170	24	.072	.933	24	.113
	12-15 yıl	.237	11	.085	.920	11	.321
	16 ve üzeri	.106	20	.200*	.959	20	.517
Örgütsel Adalet	1-3 yıl	.068	78	.200*	.975	78	.124
	4-7 yıl	.143	75	.001	.951	75	.006
	8-11 yıl	.116	24	.200*	.953	24	.318
	12-15 yıl	.230	11	.109	.894	11	.158
	16 ve üzeri	.132	20	.200*	.947	20	.322
Yöneticilerle İlişkiler	1-3 yıl	.145	78	.000	.954	78	.007
	4-7 yıl	.172	75	.000	.931	75	.001
	8-11 yıl	.206	24	.010	.856	24	.003

	12-15 yıl	.328	11	.002	.728	11	.001
	16 ve üzeri	.193	20	.049	.898	20	.037
Ücret Sistemi	1-3 yıl	.140	78	.001	.958	78	.011
	4-7 yıl	.128	75	.004	.901	75	.000
	8-11 yıl	.184	24	.035	.892	24	.015
	12-15 yıl	.258	11	.039	.881	11	.107
	16 ve üzeri	.196	20	.043	.929	20	.147
Karar Verme Süreci	1-3 yıl	.082	78	.200*	.966	78	.036
	4-7 yıl	.124	75	.006	.959	75	.015
	8-11 yıl	.260	24	.000	.799	24	.000
	12-15 yıl	.220	11	.142	.846	11	.038
	16 ve üzeri	.280	20	.000	.886	20	.023
Teşvik ve Değerlendirme Sistemi	1-3 yıl	.118	78	.009	.955	78	.008
	4-7 yıl	.088	75	.200*	.934	75	.001
	8-11 yıl	.115	24	.200*	.934	24	.118
	12-15 yıl	.178	11	.200*	.955	11	.705
	16 ve üzeri	.137	20	.200*	.930	20	.151
Motivasyon	1-3 yıl	.063	78	.200*	.984	78	.457
	4-7 yıl	.114	75	.017	.944	75	.002
	8-11 yıl	.170	24	.070	.888	24	.012
	12-15 yıl	.189	11	.200*	.909	11	.237
	16 ve üzeri	.199	20	.037	.925	20	.124

\*. This is a lower bound of the true significance.

a. Lilliefors Significance Correction

Çizelge 3.20 incelendiğinde, kurumda çalışılan süreye göre algılanan örgütsel adalet, motivasyon ve alt boyut skorları normal dağılım göstermemektedir ( $p < .05$ ).

### 3.8.2.1.13. Kurumda çalışılan süreye göre skorların karşılaştırılması

Kurumda çalışılan süreye göre skorların karşılaştırılması Çizelge 3.21’de gösterilmiştir.

Çizelge 3.21: Kurumda Çalışılan Süre Değişkenine Göre Skorların Karşılaştırılması

Altboyut	Kurum Süre	Mean	Std. Deviation	Medyan	Min	Max	Mean Ranks	Ki-kare	sig	Fark
Prosedür Adaleti	1-3 yıl	3.47	0.85	3.43	1.43	5.00	117.74	15.77	0.003	1-3>8-11
	4-7 yıl	3.30	0.93	3.43	1.00	5.00	110.35			
	8-11 yıl	2.77	1.00	2.79	1.29	4.43	74.69			
	12-15 yıl	2.96	1.13	2.29	1.71	4.57	87.59			
	16 ve üzeri	2.85	0.71	2.86	1.57	4.29	76.00			
Dağıtım Adaleti	1-3 yıl	3.36	1.14	3.75	1.00	5.00	110.86	2.38	0.667	
	4-7 yıl	3.19	1.15	3.50	1.00	5.00	102.11			
	8-11 yıl	3.10	1.48	3.00	1.00	5.00	101.02			
	12-15 yıl	3.34	1.27	3.75	1.50	5.00	110.00			
	16 ve üzeri	2.98	1.03	3.00	1.25	5.00	89.80			
Etkileşim Adalet	1-3 yıl	3.68	0.74	3.78	1.22	5.00	120.36	14.03	0.007	1-3>16 ve üzeri
	4-7 yıl	3.49	0.78	3.67	1.00	5.00	105.31			
	8-11 yıl	3.11	1.02	3.44	1.00	4.78	81.85			
	12-15 yıl	3.23	0.83	3.44	1.89	4.44	84.41			
	16 ve üzeri	3.13	0.82	3.17	1.56	4.33	77.83			
Örgütsel Adalet	1-3 yıl	3.54	0.72	3.55	1.50	4.90	118.97	14.04	0.007	1-3>16 ve üzeri
	4-7 yıl	3.36	0.77	3.40	1.00	5.00	107.08			
	8-11 yıl	2.99	0.91	3.00	1.20	4.40	81.77			
	12-15 yıl	3.16	0.81	3.55	1.75	4.10	90.64			
	16 ve üzeri	3.00	0.62	3.00	1.90	3.95	73.30			
Yöneticilerle İlişkiler	1-3 yıl	3.61	0.80	3.78	1.44	5.00	114.79	3.75	0.441	
	4-7 yıl	3.31	1.01	3.67	1.00	5.00	99.54			
	8-11 yıl	3.24	1.01	3.72	1.00	4.56	96.29			
	12-15 yıl	3.33	0.89	3.78	1.89	4.00	97.32			
	16 ve üzeri	3.34	0.84	3.44	1.22	4.44	96.75			
Ücret Sistemi	1-3 yıl	2.61	1.06	2.60	1.00	5.00	113.49	6.40	0.171	
	4-7 yıl	2.35	1.16	2.20	1.00	5.00	98.41			
	8-11 yıl	2.04	0.95	2.00	1.00	4.00	82.88			
	12-15 yıl	2.65	1.11	3.00	1.00	4.00	117.09			

	16 ve üzeri	2.51	0.77	2.40	1.20	4.00	111.30		
Karar Verme Süreci	1-3 yıl	3.46	0.86	3.56	1.78	5.00	117.08		
	4-7 yıl	3.14	0.99	3.33	1.00	5.00	99.50		
	8-11 yıl	3.09	0.99	3.44	1.00	4.00	99.81		
	12-15 yıl	3.12	0.91	3.00	1.11	4.00	96.59	6.56	0.161
	16 ve üzeri	2.93	0.88	3.17	1.00	4.11	84.18		
Teşvik Değerlendirme Sistemi ve	1-3 yıl	3.09	1.09	3.14	1.00	5.00	123.28		
	4-7 yıl	2.57	0.98	2.57	1.00	4.00	94.71		
	8-11 yıl	2.55	1.18	2.43	1.00	5.00	92.17	12.85	0.012
	12-15 yıl	2.70	0.83	2.86	1.14	4.00	100.91		$1-3 > 4-7$
	16 ve üzeri	2.41	0.92	2.36	1.00	4.00	84.75		
Motivasyon	1-3 yıl	3.28	0.84	3.25	1.37	5.00	118.12		
	4-7 yıl	2.93	0.90	3.00	1.00	4.37	98.96		
	8-11 yıl	2.83	0.87	2.87	1.00	3.87	91.35	7.14	0.128
	12-15 yıl	3.01	0.79	3.30	1.37	3.87	103.00		
	16 ve üzeri	2.86	0.69	3.05	1.60	4.10	88.78		

Çizelge 3.21 incelendiğinde yöneticilerle ilişkiler ve ücret sistemi skorlarının kurumda çalışılan süreye göre farklılaştığı görülmüştür. ( $p < .05$ ) 1-3 yıldır kurumda çalışanların prosedür adaleti medyanı 8-11 yıldır çalışanlardan istatistiksel olarak anlamlı ölçüde daha yüksek bulunmuştur. 1-3 yıldır kurumda çalışanların etkileşim ve örgütsel adalet medyanı 16 yıl ve üzeri süredir çalışanlardan istatistiksel olarak anlamlı ölçüde daha yüksek bulunmuştur. 1-3 yıldır kurumda çalışanların teşvik ve değerlendirme sistemi medyanı 4-7 yıldır çalışanlardan istatistiksel olarak anlamlı ölçüde daha yüksek bulunmuştur. Örgütte kıdemi artan ve yaptığı işte kendini geliştiren işgören, edindiği tecrübeleri örgüte yansıtacak ve karşılığında bunun ücretine, ilerlemesine, saygı görmesine ve kararlarda söz hakkı verilmesine yansımaları isteyecektir. Bu tabloya göre kıdemi artmasına rağmen bu beklentileri karşılanmayan işgörenin adalet algısının zayıfladığını söylemek mümkündür. Yöneticilerin çalışma süresi fazla ve az olan çalışanlar arasında bu ayrımı dikkate alarak gerekli işlemleri yapması gerektiği ifade edilebilir.

### 3.8.3. Korelasyon analizi

Korelasyon analizi sonuçları Çizelge 3.22’de gösterilmiştir.

Çizelge 3.22: Tablo 2: Örgüt Adalet Algısı ve Motivasyon İlişkilerine Ait Korelasyon Analizi

Boyutlar	Ort	Std. Sapma	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Prosedür	3.24	0.92	——								
Dağıtım	3.23	1.18	0.593**	——							
Etkileşim	3.46	0.82	0.606**	0.381**	——						
Örgütsel	3.34	0.78	0.891**	0.735**	0.823**	——					
Yönetici İlişki	3.41	0.91	0.624**	0.494**	0.752**	0.764**	——				
Ücret Sistemi	2.44	1.07	0.428**	0.512**	0.380**	0.520**	0.477**	——			
Karar Verme	3.23	0.94	0.695**	0.608**	0.665**	0.788**	0.777**	0.589**	——		
Teşvik ve Değerlendirme	2.75	1.05	0.542**	0.520**	0.579**	0.662**	0.680**	0.641**	0.747**	——	
Motivasyon	3.04	0.86	0.668**	0.615**	0.703**	0.802**	0.853**	0.754**	0.912**	0.894**	——

Çizelge 3.22’de görüldüğü üzere algılanan prosedür adaleti ile yönetici ilişkileri arasında orta düzeyde pozitif yönlü bir ilişki vardır ( $r = 0,62$ ,  $p < 0,01$ ). Prosedür adaleti ile ücret sistemi arasında orta düzeyde pozitif yönlü bir ilişki vardır ( $r = 0,43$ ,  $p < 0,01$ ). Prosedür adaleti ile karar verme arasında yüksek düzeyde pozitif yönlü bir ilişki vardır ( $r = 0,70$ ,  $p < 0,01$ ). Prosedür adaleti ile teşvik ve değerlendirme sistemi arasında orta düzeyde pozitif yönlü bir ilişki vardır ( $r = 0,54$ ,  $p < 0,01$ ). Prosedür adaleti ile motivasyon arasında orta düzeyde pozitif yönlü bir ilişki vardır ( $r = 0,67$ ,  $p < 0,01$ ). İşgörenler, yöneticilerinin kendileriyle ilgili konularda karar verme süreçlerinde etik ve ahlaki yaklaşımlar sergilediklerini düşünmektedirler. Yöneticilerin işgörenleri ile ilgili önyargılı davranmaları karar alma süreçlerini olumsuz bir şekilde etkileyebilir. Bu yüzden yöneticilerin her kararı objektif ve önyargılardan uzak şekilde alması gerekmektedir.

