



# SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

GAZİANTEP

T.C.  
HASAN KALYONCU ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI  
İŞLETME YÖNETİMİ BİLİM DALI

**ÖRGÜTSEL ADALET, ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE MOTİVASYON  
ARASINDAKİ İLİŞKİ**

Osman PERDECİ

Yüksek Lisans Tezi

Gaziantep,2015

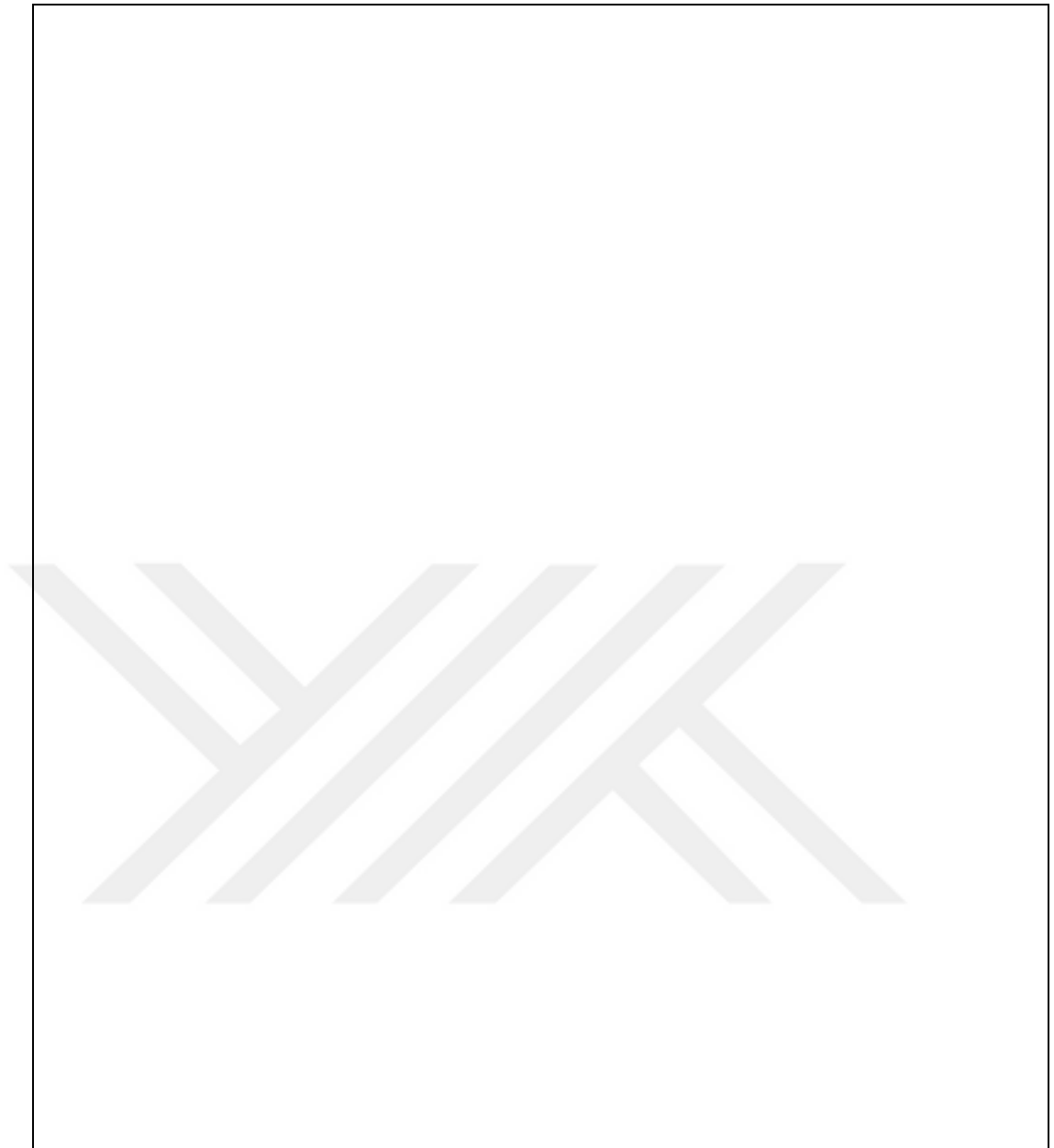
T.C.  
HASAN KALYONCU ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI  
İŞLETME YÖNETİMİ BİLİM DALI

**ÖRGÜTSEL ADALET, ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE MOTİVASYON  
ARASINDAKİ İLİŞKİ**

Danışman: Doç. Dr. Haluk TANRIVERDİ  
Osman PERDECİ

Yüksek Lisans Tezi

Gaziantep,2015





### **Tez Etik ve Bildirim Sayfası \***

Yüksek lisans tezi olarak sunduğum “ Örgütsel adalet, örgütsel bağlılık ve motivasyon arasındaki ilişki ” başlıklı çalışmanın tarafımca, bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu ve bunlara atıf yapılarak yararlanmış olduğumu belirtir ve onurumla doğrularım.

Tarih

Öğrenci adı soyadı

imza

## ÖZET

Tezin amacı örgütsel adalet, örgütsel bağlılık ve motivasyon düzeyi arasındaki ilişki incelenmiştir. Araştırma da bir kamu kurumuna ait çalışanların örgütsel adalet, örgütsel bağlılık ve motivasyon düzeyleri arasındaki ilişki incelenmiştir. Çalışmanın verileri İstanbul ilinde 5 farklı ilçedeki 361 kamu personeli üzerinde anket yoluyla yapılmıştır. Ankete katılanlar kolayda örnekleme yoluyla belirlenmiştir. Ankette örgütsel adalet, örgütsel bağlılık ve motivasyon ölçekleri kullanılmıştır. Araştırma ilişkisel tarama yöntemine dayanmaktadır.

Araştırmaya katılan kamu sektörü çalışanlarının örgüte normatif bağlılık, örgüte devamlılık bağlılığı, örgüte duygusal bağlılık puanları ortalamalarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır. Genel örgütsel adalet düzeyiyle genel örgüt bağlılık düzeyi arasında anlamlı ve zayıf bir ilişki bulunmuştur. Genelinde de olduğu gibi alt boyutlar arasında da ilişki vardır, ayrıca genel örgütsel adalet düzeyi ve genel motivasyon düzeyi arasında ilişki bulunmuştur. Örgütsel adalet, medeni durum, yaş gurubu, eğitim düzeyi, unvanla hizmet yılı arasında anlamlı ilişki bulunmaktadır. Amirlerle ve çalışanlarla ilişkiler normatif bağlılığı etkilemektedirler. Çalışanın devamlılık bağlılığını en fazla amirlerin yaklaşımı etkilemektedir. Genel adalet düzeyi genel bağlılık düzeyine etki etmektedir. Örgütsel adalet, amirlerle ilişkiler düzeyi içsel ve dışsal motivasyon ve genel motivasyon düzeyini etkilemektedir. Örgütsel adalet düzeyi, örgütsel bağlılık ve motivasyonu arttırmaktadır. Örgütsel adalet, örgütsel bağlılık ve örgütsel motivasyon orta düzeyde bulunmuştur. Örgütsel adalet düzeyi genel olarak orta, çalışanlar ve amirlerle ilişkilerde yine orta düzeyde bulunmuştur.

**Anahtar Kelimeler;** Örgütsel Adalet, Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Motivasyon Kamu Çalışanları

## ABSTRACT

in the research, employees of a governmental unit's which has been analyzed relationship of between organizational justice, organizational loyalty and motivation levels. Research data has been obtained from where 5 cities of Istanbul city's 361 government officer by through surveys. Survey participants has chosen by easy sampling model (...) scales has used in this survey. It is based on connectional screening model. Generally organizational justice level has found middle level, relationships of between employees and managers has found middle level too. There was no sense statistical way depends on gender variety in order to determine to show differences that made t-test result to determine a sense difference group averages, Government officer's which are involved this research of organizational normative loyalty, organizational permanency loyalty, organizational emotional loyalty's averages of their points. There is a sense and weak relationship between general organizational justice level and general organizational loyalty. There is a relationship between secondary extents like generally too also. There is a relationship between general organizational justice level and general motivation level. There is sense relationship between organizational justice, marital status, age group, education status, title, total service year. Relationships between of managers and employees effects normative loyalty. Managers approach most effect parameter of employee's permanency loyalty. General justice level effect to general loyalty level. Organizational justice effect to relationship level with managers, internal and external motivation and general motivation. Organizational justice level increase to organizational loyalty and motivation. There was found middle level that organizational loyalty and organizational motivation.

Word Keys: Organizational Loyalty, Organizational Justice, organizational motivation, Government Officer





## **ÖNSÖZ\***

*Yorucu, biter mi acaba diye nitelendirebileceğim araştırmanın gerçekleştirilmesinde yol gösteren, destekleyen ve pozitifenerjisi ile motivasyonumu yükselten çok değerli tez danışmanım Sayın Doç. Dr. Haluk TANRIVERDİ' ye sonsuz teşekkürlerimi sunarım.*

*Tüm süreç boyunca çalışmalarına katılan, fikir sunan,sabır gösteren iş arkadaşlarımda teşekkürlerimi sunarım.*

*Çalışmalarım da destekte bulunan, sabır gösteren, fedakarlıktabulunan eşim Rengin PERDECİ' ye teşekkürlerimin en büyüğünü sunarım.*

*Son olarak da doğmamış oğlum Eren PERDECİ' de annesiyle birlikte sağlıklıaaramıza bekliyoruz*

## İÇİNDEKİLER

Sayfa No.

|   |     |
|---|-----|
| <b>TABLO LİSTESİ</b> .....  | III |
| <b>ŞEKİL LİSTESİ</b> .....  | IV  |
| <b>1.GİRİŞ</b> .....  | 1   |
| <b>2.ÖRGÜTSEL ADALET ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE MOTİVASYON KAVRAMLARI</b> ..... | 3   |
| 2.1.Örgütsel Adalet.....  | 3   |
| 2.1.1. Adalet teorisi( adams).....  | 4   |
| 2.1.2. Göreceli yoksunluk teorisi.....                                    | 5   |
| 2.1.3. Homans dağıtım adaleti.....  | 5   |
| 2.2. Örgütsel Adalet Boyutları.....                                       | 5   |
| 2.2.1. Dağıtım adaleti.....   | 5   |
| 2.2.2. Prosedürel adalet.....   | 5   |
| 2.2.3. Etkileşim adaleti.....   | 6   |
| 2.3. Örgütsel Adalet İle İlgili Yaklaşımlar.....                          | 6   |
| 2.3.1. Reaktif - içerik teoriler.....                                     | 6   |
| 2.3.2. Proaktif - süreç teorileri.....                                    | 6   |
| 2.3.3. Reaktif - süreç teorileri.....                                     | 6   |
| 2.3.4. Proaktif – süreç teorileri.....                                    | 7   |
| 2.4. Örgütsel Bağlılık.....   | 7   |
| 2.4.1. Örgütsel bağlılığın önemi.....                                     | 8   |
| 2.4.2. Örgütsel bağlılık ve benzer kavramlar.....                         | 8   |
| 2.4.2.1. Mesleğe bağlılık.....  | 9   |
| 2.4.2.2. Çalışma arkadaşlarına bağlılık.....                              | 9   |
| 2.4.2.3. Örgütsel bağlılık ve sadakat.....                                | 9   |

|  |    |
|--|----|
| 2.4.2.4. Örgütsel bağlılık ve itaat.....   | 9  |
| 2.4.3. Örgütsel bağlılığın göstergeleri.....   | 9  |
| 2.4.4. Örgütsel bağlılığı etkileyen kişisel faktörler.....                                   | 10 |
| 2.4.5. Örgütsel bağlılığı etkileyen örgütsel faktörler.....                                  | 10 |
| 2.4.6. Örgüt dışı faktörler.....   | 10 |
| 2.4.7. Duygusal bağlılık.....  | 11 |
| 2.4.8. Devamlılık bağlılığı.....   | 11 |
| 2.4.9. Normatif bağlılık.....  | 11 |
| 2.5. Motivasyon.....   | 12 |
| 2.5.1. Motivasyon çeşitleri.....   | 12 |
| 2.5.1.1. İç Motivler.....  | 12 |
| 2.5.1.2. Fizyolojik Motivler.....  | 12 |
| 2.5.1.3. Sosyal Motivler.....  | 12 |
| 2.5.1.4. Psikolojik Motivler.....  | 12 |
| 2.5.2. Motivasyon Amaçları.....  | 13 |
| 2.5.3. Motivasyon Teorileri.....   | 13 |
| 2.5.3.1. Maslow' İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi.....   | 13 |
| 2.5.3.2. Herzberg' in Çift Faktör Teorisi.....   | 14 |
| 2.5.3.3. McClelland' ın ve Aldefer' in Motivasyon Teorisi.....                               | 14 |
| 2.5.3.4. Victor H. Vroom' ın Ödüllendirme Teorisi Beklentisi ve Ödül Adalet Teorisi.....     | 15 |
| 2.6. Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi.....                                      | 15 |
| 2.7. Örgütsel Adalet ve Motivasyon İlişkisi.....   | 16 |
| 2.8. Örgütsel Bağlılık ve Motivasyon İlişkisi.....   | 17 |
| 2.9. Örgütsel Adalet, Örgütsel Bağlılık ve Motivasyon arasındaki ilişki.....                 | 17 |
| 2.10. Örgütsel Adalet, Örgütsel Bağlılık ve Motivasyon Konularında Yapılan Araştırmalar..... | 18 |
| 2.10.1. Örgütsel Adalet Üzerine Yapılan Araştırmalar.....                                    | 18 |

|  |           |
|--|-----------|
| 2.10.2. Örgütsel Bağlılık Üzerine Yapılan Araştırmalar.....  | 19        |
| 2.10.3. Motivasyon Üzerine Yapılan Araştırmalar.....   | 19        |
| <b>3.YÖNTEM.....</b>   | <b>21</b> |
| 3.1. Araştırmanın Modeli.....  | 21        |
| 3.2. Veri Toplama Araçları.....  | 21        |
| 3.2.1 Adalet Ölçeği.....   | 21        |
| 3.1.2. Örgütsel Bağlılık Ölçeği.....   | 23        |
| 3.1.3. Motivasyon Ölçeği.....  | 25        |
| 3.3. Verilerin İstatistiksel Analizi.....  | 28        |
| <b>4. BULGULAR.....</b>  | <b>30</b> |
| 4.1. Araştırmaya Katılan Kamu Sektörü Çalışanlarının Demografik Özelliklere Göre Dağılımı.....   | 30        |
| 4.2. Araştırmaya Katılan Kamu Sektörü Çalışanlarının Örgütsel Adalet Algısı, Örgütsel Bağlılık ve Motivasyon Düzeylerinin Ortalamaları.....        | 32        |
| 4.3. Araştırmaya Katılan Kamu Sektörü Çalışanlarının Örgütsel Adalet Algı Düzeylerinin Demografik Özelliklere Göre Ortalamaları.....               | 34        |
| 4.4. Araştırmaya Katılan Kamu Sektörü Çalışanlarının Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Demografik Özelliklere Göre Ortalamaları.....                  | 40        |
| 4.5. Araştırmaya Katılan Kamu Sektörü Çalışanlarının Motivasyon Düzeylerinin Demografik Özelliklere Göre Ortalamaları.....                         | 51        |
| 4.6. Korelasyon Analizleri.....  | 61        |
| 4.7. Regresyon Analizleri.....   | 64        |
| 4.7.1. Kamu Sektörü Çalışanlarının Örgütsel Algı Düzeylerinin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Üzerine Etkisinin Regresyon Analizi İle İncelenmesi..... | 64        |
| 4.7.2. Kamu Sektörü Çalışanlarının Örgütsel Adalet Algı Düzeylerinin İçsel Motivasyon Üzerine Etkisinin Regresyon Analizi İle İncelenmesi.....     | 68        |
| <b>5. SONUÇ.....</b>   | <b>71</b> |

|                       |           |
|-----------------------|-----------|
| <b>EKLER</b> .....    | <b>75</b> |
| <b>KAYNAKÇA</b> ..... | <b>83</b> |

## **TABLO LİSTESİ**

|   | <b>Sayfa No.</b> |
|---|------------------|
| <b>Tablo 1 :</b> örgütsel Adalet Algısı Ölçeği Faktör Yapısı ; .....  | 22               |
| <b>Tablo 2:</b> örgütsel Bağlılık Ölçeği Faktör Yapısı .....  | 23               |
| <b>Tablo 3 :</b> Motivasyon Ölçeği Faktör Yapısı.....   | 26               |
| <b>Tablo 4:</b> Araştırmaya Katılan Kamu Sektörü Çalışanlarının Demografik özelliklere Göre Dağılımı.....                                       | 30               |
| <b>Tablo 5:</b> Araştırmaya Katılan Kamu Sektörü Çalışanlarının Örgütsel Adalet Algı Düzeylerinin Ortalamaları.....                             | 32               |
| <b>Tablo 6:</b> Araştırmaya Katılan Kamu Sektörü Çalışanlarının örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Ortalamaları.....                                | 33               |
| <b>Tablo 7:</b> Araştırmaya Katılan Kamu Sektörü Çalışanlarının Motivasyon Düzeylerinin Ortalamaları.....                                       | 33               |
| <b>Tablo 8:</b> Araştırmaya Katılan Kamu Sektörü Çalışanlarının Örgütsel Adalet Algı Düzeylerinin Demografik özelliklere Göre Ortalamaları..... | 34               |
| <b>Tablo 9:</b> Araştırmaya Katılan Kamu Sektörü Çalışanlarının Örgütsel Adalet Algı Düzeylerinin Yaş Grubuna Göre Ortalamaları.....            | 34               |
| <b>Tablo 10:</b> Araştırmaya Katılan Kamu Sektörü Çalışanlarının Örgütsel Adalet Algı Düzeylerinin Medeni Duruma Göre Ortalamaları.....         | 35               |
| <b>Tablo 11:</b> Araştırmaya Katılan Kamu Sektörü Çalışanlarının Örgütsel Adalet Algı Düzeylerinin Unvana Göre Ortalamaları.....                | 36               |
| <b>Tablo 12:</b> Araştırmaya Katılan Kamu Sektörü Çalışanlarının Örgütsel Adalet Algı Düzeylerinin Eğitim Düzeyine Göre Ortalamaları.....       | 37               |
| <b>Tablo 13:</b> Araştırmaya Katılan Kamu Sektörü Çalışanlarının Örgütsel Adalet Algı Düzeylerinin Hizmet Süresine Göre Ortalamaları.....       | 39               |
| <b>Tablo 14:</b> Araştırmaya Katılan Kamu Sektörü Çalışanlarının Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Demografik Özelliklere Göre Ortalamaları.....   | 40               |