Dağıtım adaleti ile yönetici ilişkileri arasında orta düzeyde pozitif yönlü bir ilişki vardır ( $r = 0,49$ ,  $p < 0,01$ ). Dağıtım adaleti ile ücret sistemi arasında orta düzeyde pozitif yönlü bir ilişki vardır ( $r = 0,51$ ,  $p < 0,01$ ). Dağıtım adaleti ile karar verme arasında orta

düzeyde pozitif yönlü bir ilişki vardır ( $r = 0,61, p < 0,01$ ). Dağıtım adaleti ile teşvik ve değerlendirme sistemi arasında orta düzeyde pozitif yönlü bir ilişki vardır ( $r = 0,52, p < 0,01$ ). Dağıtım adaleti ile motivasyon arasında orta düzeyde pozitif yönlü bir ilişki vardır ( $r = 0,62, p < 0,01$ ). İşgörenler, kazanımlarının örgüte yaptıkları katkıyı ve gösterdikleri performansı yansıttığını düşünmektedirler. İşgörenlerin adalet algılarının ve motivasyonlarının yüksek düzeyde olması için yöneticilerin bu noktada daha hassas davranmaları ve adaletli bir kazanç sistemi sağlamaları beklenmektedir.

Etkileşim adalet ile yönetici ilişkileri arasında yüksek düzeyde pozitif yönlü bir ilişki vardır ( $r = 0,75, p < 0,01$ ). Etkileşim adalet ile ücret sistemi arasında orta düzeyde pozitif yönlü bir ilişki vardır ( $r = 0,38, p < 0,01$ ). Etkileşim adalet ile karar verme arasında orta düzeyde pozitif yönlü bir ilişki vardır ( $r = 0,67, p < 0,01$ ). Etkileşim adalet ile teşvik ve değerlendirme sistemi arasında orta düzeyde pozitif yönlü bir ilişki vardır ( $r = 0,58, p < 0,01$ ). Etkileşim adalet ile motivasyon arasında yüksek düzeyde pozitif yönlü bir ilişki vardır ( $r = 0,70, p < 0,01$ ). İşgörenler, yöneticilerin kendilerine karşı duyarlı, samimi ve dürüst diyaloglar içerisinde olmalarını, iş ile alakalı tüm durumların zamanında, eksiksiz ve nazik bir şekilde açıklanmasını beklemektedir. Yöneticilerin işgörenlerinden yüksek performans ve verim alabilmek için bunları göz önünde bulundurmaları gerekmektedir.

Örgütsel adalet ile yönetici ilişkileri arasında yüksek düzeyde pozitif yönlü bir ilişki vardır ( $r = 0,76, p < 0,01$ ). Örgütsel adalet ile ücret sistemi arasında orta düzeyde pozitif yönlü bir ilişki vardır ( $r = 0,52, p < 0,01$ ). Örgütsel adalet ile karar verme arasında yüksek düzeyde pozitif yönlü bir ilişki vardır ( $r = 0,79, p < 0,01$ ). Örgütsel adalet ile teşvik ve değerlendirme sistemi ile arasında orta düzeyde pozitif yönlü bir ilişki vardır ( $r = 0,66, p < 0,01$ ). Örgütsel adalet ile motivasyon arasında yüksek düzeyde pozitif yönlü bir ilişki vardır ( $r = 0,80, p < 0,01$ ).

#### **3.8.4. Regresyon**

Örgütsel adaletin motivasyon üzerine etkilerinin ortaya koyabilmek için regresyon analizi yönteminden yararlanılmıştır. Bu analiz tekniğinde bağımlı değişken motivasyon, bağımsız değişken örgütsel adalet olarak alınmıştır.

Algılanan örgütsel adaletin motivasyonu üzerindeki etkisini gösteren regresyon analizi sonuçları Çizelge 3.23'te gösterilmiştir.



H1: Çalışanların örgütsel adalet algılarının motivasyon üzerinde pozitif etkisi vardır.

Çizelge 3.23: Algılanan Örgütsel Adaletin Motivasyon Üzerindeki Etkisi

Bağımsız Değişken	Motivasyon		
	$\beta$	t	p
Sabit	0.044	0.286	0.776
Algılanan Örgütsel Adalet	0.898	20.083	0.000
<b>F</b>	403.329		
<b>Model (p)</b>	0.000		
<b>R<sup>2</sup></b>	0.662		

Regresyon katsayıları t istatistiği ile sınanmış olup algılanan örgütsel adalet ( $p < 0.01$ ) motivasyonu açıklayan regresyon denkleminde istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Algılanan örgütsel adalet puanındaki bir birimlik artış motivasyonda 0.898 kat artışa neden olmaktadır. Algılanan örgütsel adalet motivasyon üzerinde istatistiksel olarak anlamlı etkiye sahiptir.

Regresyon analizi sonucunda bağımsız değişkenin modeli açıklama yüzdesi olan açıklayıcılık katsayısı ( $R^2$ ) 0.662 bulunmuştur. İstatistiksel olarak anlamlı bulunan regresyon denklemi aşağıdaki gibidir.

$$\text{Motivasyon} = 0.044 + 0.898(\text{Algılanan örgütsel adalet})$$

Motivasyonun örgütsel adalet ile güçlü bir ilişkisi bulunmaktadır. İşgörenlerinin motivasyonlarını yükseltmek isteyen örgütlerde, yöneticilerin işgörenler ile iletişimlerinin güçlü olması gerekmektedir. Bu noktada yöneticilerin öncelikle etkileşim adaletine odaklanmaları daha sonra da prosedür ve dağıtım adaletine yönelik olan kısımlara yönelik iyileştirmeler yapmaları gerektiği sonucu karşımıza çıkmaktadır.

### 3.8.5. Sonuç

Çalışmada örgütsel adalet ve motivasyon arasındaki ilişki incelenmek istenmiştir. Birinci bölümde örgütsel adaletle ilişkin bilgiler, ikinci bölümde ise motivasyona

ilişkin teorik bilgiler yapılan literatür taraması sonucu aktarılmıştır. Araştırmada örgütsel adalet ve motivasyon ölçeğinden hareketle, ayırt edici demografik özelliklere sahip havacılık sektörü çalışanının örgütsel adalet algılarının, motivasyonları üzerinde etkili olup olmadığı incelenmiştir.

Örgüt içerisindeki motivasyonun sağlanabilmesi çalışanların örgüt tarafından kendilerine ne kadar adil davranılıp davranılmadığını algısı önem taşımaktadır. Yapılan araştırma, çalışanların örgüt içinde kendilerine ne kadar adil davranıldığı konusundaki algıları ve bu algıların örgütsel motivasyona olan etkilerini ortaya koymak açısından önemlidir.

Anketin ilk bölümünden elde edilen veriler doğrultusunda demografik özelliklere ilişkin analiz sonuçları aşağıda yer almaktadır.

- %53.8 ile anketin yarısından fazlasını kadın çalışanlar oluşturmakta ve bu durum kadınların havacılık sektörü içerisinde aktif bir şekilde yer aldığını göstermektedir.
- Katılımcıların %51.4'ü evlidir.
- Katılımcıların %37'si 26-30 yaş aralığında olup en yüksek orana sahip katılımcı yaş aralığıdır.
- %37'sinin 4-7 yıl aralığında sektöründe çalıştığı,
- %37.5'unun 1-3 yıldır buldukları havacılık firmasında çalışma süresinin olduğu,
- %27.9'unun memur unvanına sahip çalışanlar olduğu ve %17.3'ünün şef unvanı ile yönetsel pozisyonda olduğu sonuçlarına varılmıştır.

Demografik değişkenlere ilişkin normallik testleri ve karşılaştırma tabloları sonuçları şu şekilde özetlenebilir:

Cinsiyete göre örgütsel adalet ve motivasyon skorları normal dağılım göstermemektedir. Örgütsel adalet ve alt boyutları ile motivasyon cinsiyet gruplarına göre anlamlı fark göstermemektedir. Kadınların ve erkeklerin algılanan örgütsel adalet, motivasyon ve alt boyut skorları benzerdir.

Medeni duruma göre örgütsel adalet ve motivasyon skorları normal dağılım göstermemektedir. Katılımcıların sadece örgütsel adaletin alt boyutu olan dağıtım

adaleti açısından evli olanların medyanı bekarlardan istatistiksel olarak anlamlı ölçüde daha yüksek bulunmuştur. Diğer tüm boyutlar için medeni duruma göre farklılaşma yoktur.

Yaş gruplarına göre örgütsel adalet ve motivasyon skorları normal dağılım göstermemektedir. Katılımcıların sadece örgütsel adaletin alt boyutu olan prosedür adaleti açısından 26-30 yaş grubu çalışanların medyanı 46 yaş ve üzeri çalışanlardan istatistiksel olarak anlamlı ölçüde daha yüksek bulunmuştur. Diğer tüm boyutlar için yaş gruplarına göre farklılaşma yoktur.