|  |    |
|--|----|
| <b>Tablo 15:</b> Araştırmaya Katılan Kamu Sektörü Çalışanlarının Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Yaş Grubuna Göre Ortalamaları.....   | 43 |
| <b>Tablo 16:</b> Araştırmaya Katılan Kamu Sektörü Çalışanlarının Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Medeni Duruma Göre Ortalamaları.....   | 43 |
| <b>Tablo 17:</b> Araştırmaya Katılan Kamu Sektörü Çalışanlarının örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Unvana Göre Ortalamaları.....  | 44 |
| <b>Tablo 18:</b> Araştırmaya Katılan Kamu Sektörü Çalışanlarının Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Eğitim Düzeyine Göre Ortalamaları.....   | 46 |
| <b>Tablo 19:</b> Araştırmaya Katılan Kamu Sektörü Çalışanlarının Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Hizmet Süresine Göre Ortalamaları.....   | 47 |
| <b>Tablo 20:</b> Araştırmaya Katılan Kamu Sektörü Çalışanlarının Motivasyon Düzeylerinin Cinsiyete Göre Ortalamaları.....  | 51 |
| <b>Tablo 21:</b> Araştırmaya Katılan Kamu Sektörü Çalışanlarının Motivasyon Düzeylerinin Yaş Grubuna Göre Ortalamaları.....  | 52 |
| <b>Tablo 22:</b> Araştırmaya Katılan Kamu Sektörü Çalışanlarının Motivasyon Düzeylerinin Medeni Duruma Göre Ortalamaları.....  | 53 |
| <b>Tablo 23:</b> Araştırmaya Katılan Kamu Sektörü Çalışanlarının Motivasyon Düzeylerinin Unvana Göre Ortalamaları.....   | 54 |
| <b>Tablo 24:</b> Araştırmaya Katılan Kamu Sektörü Çalışanlarının Motivasyon Düzeylerinin Eğitim Düzeyine Göre Ortalamaları.....  | 57 |
| <b>Tablo 25:</b> Araştırmaya Katılan Kamu Sektörü Çalışanlarının Motivasyon Düzeylerinin Hizmet Süresine Göre Ortalamaları.....  | 59 |
| <b>Tablo 26:</b> Araştırmaya Katılan Kamu Sektörü Çalışanlarının Örgütsel Adalet Algısı ve Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Aralarındaki İlişkinin Korelasyon Analizi ile İncelenmesi..... | 61 |
| <b>Tablo 27:</b> Araştırmaya Katılan Kamu Sektörü Çalışanlarının Örgütsel Adalet Algısı ve Motivasyon Düzeylerinin Aralarındaki İlişkinin Korelasyon Analizi ile İncelenmesi.....        | 62 |
| <b>Tablo 28:</b> Kamu Sektörü Çalışanlarının Örgütsel Adalet Algı Düzeylerinin Örgüte Normatif Bağlılık Üzerine Etkisi.....  | 64 |
| <b>Tablo 29:</b> Kamu Sektörü Çalışanlarının Örgütsel Adalet Algı Düzeylerinin Örgüte Devamlılık Bağlılığı Üzerine Etkisi.....   | 64 |
| <b>Tablo 30:</b> Kamu Sektörü Çalışanlarının Örgütsel Adalet Algı Düzeylerinin Örgüte Duygusal Bağlılık Üzerine Etkisi.....  | 65 |

|   |    |
|---|----|
| <b>Tablo 31:</b> Kamu Sektörü Çalışanlarının Örgütsel Adalet Algı Düzeylerinin Genel Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi .....   | 66 |
| <b>Tablo 32:</b> Kamu Sektörü Çalışanlarının Genel Örgütsel Adalet Algı Düzeyinin Genel Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi..... | 67 |
| <b>Tablo 33:</b> Kamu Sektörü Çalışanlarının Örgütsel Adalet Algı Düzeylerinin İçsel Motivasyon Üzerine Etkisi.....           | 68 |
| <b>Tablo 34:</b> Kamu Sektörü Çalışanlarının Örgütsel Adalet Algı Düzeylerinin Dışsal Motivasyon Üzerine Etkisi.....          | 68 |
| <b>Tablo 35:</b> Kamu Sektörü Çalışanlarının Örgütsel Adalet Algı Düzeylerinin Genel Motivasyon Üzerine Etkisi.....           | 69 |
| <b>Tablo 36:</b> Kamu Sektörü Çalışanlarının Genel Örgütsel Adalet Algı Düzeyinin Genel Motivasyon Üzerine Etkisi.....        | 70 |



## ŞEKİL LİSTESİ

### Sayfa No

- Şekil 1** : Kamu Sektörü Çalışanlarının Örgütsel Adalet Algı Düzeylerinin Örgüte Normatif Bağlılık Üzerine Etkisinin Sonuç Modeli.....64
- Şekil 2** : Kamu Sektörü Çalışanlarının Örgütsel Adalet Algı Düzeylerinin Örgüte Devamlılık Bağlılığı Üzerine Etkisinin Sonuç Modeli.....64
- Şekil 3** : Kamu Sektörü Çalışanlarının Örgütsel Adalet Algı Düzeylerinin Örgüte Duygusal Bağlılık Üzerine Etkisinin Sonuç Modeli.....66
- Şekil 4** : Kamu Sektörü Çalışanlarının Örgütsel Adalet Algı Düzeylerinin Genel Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisinin Sonuç Modeli.....67
- Şekil 5**: Kamu Sektörü Çalışanlarının Örgütsel Adalet Algı Düzeylerinin Genel Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisinin Sonuç Modeli.....67
- Şekil 6**:Kamu Sektörü Çalışanlarının Örgütsel Adalet Algı Düzeylerinin İçsel Motivasyon Üzerine Etkisinin Sonuç Modeli.....68
- Şekil 7**:Kamu Sektörü Çalışanlarının Örgütsel Adalet Algı Düzeylerinin Dışsal Motivasyon Üzerine Etkisinin Sonuç Modeli.....69
- Şekil 8**: Kamu Sektörü Çalışanlarının Örgütsel Adalet Algı Düzeylerinin Genel Motivasyon Üzerine Etkisinin Sonuç Modeli.....70



## 1.GİRİŞ

Kamu Kurumları, Devlet adına ülke nüfusu ihtiyaçları olan üretim, eğitim, sağlık, doğal kaynaklarını, zenginliklerini koruma, askeri, ekonomik ve her türlü sorunların çözümede kısacası devlet kavramı olan tüzel kişiliğin devamı ve idaresinde çok önemli rol oynayan departmanlardır. Bu departmanlar kurumun kendi içerisinde çeşitli unvanlar altındaki bürokratlar, yöneticiler ve memurlar tarafından yürütülmektedir.

Kamu kuruluşlarında hem hiyerarşik düzen hem de kuruluşun iştiğal mevzusu ile ilgili üretim, saha çalışanları v.s. ile işleri kurum bütçesi ve iş planına uygun yapılmasında uyum ve yeknesanlığın sağlanması ve ortaya çıkabilecek sorunların giderilmesi kısacası hedefe ulaştıracak, başarının sağlanması kurumu idare edenlerin adaletli davranması idare edilenlerinde verilen göre ifa etmesi için belirlenen kurallara uyum sağlamakla elde edileceği kaçınılmazdır.

Adalet, insanlık tarihinden başlangıcından itibaren kafa yorulan bir kavramdır. Yazının bulunmasından önce sosyal davranış, yazısız kurallar olarak benimsenen, gelenek görenekler ile sosyal yaptırımları olmuştur. Yazının bulunmasıyla birlikte devletler tarafından güvence altına alınarak yazılı hale gelmiş ve kanunlarla desteklenmiş anayasalara konulmuştur. Adaletin sağlanması konusunda Dünya ülkeleri fikir birliği içerindedir ancak bunun hayata geçirilmesi konusunda yöntem ve düşünce farklılıkları ortaya çıkmaktadır. Örneğin Amerika Birleşik Devletlerin de idam cezası bulunmaktadır fakat Avrupa Ülkeleri buna karşıdır, Müslüman ülkelerde de daha farklı uygulanmaktadır. Adalet ile ilgili dünya literatürüne girmiş sözler vardır örneğin; Ömer Hayyam “ Adalet Kainatın Ruhudur” demiştir, ünlü devlet adamı, komutan Timurlenk ise “ Ülkeler Kılıçla Alınır, Ancak Adaletle Korunur” diyerek devlet yönetimindeki adaletin önemine vurgu yapmıştır. Bütün mahkemelerin duvarında yazan “ Adalet Mülkün Temelidir” sözüyle de Hz Ömer de Mülkün yani Devletin temelini adaletten geçtiği söylemektedir. Pascal da “ Adaletin Kuvvetli, Kuvvetlerin de Adaletli Olması Gerekir” demiştir. Bizlerde Haksızlığa uğradığımız da ilahi adaletin yerine gelmesini isteriz daima. Devletlerin ceza kanunları, medeni kanunları, icra iflas kanunları vb. vardır adaleti tesis etmeye yönelik olarak. Değindiğimiz gibi adalet kavramı her alanda karşımıza çıkmaktadır. Adaletin olmadığı kanaatinin bilinç altımıza yerleşmesiyle birlikte mental ve fiziksel deformasyonlar oluşmaktadır.

Örgütlerin çok sayıda süreçleri vardır. Bu süreçlerin temel kaynağı insanlardan meydana gelmektedir, en önemli kaynağın insan olduğuna göre adalet algısının tutum ve davranışlara yansiyacak şekilde ortaya çıkabilmektedir.<sup>21</sup> Yüzyıl dünyasında insanlar sürekli olarak adalet düşüncesi içindedirler. Bu düşünce yaşantımızın her anında mekan fark etmeksizin karşımıza çıkmaktadır. Örneğin okulda, iş yerlerinde, toplu taşıma araçlarında,

aile içinde, devlet idaresinde gibi. Adalet algısının yüksek olduğu düşüncesinin hakim olduğu durumda bireyler daha fazla çalışmakta, adaletin olmadığı kanaati oluştuğunda ise örgütsel bağlılığın azaldığı, motivasyonun düştüğünü görmekteyiz.

Bu çalışmamda İstanbul'da bulunan 5 ilçede 361 kamu çalışanın örgütsel adalet, örgütsel bağlılık ve motivasyon düzeylerine ilişkin 64 sorulu anket hazırlanmış, sonuçlara göre ortalama tabloları, anlamlı fark tabloları oluşturulmuş, korelasyon ve regresyon analizleri yapılmıştır. Ölçeklerin birbirleriyle olan ilişkileri incelenmiştir.

Araştırmamızda anketler dışında memur arkadaşların da sorunlarını birebir dinleme şansım olmuştur en büyük rahatsızlığın aynı işi yapan kişilerin arada uçurum düzeyin de ücret farklılığı olduğu, ücret adaletsizliği konusunun bütün yetkililer tarafından bilindiği, her platformda dile getirildiği fakat bir çözüm sunulmadığı bu durumdan mağdur çalışanların olduğu görülmüştür. Bu durum iş ortamında, arkadaşlar arasında da bir takım huzursuzluklar beraberinde getirmiştir. Kurumda diğer rahatsız edici durum çok fazla unvan olması, bir işlem yapılması için uzun bir imza silsilesinin olması bu da işlerin yavaşlaması ve birikmesiyle sonuçlandığı. Vasıfsız ve adaletsiz yöneticilerin olduğu bunlarında memurlar arasında adaleti sağlayamadığı, adam kayırdığı, bunun sonucunda moralsiz, mutsuz, iş değişikliği düşünen, örgütsel bağlılığı olmayan, aradığı motivasyonu bulamayan memurlarında ısrarla başka kurumlara geçmeye çalıştıkları görülmüştür, söz konusu şikayetlerin yetkililerce giderilmesi durumunda bu şikayetlerin azalacağı söylenebilir.

## 2.ÖRGÜTSEL ADALET, ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE MOTİVASYON KAVRAMLARI

Adalet; insanların birlikte yaşamasının gereği olarak geçmişten günümüze ehemmiyetini yitirmemiş olup, hayatın, bir çok alanında uygulanması istenilen, uygulanmadığı takdirde yaptırımları olması düşünülen bir kavramdır. Örgütsel adalet, örgüt yapısı altında bir araya gelen astların ve üstlerin eşit, adil ve kurallara uygun şartlar altında çalışmasıdır ayrıca bu konuda değişik teorilerde geliştirilmiştir.

Örgütsel bağlılık, kişilerin örgütlerin amaç ve değerlerini benimseyebilmesi, bu doğrultuda üzerine düşeni yapma gayretinde bulunmasıdır.

Motivasyon, örgütün ve çalışanın belirlenen hedefler doğrultusunda birlikte hareket etmesi ve faydalarını maksimize etmeye yönelik gayret ihtiyacıdır.

### 2.1.Örgütsel Adalet

Toplum hayatında belirli bir zaman diliminde olumsuz bir durumla karşılaşıldığı zaman, bu olayın ekonomik, politik ve sosyal sonuçları beraberinde getirmesi beklenmektedir. Aristo'dan bu yana ahlak felsefecileri, iyi bir hayatın yaşanabilmesi için insan haklarının önemini vurgulamışlardır. Politik felsefeciler yüzyılın başından beri, toplumu düzenlemek için bir takım normlar oluşturma girişiminde bulunmuşlardır.(Yavuz 2010: 303).

Örgüt, kavram olarak insanların bazı ortak amaç ve değerler adına ortaya koydukları anlaşmalı birlikteliği ifade etmektedir. Başka bir deyişle, belirli amaçların bir ya da birden fazla kişi tarafından gerçekleştirilmesidir. Genel olarak örgütler, belirli amaçlara ulaşmak adına kurulmuş sosyal sistemlerdir (Yıldırım ve Oktay 2010: 61)

Adalet kavramının genel tanımı, “Yasalarla sahip olunan hakların herkes tarafından kullanılmasının sağlanması, hak ve hukuka uygunluk, hakkı gözetme olarak tanımlanmaktadır”.([http://tdk.gov.tr/index.php?option=com\\_bts&arama=kelime&guid=TDK.GTS.550a55f25242b0.41593792](http://tdk.gov.tr/index.php?option=com_bts&arama=kelime&guid=TDK.GTS.550a55f25242b0.41593792)), Erişim: 19.03.2015. Kavramın kökünü oluşturan “adl”sözcüğü İngilizcedeki “justice”in karşılığıdır. Justice, sözcüğün kökünü oluşturan “just” ise, bir sistemin veya düzenin iyi işlemesi için gerekenin yapılması olarak nitelendirilmektedir (Dereli ve Yeşil, 2012: 107).

İnsanların toplu yasama geçmelerinden itibaren, tarihin her dönemin de bilim adamları “sosyal adaletle ilgilenmişlerdir. Bu konudaki ilk yazınlarda; bir insanın diğerlerine nasıl davranması gerektiği ve kaynakların bireyler arasında nasıl paylaşılması gerektiği tartışılmaktadır. Bireylerin kendi amaçlarını gerçekleştirmek amacıyla bir topluluk içerisinde yasama ihtiyaçları, kaynakların bireyler arasında dağılımı ve bireyler arasındaki ilişkilerle ilgili yasal düzenlemeler yapılması sonucunu doğurmuştur.Son yıllarda sosyal adalet

kavramı örgütlere uyarlanarak; kazanımların, dağıtım kararlarının verilmesinde kullanılan prosedürler ve bireyler arası ilişkileri yöneten sosyal norm ve kurullarla ilgili olan “örgütsel adalet” kavramı geliştirilmiştir(Yürür, 2008: 296).

Literatür incelendiğinde, örgütsel adaletin farklı tanımlarının yapıldığı görülmektedir. Kısaca örgütsel adalet, işle ilgili durumlarda adaletin iş görenler tarafından nasıl algılandığı ve işgörenlerin nasıl tepkiler gösterdiği ile ilgili olan bir kavramdır.(Yelboğa,2012: 172) Bunu dışın da kurum içinde yapılan işlere ilişkin faaliyetlerin, iş görenler tarafından nasıl algılandığı ve bu algılamalara karşı, kurumun vermiş olduğu tepkiler şeklinde tanımlanmaktadır ( Kutanis ve Mesci,2010: 529 ).Başka bir tanım da ise; örgüt içerisinde ücretlerin, ödüllerin, cezaların ve terfilerin nasıl yapılacağı, bu tür kararların nasıl alındığı ya da alınan bu kararların çalışanlara nasıl söylendiğinin, çalışanlarca, algılanma biçimi olarak tanımlanabilir.(İçerli, 2010:69). Adaletle ilgili ilk çalışmalar, sosyal etkileşim sürecindeki adalet prensibini açıklamaya yöneliktir. Örgütsel adalet kavramı ile ilgili çalışmaların temeli Stouffer’in “Görelî Yoksunluk”, Homans’ın “Dağıtım Adaleti” ve Adams’ın “Eşitlik Teorisi” ile atılmıştır(Yavuz,2010: 303). Kuramın sonucunca kişiler örgüte getirdikleri girdiler ile çıktılarını karşılaştırmaktadır, eşitlik ve adalet olduğunu düşünerek motive olmaktadır.

### **2.1.1. Adalet teorisi (Adams ):**

Örgütsel adalet, örgütlerde çalışan bireylerin örgütleriyle ilgili algılamalarından biridir. Örgütsel adaletle ilgili bilimsel çalışmalar başlangıçta Adams’ın Eşitlik Teorisi temel alınarak ortaya çıkmıştır. Eşitlik Teorisi’nde Adams, bireylerin çalıştıkları ortamda işlerine dair başarıları ve iş doyum düzeyleri ile ilgili olarak genel algılamalar geliştirdiğini ifade etmiştir ( Ay ve Koç, 2010: 69).Eşitlik kuramında, işçiler örgütteki çalışmayla ilgili katılımlarını değerli sonuçlar (maaş, tefî, tanınma) karşılığında örgüte girdi (deneyim, çaba, eğitim) sağladıkları bir değiş-tokuş süreci olarak algılanmaktadır.(Yelboğa,2012: 172). Bu kurama dayanarak bir insan, örgüte ne kadar çok katkıda bulunursa ve örgütte daha yüksek performans düzeyi gösterirse, örgütün de ona daha çok kazandırmasını bekler. Adams araştırmasında, bireylerin kendilerine verilen ödüllerle başkalarına verilen ödülleri sürekli olarak karşılaştırdıklarını ve kendilerine uygun görülen ödüllerin benzer başarıyı gösteren kimselerle ne oranda eşit olduğunu saptamaya çalıştıklarını görmüştür. Adams, söz konusu adaleti değerlendirmek için sosyal mübadele kuramını kullanmıştır. (Yıldırım, 2010: 63-64 ). Dolayısıyla bir kazanımın adil olup olmadığının, bir kişinin örgüte olan katkı veya girdileriyle kazanımları oranının hesaplanması ve bu oranın başka bir bireyin kazanımlarıyla karşılaştırılması yoluyla anlaşılabilirliğini vurgulamıştır. Sonuç olarak bu katkı ve kazanımların oranının adil olup olmadığına bakılır. Eğer bir dengesizlik varsa, çalışanların iş

doyumunu, motivasyonu ve örgüte olan bağlılıkları azalabilir. (Yıldırım, 2010: 63-64 ). Bu durum da daha az çalışmalarına ve performanslarının düşmesine neden olabilmektedir.

**2.1.2.Göreceli yoksunluk teorisi:** İş görenler yaptıkları karşılaştırmalar sonucunda yasadıkları adaletsizlikleri ifade etmektedir.(Poyraz, Kara ve Çetin, 2009: 74)

**2.1.3.Homans dağıtım adaleti:** Homans (1961), dağıtımda eşitliğin adalet değil adaletsizlik yarattığını, dağıtımda denkliğin gerçekleştirilmesi ile adaletin sağlandığını ileri sürmüştür. Buna göre dağıtım denkliğinin; kazanç, yatırım ve kârın hesaplanması ve karşılaştırılması yoluyla belirlenebileceğini ifade etmiştir (Çakır, 2006: 35).

## **2.2. Örgütsel Adalet Boyutları**

### **2.2.1. Dağıtım adaleti**

Örgütte kaynakların dağılımının adaletli olup olmadığı ile ilgilidir. Bireyin aldığı ödüller ve diğer kazançlar konusundaki dağıtıcı adalet algısı, ödülün uygunluğunun değerlendirilmesiyle ortaya çıkar. (Çakır, 2006: 45) Dağıtım adaleti genel anlamda: “Kaynakların iş görenler arasında adil biçimde dağıtılması ve iş görenlerin bu dağıtım sonucunun adil olduğunu algılaması durumu” olarak tanımlanabilir.(Aslıhan 2010:7) . Dağıtım adaleti, sonuç adilliğinin algılanmasını temsil etmektedir. Dağıtım adaleti, sonuç adilliğinin algılanmasını temsil etmektedir. Bu açıdan değerlendirildiğinde, dağıtım adaletinin çalışanların ücret ve terfi gibi sonuçlarla ilgili algılarını belirlediği ifade edilebilir (İçerli, 2010: 79).