Unvan duruma göre örgütsel adalet ve motivasyon skorları normal dağılım göstermemektedir. Katılımcıların prosedür adaleti dağıtım adaleti, örgütsel adalet, ücret sistemi, teşvik ve değerlendirme sistemi ve motivasyon skorlarının unvana göre fark gösterdiği görülmüştür. Uzman kadrosunda çalışanların prosedür adaleti medyanı teknisyen kadrosunda çalışanlardan istatistiksel olarak anlamlı ölçüde daha yüksek bulunmuştur. Uzman ve memur kadrosunda çalışanların dağıtım adaleti medyanı mühendis kadrosunda çalışanlardan istatistiksel olarak anlamlı ölçüde daha yüksek bulunmuştur. Uzman kadrosunda çalışanların örgütsel adalet medyanı teknisyen ve mühendis kadrosunda çalışanlardan istatistiksel olarak anlamlı ölçüde daha yüksek bulunmuştur. Uzman kadrosunda çalışanların ücret sistemi medyanı memur ve mühendis kadrosunda çalışanlardan istatistiksel olarak anlamlı ölçüde daha yüksek bulunmuştur. Uzman kadrosunda çalışanların teşvik ve değerlendirme medyanı mühendis kadrosunda çalışanlardan istatistiksel olarak anlamlı ölçüde daha yüksek bulunmuştur. Uzman kadrosunda çalışanların motivasyon medyanı mühendis kadrosunda çalışanlardan istatistiksel olarak anlamlı ölçüde daha yüksek bulunmuştur. Buradan yola çıkarak uzman kadrosunda çalışanların örgütsel adalet algılarının daha yüksek olduğu ve motivasyonlarına pozitif açıdan etki ettiğini söylemek mümkündür.

Gelir gruplarına göre örgütsel adalet ve motivasyon skorları normal dağılım göstermemektedir. Katılımcıların yöneticilerle ilişkiler ve ücret sistemi skorlarının gelire göre farklılaştığı görülmüştür. 3501-5500 arasında geliri olan çalışanların yöneticilerle ilişkiler medyanı 9501 ve üstü gelire sahip çalışanlardan istatistiksel olarak anlamlı ölçüde daha yüksek bulunmuştur. 3501-5500, 5501-7500, 7501-9500 ve 9500 üstü geliri olan çalışanların ücret sistemi medyanı 2500-3500 arası gelire sahip çalışanlardan istatistiksel olarak anlamlı ölçüde daha yüksek bulunmuştur. Bu

doğrultuda 2500-3500 arası gelire sahip olan çalışanların ücret sisteminden memnun olmadığını söylemek mümkündür.

Görevde çalışılan süre gruplarına göre örgütsel adalet ve motivasyon skorları normal dağılım göstermemektedir. Örgütsel adalet, motivasyon ve alt boyut skorları görevde çalışılan süreye göre anlamlı fark göstermemektedir.

Kurumda çalışılan süreye göre algılanan örgütsel adalet, motivasyon ve alt boyut skorları normal dağılım göstermemektedir. Katılımcıların yöneticilerle ilişkiler ve ücret sistemi skorlarının kurumda çalışılan süreye göre farklılaştığı görülmüştür. 1-3 yıldır kurumda çalışanların prosedür adaleti medyanı 8-11 yıldır çalışanlardan istatistiksel olarak anlamlı ölçüde daha yüksek bulunmuştur. 1-3 yıldır kurumda çalışanların etkileşim ve örgütsel adalet medyanı 16 yıl ve üzeri süredir çalışanlardan istatistiksel olarak anlamlı ölçüde daha yüksek bulunmuştur. 1-3 yıldır kurumda çalışanların teşvik ve değerlendirme sistemi medyanı 4-7 yıldır çalışanlardan istatistiksel olarak anlamlı ölçüde daha yüksek bulunmuştur. Buna göre kurumda yeni olan çalışanların örgütsel adalet algılarının ve teşvik ve değerlendirme sistemlerinden memnuniyetlerinin daha eski çalışanlara göre daha yüksek olduğunu söylemek mümkündür.

Korelasyon analizi tablosuna örgütsel adalet algıları ve alt boyutları ile motivasyon arasında ilişki vardır. Bu durum, iş yerindeki yüksek adalet algısının çalışanların motivasyon düzeylerinde önemli ölçüde artış sağladığı anlamına gelmektedir. algılanan prosedür adaleti ile yönetici ilişkileri arasında orta düzeyde pozitif yönlü bir ilişki vardır. Prosedür adaleti algısı arttıkça çalışanların yöneticileri ile ilişkileri de gelişmektedir. Prosedür adaleti ile ücret sistemi arasında orta düzeyde pozitif yönlü bir ilişki vardır. Çalışanların çoğu örgüt içerisindeki ücret sisteminin adil, tutarlı ve etik standartlara uygun olduğunu düşünmektedir. Prosedür adaleti ile karar verme arasında yüksek düzeyde pozitif yönlü bir ilişki vardır. Genel olarak çalışanlar süreçlere olan etkilerinden ve yaptıkları işlerdeki görev dağılımlarından, inisiyatif kullanma derecelerinden memnundurlar. Prosedür adaleti ile teşvik ve değerlendirme sistemi arasında orta düzeyde pozitif yönlü bir ilişki vardır. Prosedür adaleti ile motivasyon arasında orta düzeyde pozitif yönlü bir ilişki vardır. Çalışanların çoğu örgütleri içerisinde uygulanan terfi ve değerlendirme sistemlerinden, görev tanımlarından orta düzeyde memnun olduklarını söylemek mümkün.

Dağıtım adaleti ile yönetici ilişkileri arasında orta düzeyde pozitif yönlü bir ilişki vardır. Dağıtım adaleti ile ücret sistemi arasında orta düzeyde pozitif yönlü bir ilişki vardır. Dağıtım adaleti ile karar verme arasında orta düzeyde pozitif yönlü bir ilişki vardır. Dağıtım adaleti ile teşvik ve değerlendirme sistemi arasında orta düzeyde pozitif yönlü bir ilişki vardır. Dağıtım adaleti ile motivasyon arasında orta düzeyde pozitif yönlü bir ilişki vardır. Buradan yola çıkarak çalışanların kazanımların dağıtımında sergilenen adil yaklaşımlara olan algıların artmasının çalışanların örgütsel süreçler ile ilgili memnuniyetlerinde motivasyonlarında orta düzeyde artış sağladığını söylemek mümkündür.

Etkileşim adaleti ile yönetici ilişkileri arasında yüksek düzeyde pozitif yönlü bir ilişki vardır. Etkileşim adaleti ile ücret sistemi arasında orta düzeyde pozitif yönlü bir ilişki vardır. Etkileşim adaleti ile karar verme arasında orta düzeyde pozitif yönlü bir ilişki vardır. Etkileşim adaleti teşvik ve değerlendirme sistemi arasında orta düzeyde pozitif yönlü bir ilişki vardır. Etkileşim adaleti ile motivasyon arasında yüksek düzeyde pozitif yönlü bir ilişki vardır. Örgütsel süreçlerin uygulanmasında çalışanlara karşı sergilenen tutum ve davranışların pozitif yönde ilerlemesi çalışanların örgütsel süreçler ile ilgili memnuniyetlerinde, uygulanan prosedürlerin adil ve tutarlı olmasına ve motivasyonlarına orta düzeyde artış sağladığı görülmüştür.

Örgütsel adalet ile yönetici ilişkileri arasında yüksek düzeyde pozitif yönlü bir ilişki vardır. Örgütsel adalet ile ücret sistemi arasında orta düzeyde pozitif yönlü bir ilişki vardır. Örgütsel adalet ile karar verme arasında yüksek düzeyde pozitif yönlü bir ilişki vardır. Örgütsel adalet ile teşvik ve değerlendirme sistemi arasında orta düzeyde pozitif yönlü bir ilişki vardır. Örgütsel adalet ile motivasyon arasında yüksek düzeyde pozitif yönlü bir ilişki vardır. Örgüt içerisindeki çalışanların adalet algısı arttıkça yönetici ve diğer çalışanlarla olan ilişkileri, genel olarak örgüte karşı olan memnuniyetleri ve motivasyonları da artmaktadır.

Değişkenlerin aralarındaki ilişkinin yönünü ve derecesini belirlemek amacıyla uyguladığımız korelasyon analizi sonucu hipotezlere göre değerlendirildiğinde “Havacılık sektör çalışanlarının örgütsel adalet algılamalarının ve alt boyutlarının, örgütsel motivasyon üzerinde etkisi vardır” kurmuş olduğumuz hipotez kabul edilmiştir.

Örgütsel adalet boyutlarının motivasyon düzeyine etkilerinin incelenmesinde çoklu regresyon analizi testinden yararlanılmıştır. Regresyon analizi sonucuna göre algılanan örgütsel adalet motivasyon üzerinde istatistiksel olarak anlamlı etkiye sahiptir. Algılanan örgütsel adalet puanındaki bir birimlik artış motivasyonda 0.898 kat artışa neden olmaktadır. Araştırmada elde edilen sonuçlara göre; örgüt içerisindeki adalet algısı arttıkça çalışanların motivasyonları da artmaktadır.

Sonuç olarak; yapılan çalışmada, örgütsel adaletin ve motivasyon incelenmiş, örgütsel adalet algısının motivasyon üzerine etkileri incelenmiştir. Araştırmada elde edilen sonuçlara göre; örgüt içerisindeki adalet algısı arttıkça çalışanların motivasyonları da artmaktadır. Adalet algısının güçlü ya da zayıf oluşu, işgörenin motivasyonunu etkilemektedir.

İşletmelerin uzun ömürlü olması, rekabet üstünlüğü sağlayabilmesi ve işveren markası haline dönüşebilmesi için öncelikle güçlü ve işgörene değer veren bir örgüt kültürü benimsemeli ve bu temeller üzerine kurulu olmalıdırlar. İşgörene yetenekleri, eğitimleri ile orantılı görev ve sorumlulukların verilmesi gerekmektedir. Verilen görev ve sorumlulukların karşılığında kazanımlarının adil dağıtılması önem teşkil etmektedir. İşgörenin yetenekleri doğrultusunda yükselme imkanı sağlanmalı ve örgütsel süreçlerle ilgili kararlarda söz hakkı verilmelidir. Örgütün amacını işgörenin kendi amacı gibi benimsemesi sağlanmalı, bu süreçlerde yöneticiler ve çalışma arkadaşları ile iletişiminin sağlıklı olması sağlanmalıdır.

## KAYNAKLAR

- ABBASOĞLU, Ş. (2015).** “İş Görenlerde Örgütsel Adalet Algısı ve Örgütsel Adaletin Çalışanların İş Motivasyonu Üzerindeki Etkisi: Bir Devlet Hastanesi Örneği”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Atılım Üniversitesi SBE, Ankara.
- ADAİR, J. (2003).** **Etkili Motivasyon: İnsanlardan En İyi Verimi Nasıl Alabilirsiniz?.** Babıali Kültür Yayıncılığı, İstanbul.
- ADAİR, J. (2006).** **Etkili Motivasyon,** Babıali Kültür Yayıncılığı Çev: Salih Uyan, 3.Baskı, İstanbul.
- AKALP, G. VE YAMANKARADENİZ, N. (2013).** “İşletmelerde Güvenlik Kültürünün Oluşumunda Yönetimin Rolü ve Önemi”, **Sosyal Güvenlik Dergisi, 3(2). 96- 109.**
- AKBAŞ, G. (2007).** “Servis Hemşirelerinin Stres ve Motivasyon Düzeylerinin Belirlenmesi”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Haliç Üniversitesi SBE. İstanbul.
- AKGÜN, B. (2014)** “Örgütlerde Ödüllendirmenin İşgören Motivasyonu ve Performansı Üzerindeki Etkisi Üzerine Ampirik Bir Çalışma”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Beykent Üniversitesi SBE, İstanbul.
- AKIN ACUNER, Ş. (2010).** **Örgüt Kültürünü Oluşturan Unsurların Çalışanlar Üzerindeki Motivasyonel Etkileri,** Milli Produktivite Merkezi Yayınları, Ankara.
- AKPAN, C.P. (2013).** “Job Security and Job Satisfaction As Determinants of Organizational Commitment Among, Universty Teachers In Cross River State Nigeria”, **British Journal Education, Vol 1, No 2, 83.**
- AKTAŞ, E. (2010).** “Performans Değerlendirme Sistemlerinin Örgütsel Adalet Algısı Üzerine Etkisi”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Dokuz Eylül Üniversitesi SBE, İzmir.
- AKYÜZ, Ü. DEMİRKASIMOĞLU, N. ve ERDOĞAN, Ç., (2013).** “Milli Eğitim Bakanlığı Merkez Örgütündeki Yöneticilerin Örgütsel Adalet Algıları”, **Eğitim ve Bilim, 38(167), 273-288.**
- ALANOĞLU, M. (2019).** “Algılanan Okul Müdürü Yönetim Tarzları İle Öğretmenlerin Karara Katılma, Örgütsel Adalet, İş Doyumu ve Tükenmişlik Algıları Arasındaki İlişkinin Analizi” (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Fırat Üniversitesi, Elazığ.
- ALANOĞLU, M. (2019).** “Algılanan Okul Müdürü Yönetim Tarzları ile Öğretmenlerin Karara Katılma, Örgütsel Adalet, İş Doyumu ve Tükenmişlik Algıları Arasındaki İlişkinin Analizi”, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Fırat Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Elazığ.
- ALLEN, N. J. & MEYER, J. P. (1996).** “Affective, Continuance, and Normative Commitment To The Organization: An Examination Of Construct Validity”, **Journal of Vocational Behavior. 49, 252–276.**

- ALSAT, O. A. (2016).** “Çalışan Motivasyonunu Etkileyen Faktörlerin İş Tatminine Etkisinin Belirlenmesine Yönelik Bir Uygulama”, (**Yayınlanmamış Doktora Tezi**), Selçuk Üniversitesi SBE, Konya
- ARABACI, H. (2019).** “Liderlik Stilleri ve Örgütsel Adalet İlişkisi: Balıkesir İli Bandırma İlçesi Örneği”, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Balıkesir Üniversitesi SBE, Balıkesir.
- ARAVİ, B. (2010).** “Lider Gücünün İş Tatmini Üzerine Etkisi”, **YYLT, GYTE, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.**
- ARIKAN, E. (2011).** “Örgüt Sağlığının İş Tatmini Üzerine Etkisi: Afyonkarahisar’daki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama”, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Afyon Kocatepe Üniversitesi, SBE, Afyonkarahisar.
- ARİFFİN, A. A. M. & ISHAK, N. K. (2006).** “Corporate Meeting Destination Choice: The Effects of Organizational Structure”, **Journal of Global Academy of Marketing Science, vol. 16, no. 4, 75-95.**
- ARNOLD, J., C. FELDMAN (1986).** **Organizational Behavior**, New York: McGrawHill International Edition Management Series.
- AROKİASAMY, A. R. A. (2013).** “A Qualitative Study on Causes and Effects of Employee Turnover in the Private Sector in Malaysia”, **Middle-East Journal of Scientific Research 16 (11), pp. 1532-1541.**
- AŞAN, Ö. (2001).** “Motivasyon”. Editör Salih Güney. **Yönetim ve Organizasyon**. Nobel Yayınları, Ankara
- ATABEY, A. (2003),** “Bireyden Gruba-Gruptan Örgüte”, **Davranış Bilimleri-Ders Notları (içinde), Editör: Orhan Gökçe, N.A.Atabay, Selçuk Üniversitesi, İ.İ.B.F. 2. Basım, Konya.**
- ATALAY, D. D. (2007).** “Denklik Duyarlılığı Açısından Algılanan Örgütsel Adalet-Örgütsel Bağlanma İlişkisi”, (**Yayınlanmamış Doktora Tezi**), Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- ATALAY, İ. (2002).** “Örgütsel Vatandaşlık ve Örgütsel Adalet”, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Kocatepe Üniversitesi SBE, Afyon.
- ATAY İ. D., ACAR A. C. (2008).** **İnsan Kaynakları Yönetimi, Ücret Yönetimi**, Beta Basım Yayın Dağıtım 3. Baskı, İstanbul.
- AVŞAR, H. (2006).** “Siyaset Felsefesi Açısından John Rawls’un Adalet Teorisi”, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Ankara Üniversitesi SBE, Ankara.
- BAKAN, İ. (2011).** **Örgütsel Bağlılık**, Gazi Kitabevi, Ankara.
- BAKAN, İ. (2011).** **Örgütsel Stratejilerin Temeli Örgütsel Bağlılık, Kavram, Kuram, Sebep ve Sonuçlar**, Gazi Kitabevi, Ankara.
- BAKIRCIOĞLU, R. (2016).** **Ansiklopedik Eğitim Ve Psikoloji Sözlüğü**, Anı Yayınları, 2.Basım, Ankara.
- BALTA, T. (2018).** “İş Yaşamında Algılanan Örgütsel Adaletin Çalışanların Örgütsel Bağlılığına Etkisi: İstanbul İli Büyükçekmece İlçesinde Bir Uygulama”, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), İstanbul Aydın Üniversitesi SBE, İstanbul.
- BARLİNG, J. AND PHİLLİPS, M. (1993).** “Interactional, Formal and Distributive Justice in the Workplace: An Exploratory Study”, **Journal of Psychology, 127/6, s.649-656.**
- BASIM, H.N., ŞEŞEN, H.; (2009).** “Örgütsel Adalet Algısı- Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisinde İş Tatmininin Aracılık Rolü”, **17. Ulusal Yönetim Ve Organizasyon Kongresi, Osmangazi Üniversitesi İşletme Bölümü, Eskişehir.**



- BAŞAR, U. (2011).** “Örgütsel Adalet Algısı, Örgütsel Özdeşleşme ve İş Tatmini Arasındaki İlişkilere Yönelik Bir Araştırma”, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- BAYARÇELİK, E , AFACAN FINDIKLI, M. (2017).** “İş Tatminin, Örgütsel Adaletin İşten Ayrılma Niyeti İlişkisindeki Aracılık Rolü”, **Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi 10 (2017): 0-0.**
- BAYGÜZ, A. (2011).** “Çalışma Yaşamında İşgören Motivasyonunu Arttıran Özendirme Araçlarının Etkinlikleri Üzerine Hizmet Sektöründe Bir Araştırma”, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Marmara Üniversitesi SBE, İstanbul.
- BAYSAL, A. C. (1984).** “İşletmelerde işgücü Devri Sorunu”, **Erciyes Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, Güz, (6), 81-95.**
- BAYSAL, A. C. VE PAKSOY, M. (1999).** Mesleğe ve Örgüte Bağlılığın Çok Yönlü İncelenmesinde Meyer-Allen Modeli, **İşletme Fakültesi Dergisi, 28 (1), 7-15.**
- BAYSAL, A.C. VE TEKARSLAN, E. (2004), Davranış Bilimleri, Avcıol Basım Yayın, 4.Basım, İstanbul.**
- BEUGRE, C. (2002).** “Understanding Organizational Justice and Its Impact On Managing Employees: An African Perspective”, **International Journal of Human Resource, 13(7), 1091–1104.**
- BEUGRÉ, C. D. (1998), Managing Fairness in Organizations, Greenwood Publishing Group, Incorporated, Quorum Books Westport, Connecticut, London.**
- BEUGRÉ, C. D. ve ROBERT A. B. (2001).** “Perceptions of Systemic Justice: The Effects of Distributive, Procedural and Interactional Justice”, **Journal of Applied Social Psychology, Volume.31, Issue.2, February 2001, ss.324-339.**
- BİERHOFF, H. W., COHEN, R. C. VE GREENBERG, J. (1986). Justice in Social Relations. New York: Plenum Press.**
- BİLECEN, F. (2008).** “İşletmelerde Motivasyon ve Çalışanların Motivasyonunu Etkileyen Faktörlerin Belirlenmesi”, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Beykent Üniversitesi SBE, İstanbul.
- BİNGÖL, D. (2006). İnsan Kaynakları Yönetimi, Arıkan Basım Ltd. Şti, 6. Baskı, İstanbul.**
- BİRSEL, A. (2013).** “Örgütsel Adalet Algısının Banka Çalışanlarının Performans ve Motivasyonlarına Etkisi: Bir Araştırma”, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- BOLAT, O , BOLAT, T . (2008).** “Otel İşletmelerinde Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi”, **Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi , 11 (19) , 75-9.**
- BOZKURT, B.(2018).** “Sosyal Adalet Liderliği ile Yöneticiye Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişki”, (**Yayınlanmamış Doktora Tezi**), Gaziantep Üniversitesi, Gaziantep.
- BOZÖYÜK, Ö. (2019), “Çalışanların Motivasyon Düzeylerinin İş Performanslarına Etkisinde Örgütsel Stresin Rolü: Pursaklar İlçesi Devlet Okulları Örneği” (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Türk Hava Kurumu Üniversitesi SBE, İstanbul.**
- CARSON, K. D.VE BEDEİAN, A. G. (1994), “Career Commitment: Construction of a Measure and Examination of Its Psychometric Properties”, Journal of Vocational Behavior, 44, ss.237-262.**