### **2.2.2.Prosedürel adalet**

Göz ardı edilen, kararların alınmasında kullanılan en önemli araçların yani işlemlerin adilliğine ilişkin bir kavram olan işlemsel adalet boyutudur (Yelboğa, 2012: 172). Prosedürel adalet kavramı, bireyin kendisine veya diğer iş görenlere yönelik olarak yönetim tarafından kararların alınması sürecinde; prosedürlerin ya da kullanılan yöntemlerin, birey açısından doğru olup olmadığı hakkındaki görüşüne dayanmaktadır(Yavuz 2010: 306 ). Bu kurama göre bireyler, süreçler (işlemler) üzerinde kontrollerinin olduğunu algıladıkları zaman yapılan işlemleri adil olarak görmektedirler( Demirel ve Seçkin 2011: 102). Süreçsel adalet, çalışanların kendilerini etkileyen tüm kararların alınış biçimi ve uygulamaların adilliği konusundaki algıları üzerinde odaklanmaktadır. Sürecin adilliğine olan inanç, bu süreç sonunda elde edilen kazançların adil olup olmadığına ilişkin algının oluşumunda önemli bir etken olarak görülebilir (Çakır, 2006: 47).

### 2.2.3.Etkileşim adaleti

Etkileşim veya etkileşimsel adalet, sosyo-ekonomik koşullarla bireyler arasındaki etkileşim sonucu ortaya çıkmaktadır. Etkileşimsel adalet, bireyler arası ilişkilere yapılan yatırımlar ve bu ilişkilerden elde edilecek çıktılarla ilgili bir olgudur (Demirel ve Seçkin 2011: 103). Etkileşim adaleti; çalışanlara değer vermek, saygılı davranmak ve sosyal değer olarak tanımlanan bir kararın, çalışanlara açıklanması gibi davranışları içermektedir.(İçerli 2010: 86)

### 2.3. Örgütsel Adaletle İlgili Yaklaşımlar

Örgütsel adaletin Kurumsal Yaklaşımları ilk kez Greenberg tarafından aşağıdaki şekil de sınıflandırılmıştır. Sınıflandırmada reaktif teoriler, insanın adaletsiz bir durumdan kaçınması davranışına odaklanmışken, proaktif teoriler ise bireylerin örgütte adaleti sağlamak üzere gösterdikleri davranışlara odaklanmışlardır ve adil durumları oluşturma çabalarını incelemektedirler. Sınıflandırmanın ikinci boyutu olan süreç-içerik boyutunda ise süreç yaklaşımı, bireylerin elde ettikleri kazanımların nasıl belirlendiği ile ilgilenirken, içerik teorileri de, dağıtımı gerçekleşen kazanımların adilliği üzerinde durmaktadır (Yıldırım ve Oktay 2010: 69).

**2.3.1. Reaktif - içerik teorileri:** Reaktif-İçerik Teorileri, çalışanların haksız davranış karşısında nasıl tepki gösterdikleri üzerine odaklanan kavramsal adalet teorileridir( İçerli, 2010: 87). Homans'ın Dağıtım Adaleti Teorisi, Adams'ın Eşitlik Teorisi ve Walster'in geliştirdiği Eşitlik Teorisi bu teori alanına birer örnektir (Yıldırım 2010: 69). Çalışanların adil olmayan ilişkilere belirli olumsuz duygularla cevap verdikleri ve adil olmayan uygulamaları düzeltecek şekilde davranarak bu durumdan kaçınmaya çalıştıklarıdır.( Çağ ve Öcal, 2011: 35)

**2.3.2. Proaktif - içerik teorileri:** Teorik temellerinin Leventhal tarafından ortaya .( Çağ ve Öcal, 2011: 35)atıldığı bu yaklaşım, kazanımların dağılımındaki adaleti sağlama çabaları üzerine odaklanmaktadır. (Yıldırım ve Oktay 2010: 70). Çalışanların adil ve adil olmayan kazanım dağıtımlarına nasıl tepki gösterdikleriyle ilgilenen reaktif-içerik teorilerinin tam tersine, proaktif-içerik teorileri, çalışanların nasıl adil kazanım dağıtımları elde etmeye çaba harcadıkları konusuna odaklanır. .(İçerli, 2010: 74).

**2.3.3. Reaktif - süreç teorileri:** Bu teoriler, kararların verilmesinde kullanılan süreçlerin adilliğine odaklanmaktadır. Bu yönüyle reaktif-süreç teorileri, kararların sonuçlarının adilliği üzerinde yoğunlaşan içerik teorileriyle aynı gibi görünmesine rağmen, farklı bir entelektüel geleneğe sahip olan hukuktan türetilmişlerdir. (Yıldırım ve Oktay 2010: 71).



Hukuk üzerine çalışan araştırmacılar genel olarak hukuki kararların alınmasında kullanılan süreçlerin, alınan kararların toplum tarafından kabul edilmesinde çok büyük bir etkisi olduğunu kabul etmişlerdir( Çağ ve Öcal, 2011: 36).

**2.3.4. Proaktif - süreç teorileri:** Adil uygulamaların gerçekleştirilebilmesi için hangi prosedürlerin kullanılması gerektiği sorusuna cevap aramaya çalışmaktadır. (İçerli 2010: 77)Bu teori, dağıtım kararlarından çok prosedürleri le ilgili kararlara uygulandığından dolayı proaktif-süreç teorileri kategorisinde yer almaktadır. Bu teoriler, kişilerin adaleti sağlamak için hangi prosedürleri kullanması gerektiği konusuna odaklanmışlardır. (Yıldırım ve Oktay 2010: 72).Levental'a5 göre çalışanların örgütsel adalet algılamalarını doğrudan etkileyecek faktörler şunlardır:

-**Tutarlılık ilkesi.** Örgütsel amaç, hedef, politika ve stratejilerin uygulanması sırasında alınan kararların dağıtım adaletine uygun olarak yerine getirilmesidir.

- **Önyargılı olmamak kuralı.** Örgütsel kararların uygulanmasında, örgütsel her tür eylem, işlem ve etkileşimde ön yargıdan uzak, nesnel davranma kuralıdır.

- **Doğruluk kuralı.**Örgütsel iletişim sürecinde gerçeğe dayalı olma, çalışanlara doğru ve tam bilgi verme, örgütsel yasa ve kuralların uygulanmasıdır.

- **Esneklik kuralı.** Kararlara itiraz durumunda kararı gözden geçirme, çalışanların itirazlarını değerlendirme ve yanlışlarını düzeltme kuralıdır.

- **Temsil kuralı.**Çalışanların örgütte kendilerini temsil etme hakkına sahip olmaları, doğrudan veya temsilciler aracılığıyla kararlara ve süreçlere katılma olanağının tanınması kuralıdır.

- **Etik kural.**Örgütsel kararların, tüm işlem ve uygulamaların dağıtım, işlem ve etkileşim adaletine ve aynı zamanda “etik” kurallara uygun olması kuralıdır. (Tutar 2007: 106)

## 2.4. Örgütsel Bağlılık

Günümüz de örgütün çeşitli tanımları yapılmaktadır, bunların bazılarını şu şekilde belirtebiliriz. Örgüt belirli amaçlar doğrultusunda kişilerin gayretlerini birleştirdikleri yapılandırma sürecidir. □ Örgüt insani teknoloji faktörlerini birleştiren bir sistemdir. Örgüt kişilerin tek başlarına gerçekleştiremeyecekleri amaçları başkalar ile bir araya gelerek bir grup halinde gayret bilgi ve yeteneklerin birleştirilerek gerçekleştirmelerini sağlayan bir iş bolumu ve koordinasyon sistemidir(Dolu ve Bekçi 2011: 3).

Örgütler, içinde bulunduğumuz küreselleşme sürecinde, bilgi çağı ve uluslararası rekabet koşulları, hızla değişen yönetim paradigmaları ile müşteri beklentilerindeki değişim gibi birçok yapılanmayla karşı karşıyadır. Bu noktada da her zamankinden daha fazla insan

sermayesine gereksinim duyulmakta, örgüt-iş gören ilişkisi sonucunda oluşan bağlılık kavramının önemi de giderek artmaktadır(Telbakan ve Tayfun 2014: 65 ).

1930'lu yıllardan beri üzerinde önemle durulan bir konu olan iş doyumu, özellikle 1970'li yıllardan itibaren yerini örgütsel bağlılığa bırakmaya başlamıştır. Örgütsel bağlılık ile ilgili ilk çalışma, 1956 yılında Whyte tarafından yapılmıştır. Bu çalışmada Whyte, fazla örgüt bağımlısı kişinin tanımını yapmış ve örgüt için olası zararları üzerine çalışmıştır. Sonrasında ise, başta Porter, Mowday, Steers, Allen, Meyer ve Becker olmak üzere pek çok araştırmacı söz konusu kavramı çeşitli yönlerden ele alarak geliştirmişlerdir (Dolu ve Bekçi 2011: 21).

Örgütsel bağlılık, ilk olarak 1956 yılında Whyte tarafından ele alınmış, daha sonra başta Porter olmak üzere Mowday, Steers, Allen, Meyer, Becker gibi pek çok araştırmacı tarafından geliştirilmiştir. Örgütsel bağlılık tanımı üzerinde literatürde fikir birliği bulunmamaktadır. Bununla birlikte araştırmaların çoğunda örgütsel bağlılık; ilk olarak çalışanın örgütüne hissettiği duygusal bir bağ olarak tanımlanmış, çalışanların örgütlerinin değerlerini ve amaçlarını benimsedikleri oranda bağlılık hissettikleri öne sürülmüştür(Tekingündüz ve Tengilimoğlu 2013: 79-80). (Meyer ve Allen, 1991) Meyer ve Allen , Örgütsel bağlılık üzerinde çalışmalar yapan bilim adaları örgütsel bağlılığın psikolojik bir boyuta sahip olduğunu belirterek, iş görenlerin örgütle ilişkisi ile şekillenen ve örgütün sürekli bir üyesi olma kararı almalarını sağlayan bir davranış olarak tanımlamaktadırlar( Banoğlu, Sarier, Uysal ve Madencioğlu 2014: 50).

#### **2.4.1 Örgütsel bağlılığın önemi**

Örgütsel amaçlara bağlılık, sadece belli bir rolün başarı derecesini nitelik ve nicelik yönünden yükselterek, devamsızlığın ve işgücü devrinin azalmasına katkıda bulunmakla kalmayıp; aynı zamanda bireyi, örgütsel yaşam ve en üst düzeyde sistem başarısı için gerekli birçok gönüllü eyleme yöneltir(Karahan 2009: 422) .

Örgütler için kaynakların etkin kullanımı günümüzde önemli bir sorun teşkil etmektedir. Bu yüzden örgütler, genellikle çalışan devir oranından kaynaklanan yüksek maliyeti azaltmak ve sürekliliği sağlamak için çalışanların bağlılığını artırmaya çalışmaktadırlar. Örgütüne bağlı çalışanların daha çok çalışacağı ve örgütsel amaçların başarılması için daha fazla kendilerinden fedakârlık yapacaklarına inanılmaktadır. Araştırmalar, bağlılığın yüksek çalışan devir oranından kaynaklanan maliyeti azalttığını göstermektedir(Dolu ve Bekçi, 2011: 20).

Düşük örgütsel bağlılığın, işe geç kalma, devamsızlık, düşük performans ve hatta işten ayrılma gibi bireysel ve örgütsel olumsuz sonuçlar bulunmaktadır. Çalışanların bağlılığı

örgütsel başarıya ulaşmada çok önemli bir unsur olarak görülmektedir (Dolu ve Bekçi 2011: 21).

#### **2.4.2. Örgütsel bağlılık ve benzer kavramlar**

**2.4.2.1. Mesleğe bağlılık:** Mesleğe bağlılık, belirli bir dalda beceri ve uzmanlığa sahip olması sonucunda kişinin, yaşamında mesleğinin nasıl bir önem taşıdığını anlamasıyla ilgilidir. (Dolu ve Bekçi, 2011: 22).

**2.4.2.2. Çalışma arkadaşlarına bağlılık:** Çalışma arkadaşlarına bağlılık, bireyin örgütteki diğer çalışanlarla özdeşleşmesi ve onlara bağlılık duygusu hissetmesidir. (Randall ve Cote, 1991, s.195), (Ertekin, 1978, s.14). Bu konu da Randall, Cote ve Ertekinde görüşlerini şu şekilde belirtmişlerdir. Kişi, örgütte çalışmaya başladığında diğer çalışmalar ona bir çeşit rehberlik ederek, gereksinimlerini karşılayarak örgüte ilişkin tutumunda kalıcı etkiler meydana getirmektedir. Arkadaş bağlılığı bazen bir takım faydalar elde etmek için bir araç, bazen de kendisi bir amaç olarak ortaya çıkabilmektedir (Gündoğan 2009: 12)

**2.4.2.3. Örgütsel bağlılık ve sadakat:** Sadakat kelimesi ve örgütsel bağlılık kelimesi genellikle karıştırılır. Sadakat kelime anlamı olarak; Dostluk, içten bağlılık, doğruluk, vefalılık gibi manalara gelmektedir. “<http://www.tdk.gov.tr/index.php>” (Erişim tarihi: 23.03.2015). Sadakat, bağlılığa göre daha dar bir anlam içermekte olup genellikle bağlılığın bir alt boyutu olarak ele alınmaktadır (Gündoğan 2009: 12-13). Roehling ve arkadaşları (2000). Sadakat kavramı konusunda bağlılığın daha da bir anlam içerdiğini ifade etmekte ve genellikle örgütsel bir alt boyut olarak ele almaktadır (Gündoğan 2007: 12-13). Kang ve arkadaşlarına (2004, s.199-298) göre sadakat, bireysel çıkarılardan ziyade örgüt çıkarlarını gözeten ve bu çıkarlara bağlılık göstermeyi içeren üye davranışlarını ifade etmektedir. (Gündoğan 2009: 12-13). Bu davranışlar, çalışanın üyesi olduğu örgüt için olumlu bir imaj oluşturmak amacıyla örgüt hakkında olumlu söylemlerde bulunmayı ve tüm örgütün çıkarlarını artırmak için çaba sarf etmeyi içermektedir (Gündoğan 2009: 12-13).

**2.4.2.4. Örgütsel Bağlılık ve İtaat:** İtaat kaynağını birey dışından alan bir görev duygusudur ve tartışılmaz bir otorite tarafından verilen tek kaynaklı bir emre dayalıdır. Bireyler genellikle verilen emirlere uymama sonucu karşılaşacakları yaptırım ve cezalardan çekindikleri için itaat göstermektedirler (Bülbül, 2007:9-10)

#### **2.4.3. Örgütsel bağlılığın göstergeleri**

- Örgütün Amaç ve Değerlerini Benimseme.
- Örgüt İçin Fedakârlıkta Bulunabilme.
- Örgüt Üyeliğinin Devamı İçin Güçlü Bir İstek Duyma.
- Örgüt Kimliği İle Özdeşleşme.
- İçselleştirme.

#### 2.4.4. Örgütsel bağlılığı etkileyen kişisel faktörler

- İş beklentileri
- Psikolojik sözleşme
- Kişisel Özellikler
- Gözetim
- Örgütsel kültür
- Örgütsel adalet
- Örgütsel ödüller
- Takım çalışması
- Örgütün bulunduğu sektörün durumu

#### 2.4.5. Örgütsel bağlılığı etkileyen örgütsel faktörler

- İşin Niteliği ve Önemi
- Yönetim
- Ücret

#### 2.4.6. Örgüt dışı faktörler

- Yeni iş olanakları
- Profesyonellik
- İşsizlik oranı
- Ülkenin sosyo-ekonomik durumu
- Sektörün durumu (Dolu ve Bekçi 2011: 29)

Örgütsel bağlılık araştırmacılar tarafından; ahlaki bağlılık, çıkarı dayalı bağlılık, zorunlu bağlılık gibi sınıflamaların yanında, devamlılık bağlılığı, uyum bağlılığı, kontrol bağlılığı şeklinde de sınıflandırılmıştır. Fakat genel kabul 3 ' e ayrılmıştır. bunlar; Duygusal

Bağlılık, Devam Bağlılığı ve Normatif Bağlılıktır. (Wasti, 2003: 126): Örgütsel bağlılık ile ilgili geliştirilen modeller kronolojik olarak aşağıdaki şekilde sıralanabilir.

- Becker'in Devamlılık Bağlılığı Modeli (1960),
- Mowday, Steers ve Porter'in Duygusal Bağlılık Modeli (1979),
- Weiner ve Vardi'nin Normatif Bağlılık Modeli (1980),
- Meyer ve Allen'in Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Modeli; devamlılık

bağlılığı, duygusal bağlılık ve normatif bağlılık (1991). (Ertan 2007: 6)

#### **2.4.7. Duygusal bağlılık :**

Duygusal bağlılık, örgütsel amaçlara ve kurallara karşı duyulan saygı, yöneticilere duyulan sevgi ve saygı, duygusal yakınlık, örgütsel vizyon ve misyonun paylaşılması ile oluşan bağlılık türüdür(Tutar 2007: 100). Duygusal bağlılık, çalışanın kendini örgüt ile birlikte ifade edip, örgüt ile bütünleştiği, örgüte olan duygusal ilgisi olarak tanımlanır.(Çayırağası Özpolat 2013:91) İşgörenin örgüte duygusal bağlılığını ve onunla bütünleşmesini ifade eden bu tür bağlılıkta, çalışanların örgütte kalma nedeni, kişisel amaçlarla örgütün amaçlarının özdeşleşmesidir. Bu bağlılıkta, çalışanlar, kendilerini örgütün bir parçası olarak görmekte, örgüt onlar için büyük bir anlam ve öneme sahip olmaktadır(Karahan 2009: 423).

#### **2.4.8. Devamlılık bağlılığı:**

Devam bağlılığı zorunlu bağlılıktır; maddi ve manevi faktörlere bağlı olarak ortaya çıkar. Bu tür bağlılıkta iş gören örgüt için harcadığı emek, zaman ve çabanın karşılığında edindiği statü, ücret, yetki gibi maddi ve manevi tatmin unsurlarını, örgütten ayrılmasıyla birlikte kaybedeceğine inanır ve bu inanç onun örgütsel bağlılığını sağlar. (Tutar 2007: 105).Devam bağlılığı, iş görenin çalıştığı örgütten ayrılması durumunda ortaya çıkacak maliyetleri göze alamaması ve/veya iş alternatiflerinin azlığı ile ilgili bir durumdur. Bu durumdaki iş görenler koşullar böyle gerektirdiği için örgüte bağlılık duyarlar ve örgüt üyeliğini sürdürmenin asgari koşullarını yerine getirirler.(Bolat ve İnci Bolat 2008:78)

#### **2.4.9. Normatif bağlılık:**

Normatif bağlılık, bireyin kendini doğal üyesi olduğu örgüte borçlu hissetmesinden doğan bağlılıktır(Öğüt ve Kaplan 2011:192) . Normatif bağlılığı yüksek olan iş görenler, bireysel değerlere veya örgütte kalma yükümlülüğünün oluşmasına yol açan ideolojilere dayanarak, örgütte çalışmayı kendisi için bir görev olarak görür ve örgütte kalmanın ya da örgütüne bağlılık göstermenin "doğru bir davranış" olduğuna inanırlar.(Bolat ve İnci Bolat 2008:78) (ObengveUgboro, 2003:83-98). Obeng ve Ugboro yaptıkları çalışmalar da

çalışanların ahlaki bir görev duygusuyla ve işletmeden ayrılmamanın gereğine inandıkları için kendilerini örgüte bağlı hissetmeleri olarak ele alınan bu bağlılıkta; bireylerin örgüte bağlılık duymalarında, yaptıklarının doğru ve ahlaki olduğuna inanmaları etkili olmaktadır(Karahan 2009:423).