- CENGİZ, A.A. (2001).** “Kişisel Özelliklerin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkileri ve Eskişehir’de Sağlık Personeli Üzerinde Bir Uygulama”. **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Eskişehir Anadolu Üniversitesi SBE, Eskişehir
- CESUR, A. (1998).** “İşgörenlerin Çalışma Hayatına İlişkin Sorunlarının İş Tatmini Yönünden İncelenmesi” **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Kocaeli Üniversitesi SBE, Kocaeli.
- CEVİZCİ, A. (1996).** **Felsefe Sözlüğü**, Ekin Yayınları, İstanbul.
- CEYLAN, A. (1998).** **Örgütsel Davranışın Bireysel Boyutu, Teori ve Uygulama**, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Gebze.
- CHAMBERS, B.A. (2002).** “Applicant Reactions and Their Consequences: Review, Advice and Recommendations for Future Research”. **International Journal of Management Reviews. 4(4), p.317-333.**
- CHARASH, Y.C., SPECTOR, P. E. (2001).** “The Role of Justice in Organizations: A Meta Analysis”. **Organizational Behavior and Human Decision Processes. 86(2), p.278-321.**
- COETZEE, M. (2005).** “The Fairness of Affirmative Action: An Organizational Justice Perspective”. **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, University of Pretoria Faculty of Economic and Management Sciences, Pretoria.
- COHEN, R.L., (1987).** “Distributive justice: Theory and research”. **Social justice research, 1 (1), p.19-40**
- COHEN-CHARASH, Y., ve SPECTOR, P. E. (2001).** “The Role of Justice in Organizations: A Meta-Analysis”. **Organizational Behavior and Human Decision Processes 86(2), p.278–321.**
- COLQUİTT, J.A. (2001).** “On The Dimensionality of Organizational Justice: A Construct Validation of A Measure”., **Journal of Applied Psychology, 86 (3): 386–400.**
- ÇAKIR, M. (2017).** “Social justice: From Past to Present”, **International Journal of Social Sciences and Education Research, 3, p.565.**
- ÇAKMAK, K., (2005).** “Performans Değerlendirme Sistemlerinde Örgütsel Adalet Algısı ve Bir Örnek Olay Çalışması”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**. İstanbul Üniversitesi SBE, İstanbul.
- ÇALIŞKUR, A. (2016).** “Örgütlerde Güç Olgusu ve Gücün Kullanımı”, **Çankırı Karatekin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 7(1), ss.37-38**
- ÇOLAK, M., ERDOST E.; (2004),** “Organizational Justice: A Review of The Literature and Some Suggestions For Future Research”, **Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt 22, Sayı 2, ss.60.**
- DECONİNG, J.B., STİLWELL, C.D. (2004),** “Incorporating Organizational Justice, Role States, Pay Satisfaction And Supervisorsatisfaction In A Model Of Turnover Intentions”, **Journal of Business Research, p.57.**
- DEMİR M., TÜTÜNCÜ, Ö. (2010).** “Ağırlama İşletmelerinde Örgütsel Sapma ile İşten Ayrılma Eğilimi”, **Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi, C.21, Sayı: 1, Eskişehir.**
- DEMİREL, Y. (2009).** “Örgütsel Adaletin Yönetici-Çalışan İlişkileri Üzerine Etkisi: Farklı Sektör Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma”, **Selçuk Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 11/17, ss.179-194.**
- DİKMEN, B. (2012).** “Liderlik Kuramları ve Dönüştürücü Liderlik Kuramı'nın Çalışanların Örgütsel Bağlılık Alguları Üzerindeki Etkisine Yönelik Uygulamalı Bir Araştırma”. **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, İstanbul Aydın Üniversitesi SBE, İstanbul.

- DİLEK, H. (2005)**, “Liderlik Tarzlarının ve Adalet Algısının; Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkilerine Yönelik Bir Araştırma”, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü SBE, Kocaeli.
- DİNLER, C. (2019)**. “İş Tatmini ve Yaşam Tatmini İlişkisi İş Özellikleri Kuramı Yaklaşımı”, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Adnan Menderes Üniversitesi, SBE, Aydın.
- DÜREN, A.Z. (2000)**. **2000’li Yıllarda Yönetim**. Alfa Yayınları, İstanbul.
- EFE, D. (2018)** “Algılanan Örgütsel Adalet ile Örgütsel Sessizlik ve Sessizlik Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma” (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Pamukkale Üniversitesi SBE, Pamukkale
- EFİL, İ. (1993-2010)** **İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon**. Uludağ Üniversitesi Yayınları, Bursa.
- ERDOĞAN, B. (2002)**. “Antecedents and Consequences of Justice Perceptions in Performance Appraisals”. **Human Resource Management Review**, 12, Amerika, p.555-578.
- EREN, E. (2009)**. **Yönetim ve Organizasyon**. Beta Yayınevi, 9.Baskı, İstanbul.
- EREN, E. (2015)**. **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**. Beta Basım Yayın Dağıtım, 15. Baskı, İstanbul,
- ERGİN, G. (2012)**. “Performans Değerleme ile Motivasyon Arasındaki İlişki ve Belediye Çalışanları Üzerine Bir Uygulama”. (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), İstanbul Aydın Üniversitesi, SBE, İstanbul.
- EROĞLU F. (1995)**. **Davranış Bilimleri**. Beta Yayınları 2. Basım, İstanbul.
- FOLGER, R., & KONOVSKY, M. A. (1989)**. “Effects Of Procedural and Distributive Justice On Reactions To Pay Raise Decisions”. **Academy of Management Journal**, 32(1), p.115-130.
- GAERTNER, K. N. & NOLLEN, S. D. (1989)**. “Career Experiences, Perceptions of Employment Practices and Psychological Commitment to the Organization”. **Human Relations**, 42, 11, p.975-991.
- GENÇ, N. (2004)**. **Yönetim ve Organizasyon, Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar**, Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- GLENN, N.D., TAYLOR, R. D., WEAVER, C. N. (1977)**. “Age And Job Satisfaction Among Males And Females: A Multivariate Multi-Study”. **Journal Of Applied Psychology**, Vol.62, p.190-193
- GREENBERG, J., (1987)**. “A Taxonomy Of Organizational Justice Theories”. **Academy of Management Review**, 12(1), p.9-22.
- GREENBERG, J., (1990)**. “Organizational justice: Yesterday, Today And Tomorrow”. **Journal of Management**, 16(2).
- GUSTAFSON, C.M. (2002)**. “Employee Turnover: A Study of Private Clubs in the USA”. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, 14.3: p.106-113.
- GÜMÜŞ, S., SEZGİN, B. (2012)**. **Motivasyonun Örgütsel Bağlılığa Ve Performansa Etkisi**. Hiberlink Yayınları, İstanbul.
- GÜNDOĞAN, T. (2009)**. “Örgütsel Bağlılık: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Uygulaması” (**Uzmanlık Yeterlilik Tezi**), Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası, Ankara.
- GÜNEY S. (2001-2007)**. **Yönetim ve Organizasyon**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- GÜNEY, S. (2000-2013)**. **Davranış Bilimleri**, Nobel Yayın Dağıtım, Genişletilmiş 2. Basım, Ankara.
- GÜNEY, S. (2015)**, **Liderlik**, Nobel Yayınları, 2.Basım, Ankara.

- GÜNEY, S. (2015). Örgütsel Davranış**, Nobel Yayıncılık, 3.Baskı, İstanbul.
- GÜNEY, S. (2017), Yönetim ve Organizasyon El Kitabı**, Nobel Yayınevi, 2. Basım, Ankara.
- GÜRİZ, A. (1963). Faydacı Teoriye Göre Ahlak ve Hukuk**, A.Ü. Hukuk Fakültesi Yayınları, Ankara.
- GÜRİZ, A. (1994), Adalet Kavramının Belirsizliği**, Türkiye Felsefe Kurumu, Ankara.
- GÜVEN, B. (2019). İş Güvenliği ve İşgören Sağlığı Kültürü ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı**. Hiper yayın (1.Baskı), İstanbul.
- IRAK, D.V. (2004). “Örgütsel Adaletin Ortaya Çıkışı ile Kuramsal Yaklaşımlar ve Bugünkü Durumu”**. *Türk Psikoloji Yazarları*, 7(13), 25-43.
- İÇERLİ, L. (2010). "Örgütsel Adalet: Kuramsal Bir Yaklaşım"**, *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, c. 5, sayı.1
- İŞCAN, Ö. F., NAKTİYOK, A. (2004). “Çalışanların Örgütsel Bağdaşımının Belirleyicileri Olarak Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Adalet Algısı”**. *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler fakültesi Dergisi* , vol.59, ss.181-201.
- İYİGÜN, N.Ö. (2012). “Örgütsel Adalet: Kuramsal Bir Yaklaşım”**, *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (11)21: ss.49-64.
- JASON, A., COLQUITT v.d. (2001), “Justice At The Millennium: A Meta-Analytic Review of 25 Years Organizational Justice Research”**. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 86, No.3, ss.426-438.
- KALAYCI, N. (2012). Poietika**, Pharmakon Kitap, Ankara.
- KANBUR E. (2005). “Toplam Kalite Yönetimi Uygulayan İşletmelerde İşgören Motivasyonunu Etkileyen Faktörler: Mobilya Ve Gıda Sektörlerinde Ampirik Bir Araştırma”**, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Balıkesir Üniversitesi SBE, Balıkesir.
- KARABULUT, M. (2019). “İş Yaşamında Yöneticiye Güvenin Çalışanın Motivasyonuna Etkisi”**, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Aydın Üniversitesi SBE, İstanbul
- KARADAĞ, M., IŞIK, O., AKBOLAT, M., ÇELEN, Ö., (2015). “Örgütsel Bağlılık Açısından Motivasyon: Sağlık Kurumlarında Çalışan İdari Personel Üzerinde Bir Uygulama”**, *The Journal Of Academic Social Science Studies*, No: 40, ss.313.
- KARADAVUT, A. (2018). “İş Tatmini ve Motivasyon Araçlarının Çalışanlar Üzerindeki Etkilerinin Araştırılması”** (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Avrasya Üniversitesi, SBE, Trabzon
- KARADEMİR, T., ÇOBAN, B., (2011). “Spor Alanında Örgütsel Adalet Ve Duygusal Zeka”**, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 10/36, ss.30.
- KARAEMLİNOĞULLARI, A. (2006). “Öğretim Elemanlarının Örgütsel Adalet Algıları ile Sergiledikleri Üretkenliğe Aykırı Davranışlar Arasındaki ilişki ve Bir Araştırma”**. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Üniversitesi SBE, İstanbul.
- KARAKUŞ, S. (2013). “Örgütsel Adaletin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisinde Lider-Üye Etkileşiminin Rolü”**, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Marmara Üniversitesi SBE, İstanbul.
- KARAVARDAR, G . (2015). “Örgütsel Adaletin İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi”**. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 11 (26) , ss.139-150.