## 2.5. Motivasyon

Küreselleşen dünyada kamu sektöründe daha az olmakla birlikte özel sektörde daha önem arz eden iş tatmini ve motivasyon kavramları önemli hale gelmektedir. Motivasyon, Latince kökenli bir kelimedir. Bireyleri, beklenen ve istenen yönde hareket etmelerine ve davranmalarına teşvik eden; kendilerinden veya çevrelerinden kaynaklanan çeşitli güdü ve güdüler topluluğudur. Motivasyon; örgütün ve bireylerin ihtiyaçlarını karşılayacak bir ortamı oluşturmak maksadıyla bireyin harekete geçmesi için etkilenmesi ve teşvik edilmesi sürecidir(Çiçek 2005: 7). Motivasyon, örgütsel adaletin çıktılarında birisi olarak ele alınabilir. Yönetimsel bağlamda motivasyon, çalışanın hedefleri çerçevesinde yerine getirmesi gerekenlere yönelimine ilişkindir(Erbil, Bilsel ve Sökmen 2013: 4). (Kim, 2005:13). Kim de yaptığı çalışmada Motivasyonun bir başka boyutu ise insan ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik olmasıdır. “Motivasyon, bir ihtiyacı gidermek için gerekli davranışları başlatan bir kuvvettir.(Korkmaz 2008: 16)

### Motivasyonda amaçlanan:

- Çalışanların örgütte kalmalarının sağlanması.
- Yaratıcı gizli güçlerini kullanmalarının.
- İş başarılarının artırılmasını sağlamak( Tümgan, 2007:1).

### 2. 5. 1. Motivasyon çeşitleri

**2.5.1.1İç motivler:** Güdüler, bireylerin doğal nitelik taşıyan gereksinmelerinden kaynaklanan bilinçsiz davranışlardır.(Kaplan, 2007: 6)

**2.5.1.2Fizyolojik motivler:** Bireylerin yaşamlarını devam ettirebilmeleri için gerekli olan temel gereksinmelerini gidermeye yönelik olan yarı bilinçli, yarı bilinçsiz güdülerdir. Bu tür güdülere örnek olarak; beslenmek, giyinmek verilebilir.( Bilgi 2010: 6)

**2.5.1.3Sosyal motivler:** Toplum hayatı yaşayan bireyde; eğitim, öğrenme, tekrar ve alışkanlıklar sonucu meydana gelen iç itilmeleri etkileyen kuvvet ve etmenler olmaktadır ( Altok 2009: 16)

**2.5.1.4Psikolojik motivler:** Psikolojik güdüler bireyin doğuştan gelen ya da sonradan kazanılan güdüleridir. Bu güdülerin yapısı bireylerin kişilik ve davranış modellerini oluşturur.(Sarı 2008: 15). Öztabağ da, Bireyin çok çeşitli nedenlerle, davranışlarını belli bir

şekilde ve belli bir yönde etkileyen kuvvetlere kişisel güdü olarak tanımıştır.( Soykoner 2008: 5 )

### 2.5.2.Motivasyon amaçları

- Etkinlik
- Verimlilik
- Kalite
- Karlılık
- Maliyet – Fiyat Uygunluğu (Kaplan 2007: iv)

### 2.5.3 Motivasyon teorileri

Motivasyon teorileri 4 tanedir. Bunlar; Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi, Herzberg'in Çift Faktör Teori, McClelland'ın ve Aldefer'in Motivasyon Teorisi, Victor H. Vroom'ın Ödüllendirme Beklentisi ve Ödül Adaleti Teorisidir.

#### 2.5.3.1.Maslow' un ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisi:

Maslow, insan ihtiyaçlarını hiyerarşik olarak ele almış ve en alttaki ihtiyaçların karşılanmasının ardından insanın bir üstteki ihtiyaçlar kategorisine doğru yöneldiğini ifade etmiştir.

### İHTİYAÇ TÜRLERİ

- Fizyolojik İhtiyaçlar:** İnsanların varlıklarını, korunması ve yaşamın sürdürülmesi için zorunlu olan ihtiyaçlardır.
- Güvenlik İhtiyaçları:** Fizyolojik ihtiyaçların istenen düzeyde giderilmesi durumunda ortaya çıkar. Güvenlik ihtiyaçları, fizyolojik ihtiyaçlar az çok tatmin edilince bir üst basamakta yer alan güvenlik ihtiyaçları ortaya çıkmaktadır.
- Sosyal İhtiyaçlar:**Fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçlarından sonra insanın sosyal yönü ağırlık taşıyan ihtiyaçları ortaya çıkar. Örneğin, sevme, sevilme, bir gruba mensup olma, şefkat, yardımseverlik vs. türünden ihtiyaçlar bu gruba örnek olarak gösterilebilir.(Kaplan 2007: 38)
- Kendini Gösterme (saygınlık) İhtiyacı:** Kişiler sevmek, sevilme dışında saygı duyulmak da isterler. Kişiler temel fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçlarını ve ardından sosyal ihtiyaçlarını karşıladıktan sonra tanınma, sosyal mevki ve statü sahibi olma, başarı elde etme, takdir edilme, saygı görme vs. türden ihtiyaçlara ilgi gösterirler(Kaplan 2007: 38).
- Kendini Tamamlama İhtiyacı:** Kendini tamamlama ihtiyacının ortaya çıkması için daha alt kademedeki bulunan; fizyolojik, güvenlik, sosyal ve kendini gösterme gibi tüm ihtiyaçların

doyurulması gerekir. Kendini tamamlama ihtiyacı insanın kendisini tanıması, ne tür özelliklere sahip olduğunu bilmesi, yaratıcılık fikrine sahip olması gibi faktörlerden oluşur.(Bilgi 2010: 14)

**2.5.3.2 Herzberg'in çift faktör teori:** Herzberg tarafından ileri sürülen çift faktör kuramı, en çok bilinen motivasyon kuramlarındandır ve aynı zamanda, iş tatmini ile ilgili geliştirilen en önemli kuramlardan da biri olarak kabul edilmektedir( Tümgan 2007: 25). Drafe ve Kossen' de Herzberg tarafından ileri sürülen Çift Faktör Kuramı, literatürde Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinden sonra en çok bilinen kapsam (gereksinim) kuramlarından biri olup, aynı zamanda iş doyumu ile ilgili geliştirilen en önemli kuramlardan biri olarak kabul edildiğini söylemektedirler (Ateş, Yıldız ve Yıldız 2012: 149). Sabuncuoğlu ve Tüz de Herzberg'in çift faktör teorisi çeşitli değer sistemleri içinde çalışanın, çalışma ortamından neler beklediği ve çalışanları neyin daha fazla motive ettiğini, hangi çalışma koşullarının tatmin edici olmadığını ve işe karşı isteksizlik meydana getirdiğini belirlemeyi amaçladığını belirtmektedirler (Ateş, Yıldız ve Yıldız 2012: 149).

Herzberg 1959 yılında Maslow'un motivasyon teorisini geliştirmek üzere yapmış olduğu çalışmalarda diğer kuramlardan farklı olarak deneklerine onları çalışma hayatlarında mutsuz eden faktörleri ve daha çok çalışmaya itecek faktörleri sormuştur( Ateş, Yıldız ve Yıldız 2012: 149). Çift Faktör Kuramı, doğrudan iş ile ilgili ve örgütsel ortamdaki unsurları içermektedir( Koçak 2013: 36). Yüksel de Herzberg in teorisinin bu yönüyle de ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramından farklılık gösterdiğini söylemektedir ( Koçak 2013:36).

Herzberg'in kuramı, dıştan güdüleme kuramıdır. Çünkü bu kurama göre, iş doyumu veya iş doyumсуuzluğunu yaratan etkenler yönetici tarafından kontrol edilmektedir (Çiçek, 2007: 17). Herzberg'in teorisinde bireyin motivasyonunu etkileyen faktörler iki grupta ele alınmıştır. Bunlardan birincisi hijyen faktörler(dışsal), ikincisi de güdüleyici faktörlerdir ( Koçak 2013: 36 ). Bireyin motivasyonu için öncelikle hijyen faktörlerin yerine getirilmesi gereklidir ( Koçak, 2013: 36 ). Hijyen faktörleri ise; ücret, maaş, çalışma koşulları, iş güvenliği gibi faktörleri kapsamaktadır. Bu faktörlerin kişiyi motive etme özelliği yoktur. Ancak bu faktörler mevcut değilse kişi motive olmayacaktır ( Bilgi, 2010: 17) Hijyen faktörlerin negatif olması durumunda ise (örneğin, çalışma koşullarının çok iyi olmaması, aile yaşamının çok düzenli olmaması) motivasyonel etki ortadan kalkar. Herzberg'e göre hijyen faktörler pozitif ise bu sadece çalışanlar tarafından kabul görür, motive edici olabileceği gibi motive edici etki göstermeyebilir(Kaplan 2007: 39) Motive edici faktörlerin varlığı ( içsel, motivasyonel ), Asıl davranışlara yön veren ve motivasyon, tatmin sağlayan faktörler motive edici faktörler adı altında ele alınmıştır . Bu tip faktörlerin varlığı çalışanları özendirir ve yaptıkları işi ve çalıştıkları işletmeyi benimsemelerini sağlar (Çöğür, 2010: 31 ). Kişisel başarı hissi verdiği için kişiyi motive edecektir. Bunların yokluğu ise kişinin



motive olmaması ile sonuçlanacaktır( Çiçek 2005: 16). Bu faktörlerin olması durumunda bireylerin çalışma istek ve arzuları artar. Bu faktörlerin bulunmaması halinde ise bireylerin çalışma arzu ve istekleri yavaşlayabilir ( Kaplan 2007: 39).

### **2.5.3.3McClelland'ın ve Aldefer'inmotivasyon teorisi**

McClelland'ın Başarım İhtiyacı Teorisi'dir. Başarım İhtiyacı Teorisi, diğer teorilerden farklı olarak her bireyin farklı ihtiyaçlara yöneldiğini ve bunların karşılanması oranında tatmin ve motive olduğunu savunmaktadır(Şam, 2013: 61)

### **2.5.3.4. Victor H. Vroom'ın ödüllendirme beklentisi ve ödül Adaleti Teorisi**

Bu Teoriye göre; Çalışan ancak işinden umduğunu bulduğu zaman tatmin olacak, eğer umduğunu bulamazsa aynı davranışı tekrar etmeyecektir(Taşdemir, 2013: 39)

## **2.6.Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi**

Bütün sosyal ortamlarda var olması çok önemli olan adalet kavramı, örgütler için de merkezi öneme sahip bir değerdir (Koç ve Ay 2014: 69).Grenberg gibi sosyal bilimciler de örgütsel adaletin, iş görenlerin kişisel iş doyumunu ve örgütün etkili bir biçimde faaliyetlerini yerine getirebilmesi için bir gereklilik olduğu ve adaletsizliğin de örgütsel bir sorun kaynağı olarak görülmesi gerektiğini kabul etmektedirler(Koç ve Ay 2014: 69).

Bir örgütte adaletin olması örgütün çalışanlarına bağlı olduğunu gösterir. Örgütün çalışanlarına bağlılığı onların örgüte bağlılıklarını sağlamada son derecede etkilidir(Görgüluer, 2013: 168) . Fischer, yaptığı çalışmalarda çalışanlar kararları adil olarak algıladıklarında bunun karşılığı olarak örgüte daha çok bağlanacaklardır, daha fazla iş tatmini ve ekstra rol davranışları göstereceklerini belirtmiştir (Görgüluer, 2013: 168). Dinç ve Ceylan da yaptıkları çalışmalarda yaptığı işin karşılığı olarak beklentilerinin altında değerler elde eden iş görenlerin örgütlerine bağlılık duygularında azalma eğilimi olduğuna dair bulgular elde edilmiştir( Bülbül, 2010: 16). Uyguç ve Çımrın da, örgüte bağlılıkları olmayan veya düşük olan iş görenlerin, kendilerini örgütün bir parçası olarak görmedikleri için işe gelmeme, işe geç gelme ve işten ayrılma olasılıklarının daha yüksek olduğunu görmüşlerdir( Bülbül, 2010: 16). İşbaşı da Bireyler örgütte bir adaletsizlik algıladıkları zaman, gönüllülüğe dayalı davranışlarını azaltmakta ya da saklama eğilimi gösterebilmekte olduğunu söylemektedir (Meydan, Basım ve Çetin 2010: 181).Organ ve arkadaşları da Kişinin kendisine adil davranıldığına ilişkin duyguları sarsıldığında göstereceği tepki gruba duyduğu ait olma ve bağlanma duygularını, ve dolayısı ile yatırımlarını azaltarak eşitliği sağlamaya çalışmaya yönelik eylemlerinin olacağından bahsetmiştir. Çalışanlar örgütlerde alınan kararların doğruluğu kadar, kendileri gibi söz konusu kararlardan etkilenenler arasında bir ayrımın yapıp yapılmadığını da önemsemektedirler (Bağcı 2013: 168). Bir örgütte

adaletin olması örgütün çalışanlarına bağlı olduğunun göstergesidir. Bu durumun çalışanların örgüte bağlanması üzerinde olumlu etkileri olacaktır (Atalay, 2007: 56). Lambert' te örgütsel adalet ile ilgili olarak, yönetimin çalışanlarına saygı duyduklarını ve en sonunda çalışanların genel anlamda paylaşılan değerler, örgütte kalma arzusu ve örgüt adına çaba sarf etmeye isteklilik biçiminde karakterize edilen örgütsel bağlılıklarını güçlendiren bir güven köprüsü oluşturduklarını gösterdiğini ifade etmiştir( Bağcı 2013: 168).

## **2.7.Örgütsel Adalet ve Motivasyon İlişkisi**

Motivasyon çeşitli ihtiyaçları gidermeye yönelik bir süreçtir. Yöneticinin bu ihtiyaçları bilmesi, davranışları analiz edebilmesi ve bütün insanların benzer olmadıklarının bilincinde olması gerekir ( Ağırbaş, Çelik ve Büyükkayıkçı H. 2005: 328).motivasyonda amaç, insanı kazanmaktır. İnsanları kazanabilmek için ise, insanların beklentileri, amaçları, arzuları ve ihtiyaçlarının bilinmesi önemlidir( Tümgan, 2007: 4).

Örgütlerde motivasyon uygulamalarının temel amacı, çalışanların amaçlarıyla örgüt amaçlarının uyumlaştırılması ve böylece çalışanların örgüt amaçları doğrultusunda faaliyetleri sürdürürken hem kendileri hem de örgüt için yarar sağlamalarıdır (Örücü ve Kambur 2008: 86). Motivasyon, örgütsel adaletin çıktılarında birisi olarak ele alınabilir. Örgütsel adalet çalışan motivasyonunun dışsal güçlerinden birisi olarak değerlendirildiğinde, çalışanların gösterdikleri çabanın objektif bir şekilde değerlendirileceğine, herkese eşit şekilde yaklaşıldığına olan inancının motivasyonunu artıracak beklenir ( Sökmen, Birsal ve Erbil 2013: 5). Martin ve Bennett'e (1996:88) göre ise çalışanlar örgütün amaçlarına yaptıkları katkı oranında ödüllendirilmelidirler. Aksi takdirde çalışanların dağıtım adaletsizliğini algılamaları durumunda, bu onların motivasyon, performans ve iş tatminlerine olumsuz yönde yansıtacak ve devamsızlık yapma ve işten ayrılma eğilimleri büyük ölçüde artacaktır ( Örücü ve Özağarlıoğlu, 2013: 338)

Çalışanların motivasyonunu arttıran en önemli faktör çalışanların isteklerinin ve çalıştıkları örgütten beklentilerinin karşılanmasıdır. Çalışanların beklentileri ise, örgüt içinde hak ettikleri kazanımların, tüm çalışanlar arasında adil bir şekilde dağıtılması, dağıtımla ilgili örgütsel kararlar alınırken, karar alma ile ilgili süreçlerin adil bir şekilde uygulanarak bu kararların çalışanlara tarafsız bir şekilde iletilebilmesidir (İçerli 2010: 87). Örgütsel adaletin çalışanlar tarafından olumlu bir sonuç ve güdüleyici bir etki yaratabilmesi için çalışan ve örgüt arasında dengeleyici bir rol oynayacak şekilde oluşturulması ve yürütülmesi gerekmektedir (Görgülüler, 2013: 10). Çalışanın istekliliğini sağlayarak, çalışanların motivasyonunu dolayısıyla başarısını en üst düzeyde tutabilmek, örgütü ile uyum sağlayan ve örgütün değerlerini destekleyen çalışanların motivasyonu ve başarısı yükselmektedir (Altok, 2009: 48).

## 2.8.Örgütsel Bağlılık ve Motivasyon İlişkisi

Günümüzde çalışma hayatında insan faktörünün önemi giderek artmaktadır. (Çiçek, 2002: 68) Çiçekte çalışma yaşamında insan boyutuyla ilgili olarak; Artık çalışma yaşamında bireyin insani boyutu, yetenekleri, duyguları, güduları vb. dikkate alınmaktadır. Bunun sonucunda hem çalışanın çalıştığı örgütle, kurumla olan ilişkisi gelişmekte hem de iş verimi artmaktadır, demiştir( Koçak, 2013: 44). Yönetim faaliyetlerinin özü olan insan unsurunun bedensel, zihinsel ve ruhsal gücünün daha fazla üretim sürecine katılması çabaları motivasyon olgusunu gündeme getirmektedir (Kaplan, 2007: 30).Örgütlerde motivasyon uygulamalarının temel amacı, çalışanların amaçlarıyla örgüt amaçlarının uyumlaştırarak çalışanların örgüt amaçları doğrultusunda iş görmeleriyle hem kendileri hem de örgüt için yararlı olmalarını sağlamaktır Taşdemir, 2013: 16).Mullins'e göre motivasyon, bireylerin bazı hedeflerine ulaşmak ve bazı beklenti veya ihtiyaçlarını karşılamak için kullandıkları hareket ettirici güçtür. Bireylerin davranışları, onları güdüleyen etkenler tarafından belirlenmekte, performansları ise yetenekleriyle birlikte motivasyonlarının da ürünü olmaktadır (Aktaş, 2014: 14)

Örgütsel bağlılık, çalışan gelecekte firmada kalma arzusunun bir ölçüsüdür. örgüt üyelerinin çalıştıkları işletmeye bağlılıkları arttığı oranda, işgücü devir hızı azalmakta, iş gören istikrar kazanmakta, moral ve motivasyon yükselmekte, örgüte sadakat artmakta ve makro düzeyde daha yüksek milli produktivite yaratılarak çarpan etkisiyle toplumun tümüne menfaat sağlamaktadır(Altok, 2009: 30).

Çalışan bireylerin değişik kişiliklerden kaynaklanan motivasyon yapıları ve ihtiyaçları dolayısıyla her bireyin örgütten beklentileri farklıdır. (Sabuncuoğlu, 1984, 92) Sabuncuoğlu bireylerin beklentilerini şu şekilde saymıştır; adil ve yeterli ücret, iş güvenliği, iyi iş yaşam kalitesi, ilerleme imkanları, saygınlık, yeteneklerini kullanabilme, başarı gösterebilme, bir değer olduğuna ilişkin inanç ve kendini ispatlama imkanları, personelin örgütten beklediği unsurlar arasındadır. (Çiçek, 2005: 46) Kişinin ihtiyaçları giderildikçe kişi yaptığı işten tatmin olur. Bunun için yöneticinin motivasyon konusunda bilgi sahibi olması gereklidir (Korkmaz, 2008: 49).

## 2.9.Örgütsel Adalet, Örgütsel Bağlılık ve Motivasyon Arasındaki İlişki

Çalışanlar örgütlerde alınan kararların doğruluğu kadar, kendileri gibi söz konusu kararlardan etkilenenler arasında bir ayırımın yapıp yapılmadığını da önemsemektedirler( Bağcı, 2013: 168). Adaletin pek fazla görülmediği günümüzde üstler astlarına elinden geldiğince adil davranmanın yöntemlerini bulunmalı ve uygulanmalıdır. Her ne kadar insanları çalışmaya motive eden işletmeler değil kendileri ise de, en iyi uygulamaların olduğu işletmelerde, yaratıcı çözümler, çok çalışma ve organizasyona bağlılık için ilham

veren bir atmosfer yaratılır(Kanbur, 2005: 10).İnsanlar yaptıkları isten ve is çevresinden memnun oldukları sürece daha etkin ve verimli çalışırlar(Soykenar, 2008: 56).

## **2.10.Örgütsel adalet, Örgütsel Bağlılık ve Motivasyon Konularında Yapılan Araştırmalar**

### **2.10.1. Örgütsel adalet üzerine yapılan araştırmalar**

Yılmaz (2012) “öğretmenlerinin iş doyumları, örgütsel adalet algıları ve örgütsel vatandaşlık davranışları üzerine. Yürür (2008) örgütsel adalet ile iş tatmini ve çalışanların bireysel özellikleri arasın da ki ilişkilerin analizine yönelik bir araştırmanın sonucunda prosedür adaleti ve etkileşim adaleti algısının, is tatminini etkilediği, buna karsın dağıtım adaleti algısının is tatmini üzerine, Yeniçeri, Demirel ve Seçkin (2009) örgütsel adalet ile duygusal tükenmişlik arasındaki ilişki imalat sanayi çalışanları üzerine, Kardemir ve Çoban (2010) Sporun yönetsel yapısında örgütsel adalet kuramına bakış, Bağcı (2013) çalışanların örgütsel adalet algılarının örgütsel bağlılıkları üzerindeki etkisinin tekstil sektöründe yapmış olduğu bir inceleme, İşcan ve Sayın (2010) Örgütsel Adalet, iş tatmini ve örgütsel güven arasındaki ilişki üzerine yapmış olduğu araştırma, Ülker (2008) çalışanların örgütsel adalet algılamalarının yönetici ve örgüte duyulan güven üzerine etkisi, Keklik ve Us (2013) örgütsel adalet algılamalarının tatmine etkisi: hastane çalışanları üzerine, Yavuz (2010) kamu ve özel sektör çalışanlarının örgütsel adalet algılamaları üzerine, Demirkıran, Yardan ve Yorulmaz (2013) “ il sağlık müdürlüğü çalışanlarının örgütsel adalet algılamalarının iletişim doyumlarına olan etkisi üzerine, Görgülüler (2013) örgütsel adalet ve iş tatmininin örgütsel bağlılığa etkisi üzerine, Kutanis ve Mesci (2010) örgütsel adaletin çalışanların iş taminine etkisi : turizm alanın da eğitim veren bir yükseköğretim kurumuna yönelik bir örnek olay çalışması, Yeşil ve Dereli (2012) örgütsel adalet ve iş tatmini üzerine üzerine, Özer ve Günlük (2010) örgütsel adaletin muhasebecilerin iş memnuniyeti ve işten ayrılma eğilimine etkisi üzerine, Akbolat, Uğurluoğlu ve Işık (2012), sağlık kuruluşlarında örgütsel adalet algılarının örgütsel bağlılığa etkisi üzerine yapmış olduğu çalışma, Önderoğlu (2010) örgütsel adalet algısı, iş aile çatışması ve algılanan örgütsel destek arasındaki bağlantılar üzerine yapmış olduğu çalışma, Taşkaya (2010) Sağlık çalışanlarının örgütsel adalet algılarını etkileyen faktörler üzerine yaptığı çalışma, rkuş, Turunç ve Yücel (2011) örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkilerde içsel ve dışsal iş tatmininin aracılık rolüne dair bankacılık sektöründe yapmış olduğu çalışma, Arslantürk ve Şahan (2012) örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin Manisa il Emniyet Müdürlüğü örneğinde İncelenmesi, Bal (2014) Manisa da eğitim kurumlarında örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık ilişkili konulu yaptığı çalışma, Polat ve Ceep (2008) ortaöğretim öğretmenlerinin örgütsel adalet, örgütsel güven, örgütsel vatandaşlık davranışlarına ilişkin algıları araştırması, Baş ve Şentürk (2011) ilköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel adalet, örgütsel vatandaşlık ve

örgütsel güven algıları üzerine yapmış oldukları çalışma, Bülbül (2010) Bankacılık sektöründeki çalışanların örgütsel adalet algısının, örgütsel vatandaşlık ve örgütsel bağlılığa etkisi üzerine yapmış olduğu çalışma, Ay ve Koç (2014) örgütsel adalet algısı ile örgütsel bağlılık düzeyi arasındaki ilişkinin belirlenmesi: öğretmenler üzerine, Yazıoğlu ve Topaloğlu (2009) örgütsel adalet ve bağlılık ilişkisi konaklama işletmelerinde yapmış olduğu çalışma, Naktiyok ve İşcan (2010), çalışanların örgütsel bağdaşımalarının belirleyicileri olarak örgütsel bağlılık ve örgütsel adalet algıları üzerine yapmış oldukları çalışmalar incelenmiştir

### **2.10.2. Örgütsel bağlılık üzerine yapılan araştırmalar**

Madenoğlu, Uysal, Sarier ve Köksal (2014) okul müdürlerinin etik liderlik davranışları ile öğretmenlerin iş doyumlarının örgütsel bağlılıkla ilişkisi üzerine, Tutar (2007) Erzurum da Devlet ve özel hastaneler de çalışan sağlık personelinin işlem adaleti, iş tatmini ve duygusal bağlılık durumlarıyla ilgili yaptığı araştırma, Çayırağası ve Özpolat (2013) Güvenlik sektöründe çalışanların örgütsel bağlılık, iş motivasyonu ve iş performans düzeyleri üzerine yapmış olduğu çalışma, Tekbalkan ve Tayfun (2014) dış kaynaklardan yararlanan otel işletmelerinde örgütsel bağlılık ve iş doyumuna üzerine yapmış oldukları çalışma, Karahan (2009) hekimlerin örgütsel bağlılık ve iş tatmini ilişkisinin incelenmesine yönelik yaptığı araştırma, Şimşek ve Aslan (2012) mesleki ve örgütsel bağlılığın, örgütsel davranışa ilişkin çalışması, Tekingündüz ve Tengilimoğlu (2013) hastane çalışanlarının iş tatmini, örgütsel bağlılık ve örgütsel güven düzeylerinin belirlenmesi üzerine yapmış oldukları çalışma, Yumuşak, Özafşarlıoğlu ve Yıldız (2013) iş tatmini ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin incelenmesi yönelik araştırma, Ağca ve Ertan (2008) duygusal bağlılık içsel motivasyon ilişkisi üzerine yapmış olduğu araştırma, Gider (2013) eğitim ve araştırma hastanelerinde çalışan personelin örgütsel bağlılık, örgütsel güven ve iş doyumuna üzerine , Aslan (2008) örgütsel vatandaşlık davranışı ile örgütsel ve mesleğe bağlılık arasındaki ilişkilerin araştırılması üzerine, Dolu (2011) bankacılık sektöründe çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri üzerine yapmış olduğu çalışma, Bülbül (2007) örgütsel bağlılık ve kurumlarına yönelik araştırması, Aslan (2008) örgütsel vatandaşlık davranışı ile örgütsel ve mesleğe bağlılık arasındaki ilişkilerin araştırılması üzerine yapmış oldukları araştırmalar incelenmiştir.

### **2.10.3. Motivasyon üzerine yapılan araştırmalar**

Akbolat, Işık ve Yılmaz (2013) dönüşümcü liderlik davranışının motivasyon ve duygusal bağlılığa etkisi üzerine yapmış oldukları çalışma, Tarakçıoğlu, Sökmen ve Boylu (2010) Motivasyon araçlarının değerlendirilmesi üzerine yapmış oldukları çalışma, Özen (2013) okul müdürlerine yönelik motivasyonel dil ölçeği Türk kültürüne uyarlama dil geçerliği ve faktör yapısının incelenmesi üzerine yaptığı çalışma, Korkmaz (2008) hastanelerde doktor, hemşire ve ebelerin motivasyonunu etkileyen faktörler üzerinde yapmış

olduğu alışma, Ateş, Yıldız ve Yıldız (2012) Herzberg' in çift faktör kuramı, kamu okullarında çalışan öğretmenlerin motivasyon algılarını açıklayabilir mi ? adlı ampirik alışması, Toker (2007) “ demografik değişkenlerin iş tatminine etkileri: İzmir'deki beş ve dört yıldızlı otellere yönelik bir uygulaması, Karataş ve Güleş (2010) ilköğretim okulu ğretmenlerinin iş tatmini ile örgütsel bağlılığı arasındaki ilişkisine yönelik araştırma, Soykenar (2008) sağlık işletmelerinde motivasyonu etkileyen faktörler: Dokuz Eylül Üniversitesi Hastanesinde rnek bir alışması, Tümgan (2007) kamu örgütlerinde motivasyon ve tatmin, iek (2005) rgtlerde motivasyon ve yaşam kalitesi: bir kamu kuruluşundaki yönetici ve personelin motivasyon seviyelerini tespit ederek iş yaşam kalitesinin geliştirilmesi üzerine bir araştırması, Koçak (2013) orta okullarda görev yapan okul yöneticilerinin sosyal iletişim becerileri ile branş ğretmenlerinin motivasyonu arasındaki ilişki adlı çalışması, çöğür (2010) inşaat sektöründe yönetiminin kullanılabileceği motivasyon araçları adlı alışması, Bilgi (2010) Türkiye'de inşaat sektöründe çalışan inşaat mühendisleri ve mimarların motivasyonlarını etkileyen faktörler, Kaplan (2007) motivasyon teorileri kapsamında uygulanan özendirme araçlarının iş gören performansına etkisi ve uygulaması zerine, Taşdemir (2013) motivasyon kavramına genel bir bakış, motivasyon araçları ve bilgi teknolojileri iletişim ölçeğinde bir model nerisi adlı alışması, Görgülüler (2013) rgtsel adalet ve iş tatmininin örgütsel bağlılığa etkisi üzerine bir araştırması, Altok (2009) alışanların motivasyonunu etkileyen faktörlere ilişkin hizmet ve imalat işletmelerinde karşılaştırılmalı bir araştırmaları incelenmiştir.

### **3. YÖNTEM**

#### **3.1.Araştırmanın Modeli**

Bu araştırma “tarama modeli” olarak tasarlanmıştır. “Tarama modelleri, geçmişte ya da halen var olan bir durumu var olduğu şekilde betimlemeyi amaçlayan araştırma yaklaşımlarıdır. Araştırmaya konu olan olay, birey ya da nesne, kendi koşulları içinde ve olduğu gibi tanımlanmaya çalışılır. Onları herhangi bir şekilde değiştirme, etkileme çabası gösterilmez” (Karasar, 2009,s.77).

#### **3.2. Veri Toplama Araçları**

##### **3.2.1.Örgütsel Adalet Ölçeği**

Çalışanların iş ortamlarındaki ilişkileri ne kadar adil olarak algıladıklarını değerlendirmek amacıyla Donovan vd. (2008) tarafından geliştirilen ÖAÖ’ nün Türkiye’de tercümesi, geçerlik ve güvenirlik analizi Wasti (2001) tarafından yapılmıştır. ÖAÖ, amirlerle ilişkiler ve çalışanlarla ilişkiler alt ölçekleri olmak üzere iki boyutlu bir yapıya sahiptir. Amirlerle ilişkiler alt ölçeği 14, çalışanlarla ilişkiler alt ölçeği 4 maddeden oluşmaktadır. Ölçeğin orijinal formu “evet” ve “hayır” cevap seçeneklerinden oluşmaktadır. Bununla birlikte beşli likert tipi derecelendirme biçiminde kullanılan çalışmalarda yazında mevcuttur (Titrek, 2009:559; Baş, 2010:23).Bu çalışmada Wasti tarafından Türkçeye kazandırılan ölçek kullanılmıştır.

Örgütsel Adalet algısı ölçeğindeki 18 maddenin genel güvenirliği  $\alpha=0,843$  olarak bulunmuştur. Yapılan Kmo ve Barlett analizi sonucunda KMO değerinin 0,806 olarak Barlett değerinin ise 0,05 den küçük olduğu ve faktör analizinin yapılabilir olduğu görülmüştür. Faktör analizi sonucunda toplam varyansı % 53,38 olan 2 faktör oluşmuştur.

**Tablo 1. Örgütsel Adalet Algısı Ölçeği Faktör Yapısı**

| <b>Boyut</b>           | <b>Madde</b>  | <b>Faktör Yüğü</b> | <b>Varyans</b> | <b>Cronbach's Alpha</b> |
|------------------------|---|--------------------|----------------|-------------------------|
| Amirlerle İlişkiler    | Üstler adam kayırır.  | 0,923              | 28,344         | 0,776                   |
|                        | Çalışanlara adil davranırlar.                                     | 0,909              |                |                         |
|                        | Çalışanların iyi iş yapmaları takdir edilir.                      | 0,887              |                |                         |
|                        | Üstler çalışanlara söver.   | 0,866              |                |                         |
|                        | Çalışanlara çocuk muamelesi yapılır.                              | 0,844              |                |                         |
|                        | Çalışanlara saygılı davranırlar.                                  | 0,833              |                |                         |
|                        | Üstler çalışanları kovmakla veya işten çıkarmakla tehdit ederler. | 0,818              |                |                         |
|                        | Sorular ve problemlere çabuk yanıt verilir.                       | 0,798              |                |                         |
|                        | Çalışanlara yalan söylenir.                                       | 0,755              |                |                         |
|                        | Çalışanların önerileri göz önüne alınmaz.                         | 0,733              |                |                         |
|                        | Çalışanlara güvenilir.  | 0,702              |                |                         |
|                        | Çok çalışanın kıymeti bilinir.                                    | 0,674              |                |                         |
|                        | Çalışanların şikayetleri etkin bir şekilde halledilir.            | 0,646              |                |                         |
|                        | Üstler çalışanlara bağırır.                                       | 0,602              |                |                         |
| Çalışanlarla İlişkiler | Kurumda çalışanlar birbirleriyle münakaşa ederler.                | 0,909              | 25,032         | 0,811                   |
|                        | Kurumda çalışanlar birbirlerine saygılı davranırlar.              | 0,899              |                |                         |
|                        | Kurumda çalışanlar birbirlerine yardım ederler.                   | 0,887              |                |                         |



|                                 |  |       |  |  |
|---------------------------------|--|-------|--|--|
|                                 | Kurumda çalışanlar birbirlerini aşağılarlar. | 0,870 |  |  |
| <b>Toplam Varyans: % 53,376</b> |  |       |  |  |

*Amirlerle İlişkiler* faktörünü oluşturan 10 maddenin güvenilirliği  $\alpha=0,776$  olarak bulunmuştur. Faktör analizi yapıldığında % 28,34 varyans oranı elde edilmiştir.

*Çalışanlarla İlişkiler* faktörünü oluşturan 8 maddenin güvenilirliği  $\alpha=0,811$  olarak bulunmuştur. Faktör analizi yapıldığında % 25,03 varyans oranı elde edilmiştir.

### 3.2.2.Örgütsel Bağlılık Ölçeği

Örgütsel bağlılık anketinde Allen ve Meyer'ın (1991) üç boyutlu örgütsel bağlılık modeli esas alınmış, Wasti (2000) tarafından geliştirilen örgütsel bağlılık ölçeği kullanılmıştır. Toplam 22 ifadeden oluşan üç boyutlu örgütsel bağlılık anketinde ilk sekiz ifade duygusal bağlılık, 9-15. ifadeler devamlılık bağlılığı ve 16-22. ifadeler normatif bağlılık ile ilgidir. Bu çalışmada Ertan'ın (2008) yazında kullanıldığı ölçek esas alınmıştır.

Örgütsel bağlılık ölçeğindeki 22 maddenin genel güvenilirliği  $\alpha=0,904$  olarak bulunmuştur. Yapılan Kmo ve Barlett analizi sonucunda KMO değerinin 0,894 olarak Barlett değerinin ise 0,05 den küçük olduğu ve faktör analizinin yapılabilir olduğu görülmüştür. Faktör analizi sonucunda toplam varyansı % 54,02 olan 3 faktör oluşmuştur.

**Tablo 2. Örgütsel Bağlılık Ölçeği Faktör Yapısı**

| Boyut                    | Madde  | Faktör Yüğü | Varyans | Cronbach's Alpha |
|--------------------------|--|-------------|---------|------------------|
| Örgüte normatif bağlılık | Bu kurum benim sadakatimi hak ediyor.  | 0,709       | 24,987  | 0,773            |
|                          | Bu kurumdan şimdi ayrılısam kendimi suçlu hissederim.                                    | 0,703       |         |                  |
|                          | Benim için avantajlıda olsa,bu kurumdan şu anda ayrılmanın doğru olmadığını düşünüyorum. | 0,644       |         |                  |
|                          | Bu kuruma çok şey borçluyum.   | 0,623       |         |                  |

|                             |   |       |        |       |
|-----------------------------|---|-------|--------|-------|
|                             | Bu kurumdan ayrılıp burada kurduğum kişisel ilişkileri bozmam doğru olmaz.                        | 0,594 |        |       |
|                             | Bu kuruma sadakat göstermemin doğru olduğunu düşünüyorum.   | 0,567 |        |       |
|                             | Buradaki insanlara karşı yükümlülük hissettiğim için bu kurumdan ayrılmak istemezdim.             | 0,553 |        |       |
| Örgüte devamlılık bağlılığı | Şuanda bu kurumdan ayrılmak istediğime karar versem hayatımın çoğu alt üst olur.                  | 0,732 | 15,506 | 0,831 |
|                             | Zaman geçtikçe bu kurumdan ayrılmanın gittikçe zorlaştığını hissediyorum.                         | 0,665 |        |       |
|                             | İstesem de şuanda bu kurumdan ayrılmak benim için çok zor olur.                                   | 0,655 |        |       |
|                             | Yeni bir işyerine alışmak benim için çok zor olurdu.  | 0,643 |        |       |
|                             | Başka kurumun buradan daha iyi olacağını garanti yok ; burayı hiç olmazsa biliyorum.              | 0,617 |        |       |
|                             | Eğer bu kuruma kendimden bu kadar çok şey vermiş olmasaydım başka yerde çalışmayı düşünebilirdim. | 0,607 |        |       |
|                             | Bu kurumdan ayrılıp başka bir yerde sıfırdan başlamak istemezdim.                                 | 0,537 |        |       |
|                             |   |       |        |       |
| Örgüte duygusal bağlılık    | Bu kurumdaki işimi kendi özel işim gibi hissediyorum.   | 0,857 | 13,526 | 0,929 |
|                             | Bu kuruma karşı güçlü bir ait olma hissim var.  | 0,847 |        |       |
|                             | Bu kurumun benim için çok özel bir  | 0,807 |        |       |

|                                 |  |       |  |  |
|---------------------------------|--|-------|--|--|
|                                 | anlamı var.  |       |  |  |
|                                 | Kendimi bu kurumda ailenin bir parçası gibi hissediyorum.          | 0,781 |  |  |
|                                 | Bu kurumun amaçlarını benimsiyorum.                                | 0,761 |  |  |
|                                 | Bu kuruma kendimi duygusal olarak bağlı hissediyorum.              | 0,748 |  |  |
|                                 | Bu kurumun bir çalışanı olmanın gurur verici olduğunu düşünüyorum. | 0,741 |  |  |
|                                 | Bu kurumun sorunlarını kendi sorunlarım gibi hissediyorum.         | 0,711 |  |  |
| <b>Toplam Varyans: % 54,019</b> |  |       |  |  |

*Örgüte normatif bağlılık* faktörünü oluşturan 7 maddenin güvenilirliği  $\alpha=0,773$  olarak bulunmuştur. Faktör analizi yapıldığında % 24,99 varyans oranı elde edilmiştir.