- KILIÇ Ç. D. B., (2016).** “Adams’ın Eşitlik Teorisi Bağlamında Müzik Öğretmenlerinin İş Tatminini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma” **Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 19(36):193-236
- KILIÇ, A. (2019).** “Çalışanlarda Örgütsel Adalet Algısının İş Motivasyonu Üzerindeki Etkisi : Petrol Ofisi A.Ş. Örneği” (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**). Kocaeli Üniversitesi SBE, Kocaeli.
- KILIÇARSLAN, S. (2010).** “Örgütsel Adalet Algısı ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilere Kuramsal Bir Yaklaşım”, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Dokuz Eylül Üniversitesi SBE, İzmir.
- KOÇAK, R. D. (2011).** “Yöneticilerin Liderlik Özelliklerinin Çalışanların Motivasyonu ve Performansı Üzerindeki Etkileri: Kamu ve Özel Hastanelerinde Bir Uygulama” (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Gazi Üniversitesi EBE, Ankara
- KOÇEL, T. (2010).** **İşletme Yöneticiliği**, Beta Yayınevi. Genişletilmiş 12. Baskı. İstanbul
- KONUR, D. Y. (2006).** “İşyerlerinde Motivasyon Teorileri ve Uygulamalarına İlişkin Bir Araştırma”, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**). Yıldız Teknik Üniversitesi SBE, İstanbul.
- KOYUNCU, İ. (2019).** “Kamu Çalışanlarının Örgütsel Adalet Algılamalarının Örgütsel Bağlılıkları Üzerine Etkileri: Karaman Örneği”, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Karamanoğlu Mehmet Bey Üniversitesi SBE, Karaman.
- KÖSE, G., (2014).** “Örgütsel Adalet Algısının Tükenmişlik Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma”, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Hacettepe Üniversitesi SBE, Ankara.
- KUMKALE, T. T. (1996).** **Türklerde Motivasyon**. Harp Akademileri Komutanlığı Yayınları, Harp Akademi Basımevi, Ankara,
- KUŞÇULUOĞLU, S. (2008).** “Yönetici- Çalışan İlişki Kalitesinin Çalışan İş Tatmini ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisinde Adalet, Güvenilirlik, Güven Eğilimi ve Güvenin Rolü”, (**Yayınlanmamış Doktora Tezi**), Marmara Üniversitesi, SBE, İstanbul.
- KUTANİS, R.Ö. (2009).** **Örgütlerde Davranış Bilimleri**, Sakarya Yayıncılık, 4. Basım, Sakarya.
- LEE, C., FARH, J.; (1999).** “The Effects of Gender in Organizational Justice Perception”, **Journal of Organizational Behavior**, Hong Kong.
- LIEVENS, F. VE ANSEEL, F. (2004).** Confirmatory Factor Analysis and Invariance of an Organizational Citizenship Behaviour Measure Across Samples in a Dutch-Speaking Context. **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, (77), 299-306.
- LİND, A. (2001).** “Fairness Heuristic Theory: Justice Judgements as Pivotal Cognitions in Organizational Relations”, **In J. Greenberg & R. Cropanzano (Eds.), Advances in organizational justice (pp. 56–88). Stanford, CA: Stanford University Press.**
- LUTHANS, F. (1992).** **Organizational Behavior**. McGraw-Hill International Editions.
- MARSHALL, G. (2009).** **Sosyoloji Sözlüğü**. Bilim ve Sanat Yayınları, Ankara.
- MCDONALD, D. J.& MAKİN, P.J. (2000).** The Psychological Contract, Organisational Commitment And Job Satisfaction Of Temporary Staff. **Leadership & Organization Development Journal**, 21(2), p.84-91.

- MOORHEAD, G.; RICKY W. Griffin, (1989). Organizational Behavior,** Houghton Mifflin Company, Second Edition, USA.
- MOTTAZ, C. J. (1987). "Age And Work Satisfaction", Work And Occupations, Vol.14, No.3, pp.389-408**
- NOOR, N.M. (2003). "Work-And Family-Related Variables, Work-Family Conflict And Women's Well-Being: Some Observations, Community", Work & Family, Vol.6, Issue 3, (Dec2003), s297-319, 23s, pp.301.**
- O'REILLY, C. ve CHATMAN, J. (1986): "Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification and Internalization on Prosocial Behavior", Journal of Applied Psychology, Cilt 71, Sayı 3: pp.492-499**
- ONARAN O., (1981). "Çalışma Yaşamında Güdülenme Kuramları", Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayınları No:470, 100. Doğum Yılında Atatürk'e Armağan Dizisi:13.**
- ORGAN, D.W. (1997). "Organizational Citizenship Behaviour: It's Construct Clean-up Time". Journal Of Human Performance. 10(2), pp.85-92.**
- OSHAGBEMİ, T. (1997). "The Impact Of Age On The Job Satisfaction Of University Teachers", Research In Education, 59(1), pp.95-108.**
- ÖLÇER, F. "Departmanlı Mağazalarda Motivasyon Üzerine Bir Araştırma", Erciyes Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı:25, ss.1.**
- ÖRÜCÜ E., ÖZAFŞARLIOĞLU S. (2013). "Örgütsel adaletin çalışanların işten ayrılma niyetine etkisi: Güney Afrika Cumhuriyetinde Bir Uygulama." Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi 10(23): ss.335-358.**
- ÖVGÜ-ÇAKMAK K. (2005). "Performans değerlendirme Sistemlerinde Örgütsel Adalet Algısı ve Bir Örnek Olay Çalışması", (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Üniversitesi SBE, İstanbul.**
- ÖZDEMİR, Y. (2005). "Kariyer Devreleri İle Örgütsel Vatandaşlık Eğilimi Arasındaki İlişki: Sakarya Üniversitesi İ.İ.B.F. Örneği". (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Sakarya Üniversitesi, SBE. Sakarya.**
- ÖZDEVECİOĞLU, M., AKTAS, A. (2007). "Kariyer Bağlılığı, Mesleki Bağlılık ve Örgütsel Bağlılığın Yaşam Tatmini Üzerindeki Etkisi: İş-Aile Çatışmasının Rolü". Erciyes Üniversitesi İİBF Dergisi. 28:1-20.**
- ÖZDEVECİOĞLU, M. (2003). "Algılanan Örgütsel Adaletin Bireylerarası Saldırgan Davranışlar Üzerindeki Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma", Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, (21), ss.77-96.**
- ÖZEN, J. (2000). "Örgütsel Vatandaşlık Davranışı: Farklı Ölçeklerin Uygulanabilirliğine İlişkin Bir Çalışma". VIII. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Nevşehir.**
- ÖZEN, Ş. (1991). "Yönetimi Geliştirmede Bir Yaklaşım: Örgüt Geliştirme", Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü Dergisi, 24 (4), ss.89-106.**
- ÖZER G., GÜNLÜK, M. (2010). "Örgütsel Adaletin Muhasebecilerin İş Memnuniyeti ve İşten Ayrılma Eğilimine Etkisi", Gaziantep University Journal of Social Sciences.**
- ÖZER, P., TOPALOĞLU, T. (2008). "Motivasyonda Kapsam Kuramları". Serinkan C. (Editör). Liderlik ve Motivasyon. Nobel Yayıncılık Birinci Baskı. Ankara.**

- ÖZER, P.S. ve URTEKİN, G.E. (2007).** “Örgütsel Adalet Algısı Boyutları ve İş Doyumu İlişkisi Üzerine Bir Araştırma”, **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, (28), ss.107-125.
- ÖZER, Y , URTEKİN, A. (2007).** "Örgütsel Adalet Algısı Boyutları ve İş Doyumu İlişkisi Üzerine Bir Araştırma". **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**.
- ÖZGÜVEN, İ., E. (2003).** *Endüstri Psikolojisi*, Pdrem Yayınları, Ankara.
- ÖZKALP, E. VE KIREL, Ç. (2010).** *Örgütsel Davranış*, Ekin Basım Yayın, 4. Baskı, Bursa.
- ÖZKAYA, M., KOCAKOÇ DEVECİ, İ., KARA, E.; (2006).** “Yöneticilerin Örgütsel Bağlılıkları ve Demografik Özellikleri Arasındaki İlişkileri İncelemeye 119 Yönelik Bir Alan Çalışması”, **Celal Bayar Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, , Cilt 13, Sayı 2, Manisa, ss.80.
- ÖZOĞUL, G. ve EĞE, Z. (2018).** “Mesleki Bağlılık: Tanımı, Boyutları ve Turist Rehberliği Açısından Önemi”. **Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi**, 6(66), ss.366-384.
- PEKEL H. N. (2001).** “İşletmelerde Motivasyon-Verimlilik İlişkisi, Devlet Hava Meydanları İşletmesi Antalya Havalimanı Çalışanları Arasında Bir Örnek Olay Araştırması”, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Süleyman Demirel Üniversitesi SBE, Isparta.
- PEKER, Ö., AYTÜRK, N. (2002).** *Yönetim Becerileri, Öğrenilebilir ve Geliştirilebilir*, Yargı Yayınevi, Ankara.
- PETTY,G.C., BREWER E.W., VE BETH BROWN B., (2005).** “Job Satisfaction Among Employees Of A Youth Development Organization”, **Child & Youth Care Forum**, Vol.34, Issue 1, (Feb2005).
- PİTTS C. (1995).** *Motivating Your Organization, Achieving Business Success Through Reward and Recognition*, McGraw-Hill Book Company, England.
- PODSAKOFF, P.M. VE MACKENZIE, S.B. (1994).** “Organizational Citizenship Behaviors and Sales Unit Effectiveness”, **Journal of Marketing Research**, 31, pp.351-363.
- RONALD E. RİGGIO, ÇEV. ÖZKARA, B. (2014).** *Endüstri ve Örgüt Psikolojisine Giriş*. Nobel Yayıncılık, 6. Basım, Ankara.
- SABUNCUOĞLU, Z. (2008), İnsan Kaynakları Yönetimi**, Furkan Ofset, 2. Basım, Bursa.
- SABUNCUOĞLU, Z. VE TÜZ, M. (1996), Örgütsel Psikoloji**. Ezgi Kitabevi Yayınları, 2.Basım, Bursa.
- SABUNCUOĞLU, Z. ve TÜZ, M. (2016). Örgütlerde Davranış**. Alfa Aktüel Yayınları, 6. Baskı, Bursa.
- SAFFET, B. (2012).** *Aristoteles, Nikomakhos’a Etik*. Bilge Su Yayıncılık, Ankara.
- SAHİN, D.N. (2006).** “Cinsiyet, Fiziksel, Sağlık ve Yarışma Durumunun, Pay Dağıtımına İlişkin Adalet Algısı Üzerine Etkisi.” **Psikoloji Fen Edebiyat Fakültesi Dergisi**. 23(1):ss.57-74.
- SAPANCALI, F. (1993).** “Çalışanların Güdülenmesinde Kullanılan Özendirici Araçlar”, **Verimlilik Dergisi**, M.P.M. Yayınları, Ankara.
- SARI, İ. (2016).** *Büyük Hüküm “Adalet*. Net Medya Yayıncılık, Antalya.
- SAVUR, Z. (2018).** “İşgücü Devri ve Kayırmacılık (Nepotizm) Arasındaki İlişki: Otomotiv Yan Sanayisinde Bir Araştırma”, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), İstanbul Üniversitesi SBE, İstanbul.