*Örgüte devamlılık bağlılığı* faktörünü oluşturan 7 maddenin güvenilirliği  $\alpha=0,831$  olarak bulunmuştur. Faktör analizi yapıldığında % 15,51 varyans oranı elde edilmiştir.

*Örgüte duygusal bağlılık* faktörünü oluşturan 8 maddenin güvenilirliği  $\alpha=0,929$  olarak bulunmuştur. Faktör analizi yapıldığında % 13,53 varyans oranı elde edilmiştir.

### 3.2.3.Motivasyon Ölçeği

İs motivasyonu ölçümünde Mottaz'ın (1985) iki boyutlu is motivasyonu ölçeği kullanılmıştır. Çalışanların is motivasyonlarını başlıca iki tür araç belirlemektedir: içsel ve dışsal motivasyon araçları. içsel motivasyon araçları içinde, ilgi çekici ve zorlayıcı is, iste bağımsızlık, isin çalışan açısından önemi, ise katılım, sorumluluk, çeşitlilik, yaratıcılık, kişinin yeteneklerini ve becerilerini kullanma fırsatları, kişinin performansı ile ilgili tatmin edici geri bildirim faktörleri sayılmaktadır. Dışsal motivasyon araçları iki boyutta ele alınmaktadır: Birincisi, sosyal motivasyon araçları, ikincisi, örgütsel araçlardır. Arkadaşlık, yardımseverlik, is arkadaşlarının ve âmirin desteği gibi kişiler arası ilişkilerin niteliğine dayanırken, ikincisi, çalışma ortamındaki kaynakların yeterliliği, ücret eşitliği, yükselme fırsatı, ek yararlar ve is güvencesi gibi is performansını arttırmak için örgüt tarafından sunulan olanaklarla ilgilidir (Mottaz, 1985: 366; Dünder, Özutku ve Taspınar, 2007: 108). Bu çalışmada Ertan'ın (2008) araştırmasında kullandığı ölçek esas alınmıştır.

Motivasyon ölçeğindeki 24 maddenin genel güvenirligi  $\alpha=0,848$  olarak bulunmuştur. Yapılan Kmo ve Barlett analizi sonucunda KMO değerinin 0,827 olarak Barlett değerinin ise 0,05 den küçük olduğu ve faktör analizinin yapılabilir olduğu görülmüştür. Faktör analizi sonucunda toplam varyansı % 56,35 olan 2 faktör oluşmuştur.

**Tablo 3. Ölçeği Faktör Yapısı**

| Boyut                | Madde  | Faktör<br>r<br>Yükü | Varyans | Cronbach'<br>s Alpha |
|----------------------|--|---------------------|---------|----------------------|
| İçsel<br>motivasyon  | Yöneticilerim çalışmalarından dolayı her zaman beni takdir ederler.                    | 0,901               | 30,040  | 0,844                |
|                      | Çalışma arkadaşlarım çalışmalarından dolayı beni takdir ederler.                       | 0,833               |         |                      |
|                      | İşimi tam anlamıyla yapabilecek yetkiye sahip olduğuma inanıyorum.                     | 0,719               |         |                      |
|                      | Yaptığım işle ilgili bir konuda karar verme hakkına sahibim.                           | 0,698               |         |                      |
|                      | Kendimi kurumun önemli bir çalışanı olarak görüyorum.                                  | 0,684               |         |                      |
|                      | Yaptığım işin saygın olduğuna inanıyorum.  | 0,679               |         |                      |
|                      | Yaptığım işle ilgili sorumluluğa sahibim.  | 0,655               |         |                      |
|                      | Yaptığım işte başarılıyım.   | 0,641               |         |                      |
|                      | Yaptığım işin yapılmaya değer bir iş olduğunu düşünüyorum.                             | 0,611               |         |                      |
| Dışsal<br>motivasyon | Çalışmakta olduğum kurumun ileride şu andaki durumundan daha iyi olacağına inanıyorum. | 0,908               | 26,307  | 0,771                |
|                      | Başarımdan dolayı ödüllendirilirim.  | 0,894               |         |                      |

|  |       |  |  |
|--|-------|--|--|
| Çalışma ortamında fiziksel şartlar uygundur.   | 0,872 |  |  |
| Kişisel ve ailevi sorunlarımın çözümünde çalışma arkadaşlarım her zaman yanımdadır.                            | 0,851 |  |  |
| İşyerindeki araç ve gereçler yeterlidir.   | 0,829 |  |  |
| Çalışanlarla ilişkilerim iyi düzeydedir.   | 0,818 |  |  |
| Yönetim, izin isteğimi olumlu karşılar ve ret etmez.   | 0,803 |  |  |
| Bu kurumdan emekli olacağıma inanıyorum.   | 0,783 |  |  |
| Yaptığım işten aldığım ücretin yeterli olduğunu düşünüyorum.   | 0,740 |  |  |
| Konularında uzman olan kişiler tarafından toplantı, seminer, konferans gibi eğitim faaliyetleri yapılmaktadır. | 0,718 |  |  |
| İşimde terfi imkanım vardır.   | 0,687 |  |  |
| Yöneticilerim ile ilişkilerim iyidir.  | 0,659 |  |  |
| Kurumda, yemek, çay gibi yiyecek-içecek ikramları yapılır.   | 0,631 |  |  |
| Başarımdan dolayı ekstra ücret alırım.   | 0,618 |  |  |
| Yöneticilerim çalışma arkadaşlarımla ve mükelleflerle olan anlaşmazlıklarımı çözmekte yardımcı olurlar.        | 0,587 |  |  |
| <b>Toplam Varyans: % 56,346</b>  |       |  |  |

*İçsel motivasyon* faktörünü oluşturan 9 maddenin güvenilirliği  $\alpha=0,844$  olarak bulunmuştur. Faktör analizi yapıldığında % 30,04 varyans oranı elde edilmiştir.

*Dışsal motivasyon* faktörünü oluşturan 15 maddenin güvenilirliği  $\alpha=0,771$  olarak bulunmuştur. Faktör analizi yapıldığında % 26,31 varyans oranı elde edilmiştir.

Cronbach's Alpha Katsayısının değerlendirilmesinde kullanılan değerlendirme kriteri (Özdamar, 2004);

$0,00 \leq \alpha < 0,40$  ise ölçek güvenilir değildir.

$0,40 \leq \alpha < 0,60$  ise ölçek düşük güvenilirliktedir.

$0,60 \leq \alpha < 0,80$  ise ölçek oldukça güvenilirdir.

$0,80 \leq \alpha < 1,00$  ise ölçek yüksek derecede güvenilir bir ölçektir.

Araştırmada kullanılan likert ölçek için kişilerin verilen önermelerle ilgili görüşlerini, çok olumludan çok olumsuzaya kadar sıralanan seçeneklerden belirtmeleri istenmiştir. Buna göre; (5) kesinlikle katılıyorum, (4) katılıyorum, (3) kararsızım, (2) katılmıyorum, (1) kesinlikle katılmıyorum şeklinde bir ölçek kullanılmıştır. Ölçek sonuçları  $5,00-1,00=4,00$  puanlık bir genişliğe dağılmışlardır. Bu genişlik beşe bölünerek ölçeğin kesim noktalarını belirleyen düzeyler belirlenmiştir. Ölçek ifadelerinin değerlendirilmesinde aşağıdaki kriterler esas alınmıştır.

| Seçenekler              | Puanlar | Puan Aralığı | Ölçek Değerlendirme |
|-------------------------|---------|--------------|---------------------|
| Kesinlikle Katılmıyorum | 1       | 1,00 - 1,79  | Çok düşük           |
|                         | 2       | 1,80 - 2,59  | Düşük               |
|                         | 3       | 2,60 - 3,39  | Orta                |
|                         | 4       | 3,40 - 4,19  | Yüksek              |
| Kesinlikle Katılıyorum  | 5       | 4,20 - 5,00  | Çok yüksek          |

### 3.3.Verilerin İstatistiksel Analizi

Araştırmada elde edilen veriler SPSS (Statistical Package for Social Sciences) for Windows 21.0 programı kullanılarak analiz edilmiştir. Verileri değerlendirilirken tanımlayıcı istatistiksel metotları (Sayı, Yüzde, Ortalama, Standart sapma) kullanılmıştır.

Niceliksel verilerin karşılaştırılmasında iki grup arasındaki farkı t-testi, ikiden fazla grup durumunda parametrelerin gruplararası karşılaştırmalarında Tek yönlü (Oneway) Anova testi ve farklılığa neden olan grubun tespitinde Tukey Post Hoc testi kullanılmıştır.

Araştırmanın bağımlı ve bağımsız değişkenleri arasındaki ilişkiyi Pearsonkorelasyon, etki ise regresyon analizi ile test edilmiştir. Ölçekler arasındaki korelasyon ilişkileri aşağıdaki kriterlere göre değerlendirilmiştir (Kalaycı, 2006, s.116);

| <i>r</i>  | İlişki     |
|-----------|------------|
| 0,00-0,25 | Çok Zayıf  |
| 0,26-0,49 | Zayıf      |
| 0,50-0,69 | Orta       |
| 0,70-0,89 | Yüksek     |
| 0,90-1,00 | Çok Yüksek |

Elde edilen bulgular %95 güven aralığında %5 anlamlılık düzeyinde değerlendirilmiştir.

#### 4.BULGULAR

Bubölümde,araştırmaproblemininçözümüiçin,araştırmayakatılankamusektörüçalışanlarındanölçekleryoluylatoplananverilerinanalizisonucundaeldeedilenbulgularyeralmaktadır.Eldeedilenbulgularadayalıolarakaçıklamaveyorumlaryapılmıştır

##### 4.1.Araştırmaya Katılan Kamu Sektörü Çalışanlarının Demografik Özelliklere Göre Dağılımı

**Tablo4.Araştırmaya Katılan Kamu Sektörü Çalışanlarının Demografik Özelliklere Göre Dağılımı**

| Tablolar | Gruplar   | Frekans(n) | Yüzde(%) |
|----------|-----------|------------|----------|
| Cinsiyet | Kadın     | 157        | 43,5     |
|          | Erkek     | 204        | 56,5     |
|          | Toplam    | 361        | 100,0    |
| YaşGrubu | 18-25     | 38         | 10,5     |
|          | 26-35     | 126        | 34,9     |
|          | 36-45     | 84         | 23,3     |
|          | 46Veüzeri | 113        | 31,3     |
|          | Toplam    | 361        | 100,0    |



|              |                       |     |       |
|--------------|-----------------------|-----|-------|
| MedeniDurumu | Bekar                 | 119 | 33,0  |
|              | Evli                  | 242 | 67,0  |
|              | Toplam                | 361 | 100,0 |
| Unvanı       | Memur                 | 88  | 24,4  |
|              | UzmanYardımcısı       | 66  | 18,3  |
|              | Uzman                 | 192 | 53,2  |
|              | MüdürYardımcısı/müdür | 15  | 4,2   |
|              | Toplam                | 361 | 100,0 |
| EğitimDüzeyi | YüksekLisans          | 37  | 10,2  |
|              | Lisans                | 269 | 74,5  |
|              | Önlisans              | 25  | 6,9   |
|              | Lise                  | 30  | 8,3   |
|              | Toplam                | 361 | 100,0 |
| HizmetSüresi | 0-5Yıl                | 125 | 34,6  |
|              | 5-10Yıl               | 21  | 5,8   |
|              | 10-15Yıl              | 24  | 6,6   |
|              | 15-20Yıl              | 46  | 12,7  |
|              | 20-25Yıl              | 78  | 21,6  |
|              | 25YıldanFazla         | 67  | 18,6  |
|              | Toplam                | 361 | 100,0 |

Kamusektörüçalışanlarincinsiyetdeğişkeninegöre157'si(%43,5)kadın,204'ü(%56,5)erkekolarakdağılmaktadır.

Kamusektörü çalışanları yaş grubu değişkenine göre 38'i (%10,5) 18-25, 126'sı (%34,9) 26-35, 84'ü (%23,3) 36-45, 113'ü (%31,3) 46 ve üzeri olarak dağılmaktadır.

Kamusektörü çalışanları medeni durum değişkenine göre 119'u (%33,0) bekar, 242'si (%67,0) evli olarak dağılmaktadır.

Kamusektörü çalışanları unvanı değişkenine göre 88'i (%24,4) memur, 66'sı (%18,3) uzman yardımcısı, 192'si (%53,2) uzman, 15'i (%4,2) müdür yardımcısı/müdür olarak dağılmaktadır.

Kamusektörü çalışanları eğitim düzeyi değişkenine göre 37'si (%10,2) yüksek lisans, 269'u (%74,5) lisans, 25'i (%6,9) önlisans, 30'u (%8,3) lise olarak dağılmaktadır.

Kamusektörü çalışanları hizmet süresi değişkenine göre 125'i (%34,6) 0-5 yıl, 21'i (%5,8) 5-10 yıl, 24'ü (%6,6) 10-15 yıl, 46'sı (%12,7) 15-20 yıl, 78'i (%21,6) 20-25 yıl, 67'si (%18,6) 25 yıldan fazla olarak dağılmaktadır.

#### 4.2. Araştırmaya Katılan Kamu Sektörü Çalışanlarının Örgütsel Adalet Algısı, Örgütsel Bağlılık ve Motivasyon Düzeylerinin Ortalamaları

**Tablo 5. Araştırmaya Katılan Kamu Sektörü Çalışanlarının Örgütsel Adalet Algı Düzeylerinin Ortalamaları**

|                              | N   | Ort   | Ss    | Min.  | Max.  |
|------------------------------|-----|-------|-------|-------|-------|
| Amirlerle ilişkiler          | 361 | 2,601 | 0,381 | 1,570 | 3,710 |
| Çalışanlarla ilişkiler       | 361 | 3,080 | 0,514 | 1,000 | 4,750 |
| Genel Örgütsel Adalet Algısı | 361 | 2,707 | 0,350 | 1,610 | 3,670 |

Araştırmaya katılan kamusektörü çalışanlarının örgütsel adalet algı düzeylerinin ortalamaları incelendiğinde, “amirlerle ilişkiler” düzeyi ortalamasının orta ( $2,601 \pm 0,381$ ); “çalışanlarla ilişkiler” düzeyi ortalamasının orta ( $3,080 \pm 0,514$ ); “genel örgütsel adalet algısı” düzeyi ortalamasının orta ( $2,707 \pm 0,350$ ) düzeyde olduğu görülmektedir.

**Tablo6.AraştırmayaKatılanKamuSektörüÇalışanlarınınÖrgütselBağlılıkDüzeylerinin Ortalamaları**

|                           | <b>N</b> | <b>Ort</b> | <b>Ss</b> | <b>Min.</b> | <b>Max.</b> |
|---------------------------|----------|------------|-----------|-------------|-------------|
| ÖrgüteNormatifBağlılık    | 361      | 2,706      | 0,759     | 1,000       | 4,570       |
| ÖrgüteDevamlılıkBağlılığı | 361      | 3,049      | 0,875     | 1,000       | 5,000       |
| ÖrgüteDuygusalBağlılık    | 361      | 2,926      | 0,969     | 1,000       | 5,000       |
| GenelÖrgütselBağlılık     | 361      | 2,895      | 0,695     | 1,000       | 4,550       |

Araştırmaya katılan kamu sektörü çalışanlarının örgütsel bağlılık düzeylerinin ortalamaları incelendiğinde, “örgüte normatif bağlılık” düzeyi ortalamasının orta ( $2,706 \pm 0,759$ ); “örgüte devamlılık bağlılığı” düzeyi ortalamasının orta ( $3,049 \pm 0,875$ ); “örgüte duygusal bağlılık” düzeyi ortalamasının orta ( $2,926 \pm 0,969$ ); “genel örgütsel bağlılık” düzeyi ortalamasının orta ( $2,895 \pm 0,695$ ) düzeyde olduğu görülmektedir.

**Tablo7.AraştırmayaKatılanKamuSektörüÇalışanlarınınMotivasyonDüzeylerininOrtalamaları**

|                  | <b>N</b> | <b>Ort</b> | <b>Ss</b> | <b>Min.</b> | <b>Max.</b> |
|------------------|----------|------------|-----------|-------------|-------------|
| İçselMotivasyon  | 361      | 3,383      | 0,746     | 1,000       | 5,000       |
| DışsalMotivasyon | 361      | 2,790      | 0,555     | 1,000       | 5,000       |
| GenelMotivasyon  | 361      | 3,012      | 0,534     | 1,080       | 4,500       |

Araştırmaya katılan kamu sektörü çalışanlarının motivasyon düzeylerinin ortalamaları incelendiğinde, “içsel motivasyon” düzeyi ortalamasının orta ( $3,383 \pm 0,746$ ); “dışsal motivasyon” düzeyi ortalamasının orta ( $2,790 \pm 0,555$ ); “genel motivasyon” düzeyi ortalamasının orta ( $3,012 \pm 0,534$ ) düzeyde olduğu görülmektedir.

#### 4.3.Araştırmaya Katılan Kamu Sektörü Çalışanlarının Örgütsel Adalet Algı Düzeylerinin Demografik Özelliklere Göre Ortalamaları

**Tablo 8. Araştırmaya Katılan Kamu Sektörü Çalışanlarının Örgütsel Adalet Algı Düzeylerinin Cinsiyet Göre Ortalamaları**

|                              | Grup  | N   | Ort   | Ss    | t     | p     |
|------------------------------|-------|-----|-------|-------|-------|-------|
| Amirlerle İlişkiler          | Kadın | 157 | 2,639 | 0,367 | 1,661 | 0,098 |
|                              | Erkek | 204 | 2,572 | 0,389 |       |       |
| Çalışanlarla İlişkiler       | Kadın | 157 | 3,108 | 0,524 | 0,929 | 0,354 |
|                              | Erkek | 204 | 3,058 | 0,506 |       |       |
| Genel Örgütsel Adalet Algısı | Kadın | 157 | 2,743 | 0,346 | 1,712 | 0,088 |
|                              | Erkek | 204 | 2,680 | 0,351 |       |       |

Araştırmaya katılan kamu sektörü çalışanlarının amirlerle ilişkiler, çalışanlarla ilişkiler, genel örgütsel adalet algısı puanları ortalamalarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ( $p > 0,05$ ).