- SELEN, U. (2016).** “Çalışanların İç ve Dış Motivasyon Tekniklerine Bakış Açılarının Değerlendirilmesi; Yerel Yönetim Örneği” (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Namık Kemal Üniversitesi, FBE, Tekirdağ.
- SEMERCİ, A. (2005).** “İş Motivasyonu ve Sonuçları: Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankasında Bir Uygulama” (**Uzmanlık Yeterlilik Tezi**), Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası, Ankara.
- SERİNKAN, C., ERDİŞ, Y. (2014).** **Dönüşümcü Liderlik Bağlamında Örgütsel Vatandaşlık Ve Örgütsel Adalet.** Nobel Akademik Yayıncılık, Ankara.
- SEVİNÇ ALTAŞ, S., GÜNDÜZ ÇEKMECELİOĞLU, H. (2015).** “Örgütsel Adalet Algısının İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve İş Performansı Üzerindeki Etkileri: Okul Öncesi Öğretmenleri Üzerinde Bir Araştırma”. **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi 29 (2015 )**: ss.421-439.
- SEVİNÇ, H. (2015).** “Kamu Çalışanlarının Motivasyonunda Kullanılan Araçlar”, **Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi, 8 (39), ss. 944- 964.**
- SEYMEN, O.A., GİRGIN, G.K., GİRİTLİOĞLU, İ. ve AKSU, M. (2009).** “İşgörenlerin Etkileşim Adaleti Algılarının Örgütsel Bağlılıkları Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi: Çanakkale İlinde Faaliyet Gösteren Otel İşletmelerinde Bir Araştırma”. **17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, ss.171–180.**
- SEYYAR, A. (2004).** **Davranış Bilimleri Sözlüğü.** Beta Yayınları, İstanbul.
- SEZGİN, O. (2009).** “Exploring The Relationship Between The Concepts of Organizational Culture, Organizational Justice and Organizational Citizenship Behavior”, (**Yayınlanmamış Doktora Tezi**), Yeditepe University Graduate School of Social Sciences, İstanbul.
- SİĞRİ, Ü. VE GÜRBÜZ, S. (2017).** **Örgütsel Davranış.** Beta Basım A.Ş.İstanbul.
- SİLVERBERG, S. M. (2008).** “Employee Perceptions & Voluntary Turnover: A Case Study”, **University of Calgary Department of Sociology, Alberta.**
- SİU,O. (2002).** “Predictors Of Job Satisfaction And Absenteeism In Two Samples Of Hong Kong Nurses, **Journal Of Advanced Nursing, Vol.40, Issue 2, (Oct2002), 12s, 1 diagram.**
- SMİTHER, R.D. (1998).** **The Psychology of Work and Human Performance.** (Third edition). New York:Longman.
- SORENSEN, J.E. VE SORENSEN, T.L. (1974).** “The Conflict of Professionals in Bureaucratic Organizations”, **Administrative Science Quarterly, 19, pp.98-106.**
- SÖKMEN, A., BİRSEL, M.A., ERBİL, C., (2013).** “Örgütsel Adaletin Çalışan Motivasyonu Ve Performansı Üzerindeki Etkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma”, **Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi , 15 (1) , ss43-62 .**
- STEERS, R. M. VE PORTER, L. W. (Eds.). (1987).** **Motivation and Work Behavoir,** (Fourth edition). New York: McGraw-Hill.
- ŞİMŞEK M. S. VE ADNAN Ç. (2009).** **Yönetim ve Organizasyon,** Eğitim Akademi Yayınları, Konya.
- ŞİMŞEK, M. Ş., AKGEMCİ, T. VE ÇELİK, A. (2003).** **Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütsel Davranış.** Nobel Yayıncılık (8.Baskı), Ankara.
- ŞİMŞEK, Ş. M., AKGEMİCİ, T. , ÇELİK A., (2008).** **Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış.** Gazi Kitabevi (6.Baskı), Ankara.
- TAĞRAF H., ÇALMAN İ. (2009).** “Ohio Üniversitesi Liderlik Modeline Göre Oluşan Liderlik Biçimlerinin İşletmelerin İhracat Performansı Üzerine Etkisi



- ve Gaziantep İlinde Bir Araştırma”, **Atatürk Üniversitesi İ.İ.B.Dergisi**, Cilt:23, Sayı:2.
- TAŞKIRAN, E. (2010).** “Liderlik Tarzının Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Adaletin Rolü ve Bir Araştırma” (**Yayınlanmamış Doktora Tezi**), Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- TAŞKIRAN, E. (2011).** **Liderlik ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki Etkileşim Örgütsel Adaletin Rolü.** 1. Baskı. Beta Yayınevi, İstanbul.
- TEMİZBAŞ, G. (2018).** “İş Sağlığı ve Güvenliğinin Çalışan Motivasyonuna Etkisi” (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Bahçeşehir Üniversitesi SBE, İstanbul
- TINAZ, P. (2005).** **Çalışma Yaşamından Örnek Olaylar.** Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş. 1. Basım. İstanbul
- TOKMAK, M., (2018).** “Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Kamu ve Özel Sektör Çalışanları Örneğinde Araştırılması” (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Adnan Menderes Üniversitesi SBE, Manisa.
- TOPAKKAYA, A. (2009).** “Aristoteles’te Adalet Kavramı”, **Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi**, 2(6), ss.628-633.
- TORUN, D. (2015),** “Yönetim Sürecinde Yönetici İletişim Becerilerinin Çalışan Motivasyonu Üzerindeki Etkileri ve Sağlık Kurumlarında Bir Uygulama”, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Aydın Üniversitesi, SBE, İstanbul.
- TOZKOPARAN, G. (2008).** “Motivasyonda Süreç Kuramları”, **Liderlik ve Motivasyon: Geleneksel ve Güncel Yaklaşımlar**, Editör Celalettin Serinkan, Nobel Yayın Dağıtım, 1.Baskı, Ankara.
- TOZKOPARAN,G., TAŞOĞLU J. (2011).** “İş Sağlığı Ve Güvenliği Uygulamaları İle İlgili İşgörenlerin Tutumlarını Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma” **Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi** ss.181-209,Bursa.
- TÜMTÜRK A. (2002)** “Motivasyon Kuramları ve İşletmelerde Motivasyonu Arttırmaya Yönelik Kullanılan Araçlar”, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Abant İzzet Baysal Üniversitesi, SBE, Bolu.
- TÜTÜNCÜ, Ö. VE DEMİR, M. (2003).** Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Kapsamında İş Gücü Devir Hızının Analizi ve Muğla Bölgesi Örneği , **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi** , Sayı: 2, İzmir.
- UYGUR, A. (2009).** **Örgütsel Bağlılık ve İşe Bağlılık.** Barış Platin Kitabevi, Ankara.
- UYSAL, M.; (2014),** “Genel Liselerde Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Konusundaki Algıları” (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Hacettepe Üniversitesi EBE, Ankara.
- ÜLGEN, H. (1990).** **İşletmelerde Organizasyon İlkeleri ve Uygulaması**, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayın No: 241, Gençlik Basımevi, İstanbul.
- ÜNLÜ, E. (2013).** “Örgütsel Adaletin Örgüt Vatandaşlığı Üzerine Etkisi ve Marmara Üniversitesi İdari Personel Üzerinde Bir Araştırma”, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Marmara Üniversitesi SBE, İstanbul.
- ÜNSAR, A , İNAN, A , YÜRÜK, P. (2010).** "Çalışma Hayatında Motivasyon ve Kişiyi Motive Eden Faktörler: Bir Alan Araştırması". **Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi** 12 (2010 ): ss.248-262
- YALÇIN, A., İPLİK, F.N. (2005).** “Beş Yıldızlı Otellerde Çalışanların Demografik Özellikleri ile Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma: Adana İli Örneği”. **Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi.** 14(1), ss.395-412.

- YAZKAN, S. (2019).** “İşletmelerde Yönetici Tarzlarının Çalışanların Motivasyonuna ve Örgütsel Bağlılığına Etkileri” (**Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), İstanbul Aydın Üniversitesi SBE, İstanbul.
- YENİÇERİ, Ö., DEMİREL, Y. ve SEÇKİN, Z. (2009).** “Örgütsel Adalet ile Duygusal Tükenmişlik Arasındaki İlişki: İmalat Sanayi Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma”. **KMU İİBF Dergisi**, 11(16): ss.83-99.
- YILMAZ, B. VE HALICI, A. (2010).** “İşgücü Devir Hızını Etkileyen Etmenler: Sekreterlik Mesleğinde Bir Araştırma”, **Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi**, Cilt:2, Sayı:4, ss.94-107.
- YILMAZ, K. (2010).** “Devlet Ortaöğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algıları”. **Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri**, 10 (1), ss.579-616.
- YÜCEL, G. F. (2006).** “Öğretmenlerde Mesleki Tükenmişlik ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı”, (**Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Afyon Kocatepe Üniversitesi SBE, Afyonkarahisar.
- YÜKSEL, Ö. (1990).** **Personel Organizasyonu –İş gören Verimliliği Ve Tatmini Açısından.** Gezi Kitabevi, Ankara.
- YÜRÜR, S. (2008).** “Örgütsel Adalet İle İş Tatmini ve Çalışanların Bireysel Özellikleri Arasındaki İlişkilerin Analizine Yönelik Bir Araştırma”. **Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF Dergisi**. 13(2): ss.295-312.