**Tablo 9. Araştırmaya Katılan Kamu Sektörü Çalışanlarının Örgütsel Adalet Algı Düzeylerinin Yaş Grubu Göre Ortalamaları**

|                     | Grup  | N   | Ort   | Ss    | F     | p     |
|---------------------|-------|-----|-------|-------|-------|-------|
| Amirlerle İlişkiler | 18-25 | 38  | 2,634 | 0,419 | 0,628 | 0,597 |
|                     | 26-35 | 126 | 2,566 | 0,434 |       |       |
|                     | 36-45 | 84  | 2,604 | 0,346 |       |       |

|                           |           |     |       |       |       |       |
|---------------------------|-----------|-----|-------|-------|-------|-------|
|                           | 46Veüzeri | 113 | 2,627 | 0,325 |       |       |
| Çalışanlarlaİlişkiler     | 18-25     | 38  | 3,040 | 0,492 | 1,409 | 0,240 |
|                           | 26-35     | 126 | 3,141 | 0,478 |       |       |
|                           | 36-45     | 84  | 2,997 | 0,526 |       |       |
|                           | 46Veüzeri | 113 | 3,086 | 0,547 |       |       |
| GenelÖrgütselAdaletAlgısı | 18-25     | 38  | 2,724 | 0,393 | 0,297 | 0,827 |
|                           | 26-35     | 126 | 2,694 | 0,389 |       |       |
|                           | 36-45     | 84  | 2,691 | 0,311 |       |       |
|                           | 46Veüzeri | 113 | 2,729 | 0,317 |       |       |

Araştırmaya katılan kamu sektörü çalışanlarının amirlerle ilişkiler, çalışanlarla ilişkiler, genel örgütsel adalet algısı puanları ortalamalarının yaş grubunda değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ( $p > 0.05$ ).

**Tablo 10. Araştırmaya Katılan Kamu Sektörü Çalışanlarının Örgütsel Adalet Algı Düzeylerinin Medeni Durumu Göre Ortalamaları**

|                           | Grup  | N   | Ort   | Ss    | t     | p            |
|---------------------------|-------|-----|-------|-------|-------|--------------|
| Amirlerleİlişkiler        | Bekar | 119 | 2,671 | 0,400 | 2,473 | <b>0,014</b> |
|                           | Evli  | 242 | 2,566 | 0,367 |       |              |
| Çalışanlarlaİlişkiler     | Bekar | 119 | 3,124 | 0,470 | 1,150 | 0,251        |
|                           | Evli  | 242 | 3,058 | 0,533 |       |              |
| GenelÖrgütselAdaletAlgısı | Bekar | 119 | 2,772 | 0,364 | 2,472 | <b>0,014</b> |
|                           | Evli  | 242 | 2,676 | 0,339 |       |              |

Araştırmaya katılan kamu sektörü çalışanlarının amirlerle ilişkiler puanları ortalamalarını medeni durumda değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla

ayapılan-

testisonucundagruportalamalarıarasındakifarkistatistikselaçıdananlamlıbulunmuştur( $t=2.473$ ;  $p=0.014<0,05$ ).Bekar kamu sektörü çalışanlarınınamirlerleilişkilerpuanları( $x=2,671$ ),Evli kamu sektörü çalışanlarınınamirlerleilişkilerpuanlarından( $x=2,566$ )yüksekbulunmuştur.

Araştırmayakatılankamusektörüçalışanlarınınenelörgütseladaletalgısıpuanlarıortalamalarınınmedenidurumudeğişkeninegöreanlamlıbirfarklılıkgösteripgöstermediğibelirlemek amacıyla yapılan-

testisonucundagruportalamalarıarasındakifarkistatistikselaçıdananlamlıbulunmuştur( $t=2.472$ ;  $p=0.014<0,05$ ).Bekar kamu sektörü çalışanlarınınenelörgütseladaletalgısıpuanları( $x=2,772$ ),Evli kamu sektörü çalışanlarınınenelörgütseladaletalgısıpuanlarından( $x=2,676$ )yüksekbulunmuştur.

Araştırmayakatılankamusektörüçalışanlarınınçalışanlarlailişkilerpuanlarıortalamalarınınmedenidurumudeğişkeninegöreanlamlıbirfarklılıkgösteripgöstermediğibelirlemekamacıyla yapılan-

testisonucundagruportalamalarıarasındakifarkistatistikselaçıdananlamlıbulunmamıştır( $p>0,05$ ).

**Tablo 11. Araştırmaya Katılan Kamu Sektörü Çalışanlarının Örgütsel Adalet Algı Düzeylerinin Unvanı Göre Ortalamaları**

|                        | Grup                   | N   | Ort   | Ss    | F     | p     |
|------------------------|------------------------|-----|-------|-------|-------|-------|
| Amirlerle ilişkiler    | Memur                  | 88  | 2,634 | 0,387 | 1,633 | 0,181 |
|                        | Uzman Yardımcısı       | 66  | 2,616 | 0,362 |       |       |
|                        | Uzman                  | 192 | 2,568 | 0,390 |       |       |
|                        | Müdür Yardımcısı/müdür | 152 | 2,762 | 0,238 |       |       |
| Çalışanlarla ilişkiler | Memur                  | 88  | 3,171 | 0,626 | 1,791 | 0,148 |
|                        | Uzman Yardımcısı       | 66  | 3,12  | 0,45  |       |       |

|                              |                        |    |      |      |      |      |
|------------------------------|------------------------|----|------|------|------|------|
|                              |                        |    | 1    | 2    |      |      |
|                              | Uzman                  | 19 | 3,03 | 0,48 |      |      |
|                              |                        | 2  | 0    | 0    |      |      |
|                              | Müdür Yardımcısı/müdür | 15 | 3,00 | 0,40 |      |      |
|                              |                        |    | 0    | 1    |      |      |
| Genel Örgütsel Adalet Algısı | Memur                  | 88 | 2,75 | 0,38 | 1,76 | 0,15 |
|                              |                        |    | 3    | 7    |      |      |
|                              | Uzman Yardımcısı       | 66 | 2,72 | 0,32 |      |      |
|                              |                        |    | 8    | 9    |      |      |
|                              | Uzman                  | 19 | 2,67 | 0,34 |      |      |
|                              |                        | 2  | 1    | 6    |      |      |
|                              | Müdür Yardımcısı/müdür | 15 | 2,81 | 0,17 |      |      |
|                              |                        |    | 5    | 3    |      |      |

Araştırmaya katılan kamu sektörü çalışanlarının amirlerle ilişkiler, çalışanlar ilişkiler, genel örgütsel adalet algısı puanları ortalamalarının unvanı değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ( $p > 0.05$ ).

**Tablo 12. Araştırmaya Katılan Kamu Sektörü Çalışanlarının Örgütsel Adalet Algı Düzeylerinin Eğitim Düzeyi Göre Ortalamaları**

|                     | Grup          | N   | Ort   | Ss    | F     | p     | Fark |
|---------------------|---------------|-----|-------|-------|-------|-------|------|
| Amirlerle ilişkiler | Yüksek Lisans | 37  | 2,581 | 0,391 | 0,131 | 0,942 |      |
|                     | Lisans        | 269 | 2,600 | 0,374 |       |       |      |
|                     | Önlisans      | 25  | 2,594 | 0,448 |       |       |      |
|                     | Lise          | 30  | 2,638 | 0,386 |       |       |      |

|                              |               |     |       |       |       |              |                 |
|------------------------------|---------------|-----|-------|-------|-------|--------------|-----------------|
| Çalışanlarla İlişkiler       | Yüksek Lisans | 37  | 3,169 | 0,408 | 2,640 | <b>0,049</b> | <b>3 &gt; 2</b> |
|                              | Lisans        | 269 | 3,037 | 0,492 |       |              |                 |
|                              | Önlisans      | 25  | 3,270 | 0,739 |       |              |                 |
|                              | Lise          | 30  | 3,192 | 0,552 |       |              |                 |
| Genel Örgütsel Adalet Algısı | Yüksek Lisans | 37  | 2,712 | 0,294 | 0,405 | 0,749        |                 |
|                              | Lisans        | 269 | 2,697 | 0,342 |       |              |                 |
|                              | Önlisans      | 25  | 2,744 | 0,467 |       |              |                 |
|                              | Lise          | 30  | 2,761 | 0,379 |       |              |                 |

Araştırmaya katılan kamu sektörü çalışanlarının çalışanlarla ilişkiler puanları ortalamaları ne eğitim düzeyi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ( $F=2,640; p=0,049 < 0,05$ ). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analiz yapılmıştır. Eğitim düzeyi önlisans olan kamu sektörü çalışanlarının çalışanlarla ilişkiler puanları ( $3,270 \pm 0,739$ ), eğitim düzeyi lisans olan kamu sektörü çalışanlarının çalışanlarla ilişkiler puanlarından ( $3,037 \pm 0,492$ ) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan kamu sektörü çalışanlarının amirlerle ilişkiler, genel örgütsel adalet algı puanları ortalamalarının eğitim düzeyi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ( $p > 0,05$ ).



**Tablo 13. Araştırmaya Katılan Kamu Sektörü Çalışanlarının Örgütsel Adalet Algı Düzeylerinin Hizmet Süresi Göre Ortalamaları**

|                              | Grup           | N   | Ort   | Ss    | F     | p     |
|------------------------------|----------------|-----|-------|-------|-------|-------|
| Amirlerle İlişkiler          | 0-5Yıl         | 125 | 2,591 | 0,410 | 1,580 | 0,165 |
|                              | 5-10Yıl        | 21  | 2,429 | 0,440 |       |       |
|                              | 10-15Yıl       | 24  | 2,664 | 0,427 |       |       |
|                              | 15-20Yıl       | 46  | 2,626 | 0,345 |       |       |
|                              | 20-25Yıl       | 78  | 2,571 | 0,342 |       |       |
|                              | 25Yıldan Fazla | 67  | 2,668 | 0,343 |       |       |
| Çalışanlarla İlişkiler       | 0-5Yıl         | 125 | 3,096 | 0,485 | 1,222 | 0,298 |
|                              | 5-10Yıl        | 21  | 2,905 | 0,649 |       |       |
|                              | 10-15Yıl       | 24  | 3,125 | 0,571 |       |       |
|                              | 15-20Yıl       | 46  | 3,005 | 0,371 |       |       |
|                              | 20-25Yıl       | 78  | 3,051 | 0,484 |       |       |
|                              | 25Yıldan Fazla | 67  | 3,172 | 0,603 |       |       |
| Genel Örgütsel Adalet Algısı | 0-5Yıl         | 125 | 2,704 | 0,363 | 1,888 | 0,096 |
|                              | 5-10Yıl        | 21  | 2,534 | 0,438 |       |       |
|                              | 10-15Yıl       | 24  | 2,766 | 0,370 |       |       |
|                              | 15-20Yıl       | 46  | 2,710 | 0,286 |       |       |
|                              | 20-25Yıl       | 78  | 2,677 | 0,310 |       |       |
|                              | 25Yıldan Fazla | 67  | 2,780 | 0,358 |       |       |

Araştırmaya katılan kamu sektörü çalışanlarının amirlerle ilişkiler, çalışanlarla ilişkiler, genel örgütsel adalet algısı puanları ortalamalarının hizmet süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık

gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ( $p > 0.05$ ).

#### 4.4. Araştırmaya Katılan Kamu Sektörü Çalışanlarının Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Demografik Özelliklere Göre Ortalamaları

**Tablo 14. Araştırmaya Katılan Kamu Sektörü Çalışanlarının Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Cinsiyet Göre Ortalamaları**

|                             | Grup  | N   | Ort   | Ss    | t      | p     |
|-----------------------------|-------|-----|-------|-------|--------|-------|
| Örgüte Normatif Bağlılık    | Kadın | 157 | 2,752 | 0,695 | 0,993  | 0,312 |
|                             | Erkek | 204 | 2,672 | 0,804 |        |       |
| Örgüte Devamlılık Bağlılığı | Kadın | 157 | 2,999 | 0,874 | -0,945 | 0,345 |
|                             | Erkek | 204 | 3,087 | 0,875 |        |       |
| Örgüte Duygusal Bağlılık    | Kadın | 157 | 3,004 | 0,926 | 1,345  | 0,179 |
|                             | Erkek | 204 | 2,866 | 0,999 |        |       |
| Genel Örgütsel Bağlılık     | Kadın | 157 | 2,922 | 0,676 | 0,647  | 0,518 |
|                             | Erkek | 204 | 2,874 | 0,710 |        |       |

Araştırmaya katılan kamu sektörü çalışanlarının örgüte normatif bağlılık, örgüte devamlılıkbağlılığı, örgüte duygusalbağlılık, genel örgütselbağlılık puanları ortalamalarının cinsiyetdeğişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ( $p > 0,05$ ).

**Tablo 15. Araştırmaya Katılan Kamu Sektörü Çalışanlarının Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Yaş Grubu Göre Ortalamaları**

|                          | Grup  | N   | Ort   | Ss    | F     | p            | Fark          |
|--------------------------|-------|-----|-------|-------|-------|--------------|---------------|
| Örgüte Normatif Bağlılık | 18-25 | 38  | 2,583 | 0,674 | 4,345 | <b>0,005</b> | <b>3&gt;2</b> |
|                          | 26-35 | 126 | 2,568 | 0,764 |       |              |               |

|                           |           |     |       |       |        |              |  |
|---------------------------|-----------|-----|-------|-------|--------|--------------|--|
|                           | 36-45     | 84  | 2,930 | 0,743 |        |              |  |
|                           | 46Veüzeri | 113 | 2,736 | 0,758 |        |              |  |
| ÖrgüteDevamlılıkBağlılığı | 18-25     | 38  | 2,906 | 0,818 | 10,480 | <b>0,000</b> | <b>3&gt;1</b><br><b>3&gt;2</b><br><b>4&gt;2</b>                  |
|                           | 26-35     | 126 | 2,751 | 0,805 |        |              |  |
|                           | 36-45     | 84  | 3,347 | 0,841 |        |              |  |
|                           | 46Veüzeri | 113 | 3,207 | 0,889 |        |              |  |
| ÖrgüteDuygusalBağlılık    | 18-25     | 38  | 2,546 | 0,873 | 8,414  | <b>0,000</b> | <b>3&gt;1</b><br><b>4&gt;1</b><br><b>3&gt;2</b><br><b>4&gt;2</b> |
|                           | 26-35     | 126 | 2,692 | 0,831 |        |              |  |
|                           | 36-45     | 84  | 3,173 | 0,922 |        |              |  |
|                           | 46Veüzeri | 113 | 3,132 | 1,079 |        |              |  |
| GenelÖrgütselBağlılık     | 18-25     | 38  | 2,672 | 0,614 | 11,859 | <b>0,000</b> | <b>3&gt;1</b><br><b>4&gt;1</b><br><b>3&gt;2</b><br><b>4&gt;2</b> |
|                           | 26-35     | 126 | 2,671 | 0,678 |        |              |  |
|                           | 36-45     | 84  | 3,151 | 0,582 |        |              |  |
|                           | 46Veüzeri | 113 | 3,030 | 0,724 |        |              |  |

Araştırmayakatılankamusektörüçalışanlarınınörgütenormatifbağlılıkpuanlarıortalama larınınyaşgrubudeğişkeninegöreanamlıbirfarklılıkgösteripgöstermediğibelirmekamacıyla yapılan tekyönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ( $F=4,345; p=0,005<0.05$ ). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analiz yapılmıştır. Yaş grubu 36-45 olan kamu sektörü çalışanlarının örgütenormatifbağlılıkpuanları ( $2,930\pm 0,743$ ), yaş grubu 26-35 olan kamu sektörü çalışanlarının örgütenormatifbağlılıkpuanlarından ( $2,568\pm 0,764$ ) yüksek bulunmuştur.

Araştırmayakatılankamusektörüçalışanlarınınörgüte devamlılıkbağlılığıpuanlarıortalama larınınyaşgrubudeğişkeninegöreanamlıbirfarklılıkgösteripgöstermediğibelirmekamacıyla yapılan tekyönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ( $F=10,480; p=0,000<0.05$ ). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analiz yapılmıştır. Yaş grubu 36-45 olan kamu sektörü

çalışanlarının örgütedevamlılıkbağlılığıpuanları(3,347±0,841),yaşgrubu18-25olan kamu sektörü

çalışanlarının örgütedevamlılıkbağlılığıpuanlarından(2,906±0,818)yüksekbulunmuştur.

Yaşgrubu36-45olan kamu sektörü

çalışanlarının örgütedevamlılıkbağlılığıpuanları(3,347±0,841),yaşgrubu26-35olan kamu sektörü

çalışanlarının örgütedevamlılıkbağlılığıpuanlarından(2,751±0,805)yüksekbulunmuştur.

Yaşgrubu46veüzeriolan kamu sektörü

çalışanlarının örgütedevamlılıkbağlılığıpuanları(3,207±0,889),yaşgrubu26-35olan kamu sektörü

çalışanlarının örgütedevamlılıkbağlılığıpuanlarından(2,751±0,805)yüksekbulunmuştur.

Araştırmayakatılankamusektörüçalışanlarının örgüteduygusalbağlılıkpuanlarıortalama larınınyaşgrubudeğişkeninegöre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla ayapılan tekyönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ( $F=8,414; p=0,000 < 0.05$ ). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizi yapılmıştır. Yaşgrubu36-45olan kamu sektörü çalışanlarının örgüteduygusalbağlılıkpuanları(3,173±0,922),yaşgrubu18-25olan kamu sektörü çalışanlarının örgüteduygusalbağlılıkpuanlarından(2,546±0,873)yüksekbulunmuştur.

Yaşgrubu46veüzeriolan kamu sektörü

çalışanlarının örgüteduygusalbağlılıkpuanları(3,132±1,079),yaşgrubu18-25olan kamu sektörü

çalışanlarının örgüteduygusalbağlılıkpuanlarından(2,546±0,873)yüksekbulunmuştur.

Yaşgrubu36-45olan kamu sektörü

çalışanlarının örgüteduygusalbağlılıkpuanları(3,173±0,922),yaşgrubu26-35olan kamu sektörü çalışanlarının örgüteduygusalbağlılıkpuanlarından(2,692±0,831)yüksekbulunmuştur.

Yaşgrubu46veüzeriolan kamu sektörü

çalışanlarının örgüteduygusalbağlılıkpuanları(3,132±1,079),yaşgrubu26-35olan kamu sektörü çalışanlarının örgüteduygusalbağlılıkpuanlarından(2,692±0,831)yüksekbulunmuştur.

Araştırmayakatılankamusektörüçalışanlarının genel örgütselbağlılıkpuanlarıortalama larınınyaşgrubudeğişkeninegöre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tekyönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ( $F=11,859; p=0,000 < 0.05$ ). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizi yapılmıştır. Yaşgrubu36-45olan kamu sektörü çalışanlarının genel örgütselbağlılıkpuanları(3,151±0,582),yaşgrubu18-25olan kamu sektörü çalışanlarının genel örgütselbağlılıkpuanlarından(2,672±0,614)yüksekbulunmuştur.

Yaşgrubu46veüzeriolan kamu sektörü

çalışanlarının genel örgütsel bağlılık puanları (3,030±0,724), yaş grubu 18-25 olan kamu sektörü çalışanlarının genel örgütsel bağlılık puanlarından (2,672±0,614) yüksek bulunmuştur.

Yaş grubu 36-45 olan kamu sektörü çalışanlarının genel örgütsel bağlılık puanları (3,151±0,582), yaş grubu 26-35 olan kamu sektörü çalışanlarının genel örgütsel bağlılık puanlarından (2,671±0,678) yüksek bulunmuştur.

Yaş grubu 46 ve üzeri olan kamu sektörü çalışanlarının genel örgütsel bağlılık puanları (3,030±0,724), yaş grubu 26-35 olan kamu sektörü çalışanlarının genel örgütsel bağlılık puanlarından (2,671±0,678) yüksek bulunmuştur.