## **EKLER**

**EK 1:** Anket Soruları

**EK 2:** Etik Onay Belgesi

## EK 1: Anket Soruları

### ANKET

#### Sayın katılımcı;

Bu anket, İAÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü İnsan Kaynakları Yönetimi Anabilim Dalında "*Çalışma Yaşamında Algılanan Örgütsel Adaletin Çalışanların Motivasyonlarına Etkisi ve Buna Yönelik Bir Araştırma*" başlıklı yüksek lisans tez çalışması kapsamında hazırlanmıştır.

Vereceğiniz cevapların üçüncü kişilerle kesinlikle paylaşılmayacağını belirtir, çalışmama göstermiş olduğunuz ilgiden ve yapacağınız katkılardan dolayı şimdiden teşekkür ederim.

Yüksek Lisans Öğrencisi **Büşra UYSAL**

#### 1. BÖLÜM KİŞİSEL BİLGİLERİNİZ

1.	Cinsiyetiniz:	Kadın ( ) Erkek ( )
2.	Medeni Durumunuz:	Evli ( ) Bekar ( )
3.	Yaşınız:	25 yaş ve altı ( ) 26 - 30 yaş ( ) 31 - 35 yaş ( ) 36 - 40 yaş ( ) 41 - 45 yaş ( ) 46 yaş ve üzeri ( )
4.	Unvanınız:	Memur ( ) Teknisyen ( ) Uzman ( ) Mühendis ( ) Şef ( )
5.	Gelir Durumunuz:	2500 - 3500 TL ( ) 3501 - 5500 TL ( ) 5501 - 7500 TL ( ) 7501 - 9500 TL ( ) 9501 TL ve üzeri ( )
6.	Görevinizde geçirdiğiniz toplam süre:	1 - 3 yıl ( ) 4 - 7 yıl ( ) 8 - 11 yıl ( ) 12 - 15 yıl ( ) 16 yıl ve üzeri ( )
7.	Kurumdaki çalışma süreniz:	1 - 3 yıl ( ) 4 - 7 yıl ( ) 8 - 11 yıl ( ) 12 - 15 yıl ( ) 16 yıl ve üzeri ( )

## 2. BÖLÜM ÖRGÜTSEL

### ADALETE YÖNELİK İFADELER

<b>I. Aşağıdaki ifadeler sizi kazanımlarınıza (aldığınız ücret, ilerleme, takdir vb. sonuçlarınıza) ulaştıran süreçler (yöneticilerin kullandığı işlemler) ile ilgilidir.</b>	<b>Hiçbir Zaman</b>	<b>Nadiren</b>	<b>Ara sıra</b>	<b>Çoğunlukla</b>	<b>Her Zaman</b>
1. Fikirlerinizi ve duygularınızı bu süreçler esnasında ifade edebiliyor musunuz?	1	2	3	4	5
2. Bu süreçler esnasında elde edilen kazanımlar üzerinde etkiniz var mıdır?	1	2	3	4	5
3. Bu süreçler tutarlı bir şekilde uygulanıyor mu?	1	2	3	4	5
4. Bu süreçler önyargılardan uzak uygulanıyor mu?	1	2	3	4	5
5. Bu süreçler doğru ve tutarlı bilgilere mi dayandırılmıştır?	1	2	3	4	5
6. Süreçler sonucu ulaşılan kazanımların düzeltilmesini talep edebilir misiniz?	1	2	3	4	5
7. Bu süreçler etik ve ahlaki standartlara uygun mudur?	1	2	3	4	5
<b>II. Aşağıdaki ifadeler elde ettiğiniz kazanımlarla (aldığınız ücret, ilerleme, takdir vb. sonuçlarınıza) ilgilidir.</b>	<b>Hiçbir Zaman</b>	<b>Nadiren</b>	<b>Ara sıra</b>	<b>Çoğunlukla</b>	<b>Her Zaman</b>
8. Elde ettiğiniz kazanımlar işteki çabanızı yansıtır mı?	1	2	3	4	5

9.Elde ettiğiniz kazanımlar tamamladığınız işe uygun mudur?	1	2	3	4	5
10.Elde ettiğiniz kazanımlar kuruma yaptığınız katkıyı yansıtır mı?	1	2	3	4	5
11.Elde ettiğiniz kazanımlar göstermiş olduğunuz performansla uygun mudur?	1	2	3	4	5
<b>III. Aşağıdaki ifadeler süreçleri ( kazanımlarınızla ilgili karar vermede yöneticilerin kullandığı işlemler ) yönlendiren yöneticiniz ile ilgilidir.</b>	<b>Hiçbir Zaman</b>	<b>Nadiren</b>	<b>Ara sıra</b>	<b>Çoğunlukla</b>	<b>Her Zaman</b>
12.Size nazik davranır mı?	1	2	3	4	5
13.Size değer verir mi?	1	2	3	4	5
14.Size saygılı davranır mı?	1	2	3	4	5
15.Size haksız yorum ve eleştiriler yöneltir mi?	1	2	3	4	5
16.Sizinle olan diyaloglarında samimi midir?	1	2	3	4	5
17.Süreçleri bütünüyle açıklar mı?	1	2	3	4	5
18.Süreçlere yönelik açıklamaları mantıklı mıdır?	1	2	3	4	5
19.Süreçlere yönelik ayrıntıları zamanında aktarır mı?	1	2	3	4	5
20.Bilgi aktarırken herkesin anlayabileceği dilden konuşur mu?	1	2	3	4	5

### 3. BÖLÜM MOTİVASYONA YÖNELİK İFADELER

1.	Hiç Memnun Değilim	Memnun Değilim	Kararsızım	Memnunum	Çok Memnunum
1.1.Bağlı olduğum yönetici ile ilişkilerimin durumundan	1	2	3	4	5
1.2.Başarısız ve yetersiz olduğumda	1	2	3	4	5

yönetimin sağladığı destekten					
<b>1.3.</b> Kurumdaki yöneticiler arasındaki ilişkilerden	1	2	3	4	5
<b>1.4.</b> Şikayet ve önerilerime zamanında işlem yapılmasından	1	2	3	4	5
<b>1.5.</b> Mesleki gelişim ve bilimsel çalışmalara yöneticilerin verdiği destekten	1	2	3	4	5
<b>1.6.</b> Kurum içi haberleşme ve iletişimden	1	2	3	4	5
<b>1.7.</b> Çalışma arkadaşlarım ile olan uyumdan	1	2	3	4	5
<b>1.8.</b> Kurum içinde karşılıklı sevgi ve saygıya dayalı ilişki düzeyinden	1	2	3	4	5
<b>1.9.</b> Görev dağılımının belirgin ve adil olmasından	1	2	3	4	5
<b>2.</b>					
<b>2.1.</b> Yaptığım iş karşılığında aldığım ücretten	1	2	3	4	5
<b>2.2.</b> Mevcut ücret sisteminden	1	2	3	4	5
<b>2.3.</b> Ücretle beraber verilen döner sermaye/ikramiye ödemelerinden	1	2	3	4	5
<b>2.4.</b> Aldığım ücretlerin gereksinimleri karşılama düzeyinden	1	2	3	4	5
<b>2.5.</b> Sağlanan maddi olanakların ülke şartlarına uygunluğundan	1	2	3	4	5
<b>3.</b>					
<b>3.1.</b> Toplantılara katılanlara verilen söz hakkı düzeyinden	1	2	3	4	5
<b>3.2.</b> İnisiyatif kullanma ve kararlarımı uygulama derecesinden	1	2	3	4	5

<b>3.3.</b> Kurumdaki yetki ve sorumluluk dağılımından	1	2	3	4	5
<b>3.4.</b> Yaptığım iş itibariyle aldığım kıdem ve dereceden	1	2	3	4	5
<b>3.5.</b> Görevim itibariyle aldığım yetki ve sorumluluk seviyesinden	1	2	3	4	5
<b>3.6.</b> Takım çalışmasına verilen önem derecesinden	1	2	3	4	5
<b>3.7.</b> Yönetimde alınan kararlara katılma seviyesinden	1	2	3	4	5
<b>3.8.</b> Yaptığım işte yaratıcılığımı kullanabilme düzeyinden	1	2	3	4	5
<b>3.9.</b> Toplam kalite yönetimi eğitim ve uygulamalarından	1	2	3	4	5
<b>4.</b>					
<b>4.1.</b> Uygulanan ödül ve ceza sisteminden	1	2	3	4	5
<b>4.2.</b> Değerlendirme ve terfi sisteminden	1	2	3	4	5
<b>4.3.</b> Uygulanan performans değerlendirme sisteminden	1	2	3	4	5
<b>4.4.</b> Kurumdaki terfi olanaklarından	1	2	3	4	5
<b>4.5.</b> Çalışmaların takdir edilmesinden ve duyulan başarı hissinden	1	2	3	4	5
<b>4.6.</b> Kurumdaki görev tanımından	1	2	3	4	5
<b>4.7.</b> İş başarısını etkileyecek eğitim ve gelişme olanaklarından	1	2	3	4	5



## EK 2: Etik Onay Belgesi



T.C.  
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ  
Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Müdürlüğü

Sayı : 88083623-020  
Konu : Etik Onay Hk.

Sayın Büşra UYSAL

Tez çalışmanızda kullanmak üzere yapmayı talep ettiğiniz anketiniz İstanbul Aydın Üniversitesi Etik Komisyonu'nun 27.03.2020 tarihli ve 2020/03 sayılı kararıyla uygun bulunmuştur.

Bilgilerinize rica ederim.

**e-İmzalıdır**  
Dr. Öğr. Üyesi Alper FİDAN  
Müdür Yardımcısı

**Evrakı Doğrulamak İçin :** <https://evrakdogrula.aydin.edu.tr/en/Vision.Dogrula/BelgeDogrulama.aspx?V=BESD3ZH9B>

Adres: Beşyol Mah. İnönü Cad. No:38 Sefaköy , 34295 Kaçıkçekmece / İSTANBUL  
Telefon: 444 1 428  
Elektronik Ağ: <http://www.aydin.edu.tr/>

Bilgi için: Tuğba SUNNETCI  
Unvanı: Enstitü Sekreteri





## **ÖZGEÇMİŞ**

**Ad-Soyad:** Büşra UYSAL

### **ÖĞRENİM DURUMU:**

**Yüksek Lisans:** 2021, İstanbul Aydın Üniversitesi, İşletme Anabilim Dalı, İnsan Kaynakları Tezli Yüksek Lisans Programı

**Lisans:** 2017-2021 Anadolu Üniversitesi, İşletme Fakültesi, İşletme

**Lisans** 2009-2013 Dokuz Eylül Üniversitesi, Arkeoloji