**Tablo 16. Araştırmaya Katılan Kamu Sektörü Çalışanlarının Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Medeni Durumu Göre Ortalamaları**

|                             | Grup  | N   | Ort   | Ss    | t      | p            |
|-----------------------------|-------|-----|-------|-------|--------|--------------|
| Örgüte Normatif Bağlılık    | Bekar | 119 | 2,653 | 0,774 | -0,936 | 0,350        |
|                             | Evli  | 242 | 2,733 | 0,751 |        |              |
| Örgüte Devamlılık Bağlılığı | Bekar | 119 | 2,778 | 0,811 | -4,220 | <b>0,000</b> |
|                             | Evli  | 242 | 3,182 | 0,875 |        |              |
| Örgüte Duygusal Bağlılık    | Bekar | 119 | 2,783 | 0,901 | -1,980 | <b>0,049</b> |
|                             | Evli  | 242 | 2,996 | 0,994 |        |              |
| Genel Örgütsel Bağlılık     | Bekar | 119 | 2,740 | 0,660 | -3,009 | <b>0,003</b> |
|                             | Evli  | 242 | 2,972 | 0,701 |        |              |

Araştırmaya katılan kamu sektörü çalışanlarının örgüte devamlılık bağlılığı puanları ortalamalarının medeni durum değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-

testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ( $t = -4,220; p = 0,000 < 0,05$ ). Evli kamu sektörü çalışanlarının örgüte devamlılık bağlılığı puanları ( $x = 3,182$ ), Bekar kamu sektörü çalışanlarının örgüte devamlılık bağlılığı puanlarından ( $x = 2,778$ ) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan kamu sektörü çalışanlarının örgüte duygusal bağlılık puanları ortalamalarının medeni durum değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-

testisonucundagruportalamalarıarasındaki farkistatistikselaçıdan anlamlı bulunmuştur( $t=1.980$ ;  $p=0.049 < 0,05$ ). Evli kamu sektörü çalışanlarının örgüteduygusalbağlılık puanları ( $x=2,996$ ), Bekar kamu sektörü çalışanlarının örgüteduygusalbağlılık puanlarından ( $x=2,783$ ) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan kamu sektörü çalışanlarının genel örgütselbağlılık puanları ortalamalarının medeni durumudeğişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan-

testisonucundagruportalamalarıarasındaki farkistatistikselaçıdan anlamlı bulunmuştur( $t=3.009$ ;  $p=0.003 < 0,05$ ). Evli kamu sektörü çalışanlarının genel örgütselbağlılık puanları ( $x=2,972$ ), Bekar kamu sektörü çalışanlarının genel örgütselbağlılık puanlarından ( $x=2,740$ ) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan kamu sektörü çalışanlarının örgütenormatifbağlılık puanları ortalamalarının medeni durumudeğişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan-

testisonucundagruportalamalarıarasındaki farkistatistikselaçıdan anlamlı bulunmamıştır ( $p > 0,05$ ).

**Tablo 17. Araştırmaya Katılan Kamu Sektörü Çalışanlarının Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Unvanı Göre Ortalamaları**

|                             | Grup                   | N   | Ort   | Ss    | F     | p            | Fark                               |
|-----------------------------|------------------------|-----|-------|-------|-------|--------------|------------------------------------|
| Örgüte Normatif Bağlılık    | Memur                  | 88  | 2,643 | 0,879 | 1,491 | 0,217        |                                    |
|                             | Uzman Yardımcısı       | 66  | 2,749 | 0,592 |       |              |                                    |
|                             | Uzman                  | 192 | 2,692 | 0,751 |       |              |                                    |
|                             | Müdür Yardımcısı/müdür | 15  | 3,076 | 0,704 |       |              |                                    |
| Örgüte Devamlılık Bağlılığı | Memur                  | 88  | 3,143 | 0,943 | 2,765 | <b>0,042</b> | <b>1 &gt; 2</b><br><b>4 &gt; 2</b> |
|                             | Uzman Yardımcısı       | 66  | 2,818 | 0,737 |       |              |                                    |
|                             | Uzman                  | 192 | 3,057 | 0,889 |       |              |                                    |
|                             | Müdür Yardımcısı/müdür | 15  | 3,410 | 0,627 |       |              |                                    |
| Örgüte Duygusal Bağlılık    | Memur                  | 88  | 2,810 | 1,189 | 4,200 | <b>0,006</b> | <b>4 &gt; 1</b>                    |

|                         |                        |     |       |       |       |              |            |
|-------------------------|------------------------|-----|-------|-------|-------|--------------|------------|
|                         | Uzman Yardımcısı       | 66  | 2,955 | 0,717 |       |              | 4>2<br>4>3 |
|                         | Uzman                  | 192 | 2,905 | 0,913 |       |              |            |
|                         | Müdür Yardımcısı/müdür | 15  | 3,750 | 0,874 |       |              |            |
| Genel Örgütsel Bağlılık | Memur                  | 88  | 2,863 | 0,811 | 3,175 | <b>0,024</b> | 4>1        |
|                         | Uzman Yardımcısı       | 66  | 2,846 | 0,561 |       |              | 4>2        |
|                         | Uzman                  | 192 | 2,885 | 0,682 |       |              | 4>3        |
|                         | Müdür Yardımcısı/müdür | 15  | 3,427 | 0,453 |       |              |            |

Araştırmaya katılan kamu sektörü çalışanlarının örgüte devamlılık bağlılığı puanları ortalamalarının unvanı değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ( $F=2,765; p=0,042 < 0.05$ ). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analiz yapılmıştır. Unvanı memur olan kamu sektörü çalışanlarının örgüte devamlılık bağlılığı puanları ( $3,143 \pm 0,943$ ), unvanı uzman yardımcısı olan kamu sektörü çalışanlarının örgüte devamlılık bağlılığı puanlarından ( $2,818 \pm 0,737$ ) yüksek bulunmuştur. Unvanı müdür yardımcısı/müdür olan kamu sektörü çalışanlarının örgüte devamlılık bağlılığı puanları ( $3,410 \pm 0,627$ ), unvanı uzman yardımcısı olan kamu sektörü çalışanlarının örgüte devamlılık bağlılığı puanlarından ( $2,818 \pm 0,737$ ) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan kamu sektörü çalışanlarının örgüte duygusal bağlılık puanları ortalamalarının unvanı değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ( $F=4,200; p=0,006 < 0.05$ ). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analiz yapılmıştır. Unvanı müdür yardımcısı/müdür olan kamu sektörü çalışanlarının örgüte duygusal bağlılık puanları ( $3,750 \pm 0,874$ ), unvanı memur olan kamu sektörü çalışanlarının örgüte duygusal bağlılık puanlarından ( $2,810 \pm 1,189$ ) yüksek bulunmuştur. Unvanı müdür yardımcısı/müdür olan kamu sektörü çalışanlarının örgüte duygusal bağlılık puanları ( $3,750 \pm 0,874$ ), unvanı uzman yardımcısı olan kamu sektörü çalışanlarının örgüte duygusal bağlılık puanlarından ( $2,955 \pm 0,717$ ) yüksek bulunmuştur. Unvanı müdür yardımcısı/müdür olan kamu sektörü çalışanlarının örgüte duygusal bağlılık puanları ( $3,750 \pm 0,874$ ), unvanı uzman olan kamu sektörü çalışanlarının örgüte duygusal bağlılık puanlarından ( $2,905 \pm 0,913$ ) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan kamu sektörü çalışanlarının genel örgütsel bağlılık puanları ortalamalarının unvanı değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-test sonuçları (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ( $F=3,175; p=0,024 < 0,05$ ). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analiz yapılmıştır. Unvanı müdür yardımcısı/müdür olan kamu sektörü çalışanlarının genel örgütsel bağlılık puanları ( $3,427 \pm 0,453$ ), unvanı memur olan kamu sektörü çalışanlarının genel örgütsel bağlılık puanlarından ( $2,863 \pm 0,811$ ) yüksek bulunmuştur.

Unvanı müdür yardımcısı/müdür olan kamu sektörü çalışanlarının genel örgütsel bağlılık puanları ( $3,427 \pm 0,453$ ), unvanı uzman yardımcısı olan kamu sektörü çalışanlarının genel örgütsel bağlılık puanlarından ( $2,846 \pm 0,561$ ) yüksek bulunmuştur.

Unvanı müdür yardımcısı/müdür olan kamu sektörü çalışanlarının genel örgütsel bağlılık puanları ( $3,427 \pm 0,453$ ), unvanı uzman olan kamu sektörü çalışanlarının genel örgütsel bağlılık puanlarından ( $2,885 \pm 0,682$ ) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan kamu sektörü çalışanlarının örgütsel normatif bağlılık puanları ortalamalarının unvanı değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-test sonuçları (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ( $p > 0,05$ ).

**Tablo 18. Araştırmaya Katılan Kamu Sektörü Çalışanlarının Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Eğitim Düzeyi Göre Ortalamaları**

|                             | Grup          | N   | Ort   | Ss    | F     | p            | Fark          |
|-----------------------------|---------------|-----|-------|-------|-------|--------------|---------------|
| Örgüte Normatif Bağlılık    | Yüksek Lisans | 37  | 2,606 | 0,711 | 0,329 | 0,804        |               |
|                             | Lisans        | 269 | 2,716 | 0,732 |       |              |               |
|                             | Önlisans      | 25  | 2,783 | 0,847 |       |              |               |
|                             | Lise          | 30  | 2,676 | 0,978 |       |              |               |
| Örgüte Devamlılık Bağlılığı | Yüksek Lisans | 37  | 2,714 | 0,705 | 2,899 | <b>0,035</b> | <b>4&gt;1</b> |
|                             | Lisans        | 269 | 3,061 | 0,880 |       |              |               |
|                             | Önlisans      | 25  | 3,080 | 0,741 |       |              |               |
|                             | Lise          | 30  | 3,329 | 1,023 |       |              |               |



|                          |               |     |       |       |       |       |  |
|--------------------------|---------------|-----|-------|-------|-------|-------|--|
| Örgüte Duygusal Bağlılık | Yüksek Lisans | 37  | 2,628 | 0,710 | 2,315 | 0,076 |  |
|                          | Lisans        | 269 | 2,964 | 0,924 |       |       |  |
|                          | Önlisans      | 25  | 2,695 | 1,154 |       |       |  |
|                          | Lise          | 30  | 3,146 | 1,343 |       |       |  |
| Genel Örgütsel Bağlılık  | Yüksek Lisans | 37  | 2,649 | 0,553 | 2,221 | 0,085 |  |
|                          | Lisans        | 269 | 2,916 | 0,679 |       |       |  |
|                          | Önlisans      | 25  | 2,846 | 0,724 |       |       |  |
|                          | Lise          | 30  | 3,055 | 0,902 |       |       |  |

Araştırmaya katılan kamu sektörü çalışanlarının örgüte devamlılık bağlılığı puanları ortalamalarının eğitim düzeyi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ( $F=2,899; p=0,035 < 0,05$ ). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analiz yapılmıştır. Eğitim düzeyi lise olan kamu sektörü çalışanlarının örgüte devamlılık bağlılığı puanları ( $3,329 \pm 1,023$ ), eğitim düzeyi yüksek lisans olan kamu sektörü çalışanlarının örgüte devamlılık bağlılığı puanlarından ( $2,714 \pm 0,705$ ) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan kamu sektörü çalışanlarının örgüte normatif bağlılık, örgüte duygusal bağlılık, genel örgütsel bağlılık puanları ortalamalarının eğitim düzeyi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ( $p > 0,05$ ).

**Tablo 19. Araştırmaya Katılan Kamu Sektörü Çalışanlarının Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Hizmet Süresi Göre Ortalamaları**

|                          | Grup     | N   | Ort   | Ss    | F     | p            | Fark          |
|--------------------------|----------|-----|-------|-------|-------|--------------|---------------|
| Örgüte Normatif Bağlılık | 0-5Yıl   | 125 | 2,597 | 0,715 | 4,447 | <b>0,001</b> | <b>3&gt;2</b> |
|                          | 5-10Yıl  | 21  | 2,116 | 0,668 |       |              | <b>4&gt;2</b> |
|                          | 10-15Yıl | 24  | 2,875 | 0,899 |       |              | <b>5&gt;2</b> |
|                          |          |     |       |       |       |              | <b>6&gt;2</b> |

|                           |               |     |       |       |       |              |   |
|---------------------------|---------------|-----|-------|-------|-------|--------------|---|
|                           | 15-20Yıl      | 46  | 2,835 | 0,705 |       |              |   |
|                           | 20-25Yıl      | 78  | 2,789 | 0,787 |       |              |   |
|                           | 25YıldanFazla | 67  | 2,851 | 0,720 |       |              |   |
| ÖrgüteDevamlılıkBağlılığı | 0-5Yıl        | 125 | 2,789 | 0,780 | 6,998 | <b>0,000</b> | 4>1<br>6>1<br>4>2<br>6>2                      |
|                           | 5-10Yıl       | 21  | 2,633 | 1,009 |       |              |   |
|                           | 10-15Yıl      | 24  | 3,083 | 0,800 |       |              |   |
|                           | 15-20Yıl      | 46  | 3,401 | 0,721 |       |              |   |
|                           | 20-25Yıl      | 78  | 3,086 | 0,882 |       |              |   |
|                           | 25YıldanFazla | 67  | 3,367 | 0,928 |       |              |   |
| ÖrgüteDuygusalBağlılık    | 0-5Yıl        | 125 | 2,664 | 0,801 | 7,175 | <b>0,000</b> | 4>1<br>5>1<br>6>1<br>4>2<br>5>2<br>6>2        |
|                           | 5-10Yıl       | 21  | 2,256 | 0,897 |       |              |   |
|                           | 10-15Yıl      | 24  | 2,958 | 0,770 |       |              |   |
|                           | 15-20Yıl      | 46  | 3,340 | 0,939 |       |              |   |
|                           | 20-25Yıl      | 78  | 3,133 | 1,014 |       |              |   |
|                           | 25YıldanFazla | 67  | 3,088 | 1,091 |       |              |   |
| GenelÖrgütselBağlılık     | 0-5Yıl        | 125 | 2,682 | 0,634 | 9,524 | <b>0,000</b> | 4>1<br>5>1<br>6>1<br>3>2<br>4>2<br>5>2<br>6>2 |
|                           | 5-10Yıl       | 21  | 2,331 | 0,668 |       |              |   |
|                           | 10-15Yıl      | 24  | 2,972 | 0,540 |       |              |   |
|                           | 15-20Yıl      | 46  | 3,199 | 0,575 |       |              |   |
|                           | 20-25Yıl      | 78  | 3,009 | 0,740 |       |              |   |
|                           | 25YıldanFazla | 67  | 3,101 | 0,685 |       |              |   |

Araştırmayakatalankamusektörüçalışanlarınınörgütenormatifbağlılıkpuanlarıortalama larınınhizmitsüresideğişkeninegöreanamlıbirfarklılıkgösteripgöstermediğini belirlemekamacıylayapılan tekyönlü varyansanalizi (Anova) sonucundagruportalamaları arasındaki farkistatistik selaçıdananamlı bulunmuştur ( $F=4,447; p=0,001 < 0.05$ ). Farklılıkların kaynaklarını belirlemekamacıylatamamlayıcıpost-hocanaliziyapılmıştır. Hizmitsüresi 10-15 yılolan kamu sektörü çalışanlarınınörgütenormatifbağlılıkpuanları ( $2,875 \pm 0,899$ ), hizmitsüresi 5-10 yılolan kamu sektörü çalışanlarınınörgütenormatifbağlılıkpuanlarından ( $2,116 \pm 0,668$ ) yüksek bulunmuştur. Hizmitsüresi 15-20 yılolan kamu sektörü çalışanlarınınörgütenormatifbağlılıkpuanları ( $2,835 \pm 0,705$ ), hizmitsüresi 5-10 yılolan kamu sektörü çalışanlarınınörgütenormatifbağlılıkpuanlarından ( $2,116 \pm 0,668$ ) yüksek bulunmuştur. Hizmitsüresi 20-25 yılolan kamu sektörü çalışanlarınınörgütenormatifbağlılıkpuanları ( $2,789 \pm 0,787$ ), hizmitsüresi 5-10 yılolan kamu sektörü çalışanlarınınörgütenormatifbağlılıkpuanlarından ( $2,116 \pm 0,668$ ) yüksek bulunmuştur. Hizmitsüresi 25 yıldan fazlaolan kamu sektörü çalışanlarınınörgütenormatifbağlılıkpuanları ( $2,851 \pm 0,720$ ), hizmitsüresi 5-10 yılolan kamu sektörü çalışanlarınınörgütenormatifbağlılıkpuanlarından ( $2,116 \pm 0,668$ ) yüksek bulunmuştur.

Araştırmayakatalankamusektörüçalışanlarınınörgüte devamlılıkbağlılığıpuanlarıortalama larınınhizmitsüresideğişkeninegöreanamlıbirfarklılıkgösteripgöstermediğini belirlemekamacıylayapılan tekyönlü varyansanalizi (Anova) sonucundagruportalamaları arasındaki farkistatistikselaçıdananamlı bulunmuştur ( $F=6,998; p=0,000 < 0.05$ ). Farklılıkların kaynaklarını belirlemekamacıylatamamlayıcıpost-hocanaliziyapılmıştır. Hizmitsüresi 15-20 yılolan kamu sektörü çalışanlarınınörgüte devamlılıkbağlılığıpuanları ( $3,401 \pm 0,721$ ), hizmitsüresi 0-5 yılolan kamu sektörü çalışanlarınınörgüte devamlılıkbağlılığıpuanlarından ( $2,789 \pm 0,780$ ) yüksek bulunmuştur. Hizmitsüresi 25 yıldan fazlaolan kamu sektörü çalışanlarınınörgüte devamlılıkbağlılığıpuanları ( $3,367 \pm 0,928$ ), hizmitsüresi 0-5 yılolan kamu sektörü çalışanlarınınörgüte devamlılıkbağlılığıpuanlarından ( $2,789 \pm 0,780$ ) yüksek bulunmuştur. Hizmitsüresi 15-20 yılolan kamu sektörü çalışanlarınınörgüte devamlılıkbağlılığıpuanları ( $3,401 \pm 0,721$ ), hizmitsüresi 5-10 yılolan kamu sektörü çalışanlarınınörgüte devamlılıkbağlılığıpuanlarından ( $2,633 \pm 1,009$ ) yüksek bulunmuştur. Hizmitsüresi 25 yıldan fazlaolan kamu sektörü çalışanlarınınörgüte devamlılıkbağlılığıpuanları ( $3,367 \pm 0,928$ ), hizmitsüresi 5-10 yılolan kamu sektörü çalışanlarınınörgüte devamlılıkbağlılığıpuanlarından ( $2,633 \pm 1,009$ ) yüksek bulunmuştur.

Araştırmayakatilankamusektörüçalışanlarınınörgüteduygusalbağlılıkpuanlarıortalama larınınhizmet süresideğişkeninegöreanamlıbirfarklılıkgösteripgöstermediğinelirmekama cılayapılantekyönlüvaryansanalizi(Anova)sonucundagruportalamalarıarasındakifarkistatisti kselaçıdananamlılıbulunmuştur( $F=7,175;p=0,000<0.05$ ).Farklılıkların kaynaklarınıbelirmek amacıylatamamlayıcıpost-hocanaliziyapılmıştır.Hizmet süresi15-20yılolan kamu sektörü çalışanlarınınörgüteduygusalbağlılıkpuanları( $3,340\pm 0,939$ ),hizmet süresi0-5yılolan kamu sektörü çalışanlarınınörgüteduygusalbağlılıkpuanlarından( $2,664\pm 0,801$ )yüksekbulunmuştur. Hizmet süresi20-25yılolan kamu sektörü çalışanlarınınörgüteduygusalbağlılıkpuanları( $3,133\pm 1,014$ ),hizmet süresi0-5yılolan kamu sektörü çalışanlarınınörgüteduygusalbağlılıkpuanlarından( $2,664\pm 0,801$ )yüksekbulunmuştur. Hizmet süresi25yıldan fazlaolan kamu sektörü çalışanlarınınörgüteduygusalbağlılıkpuanları( $3,088\pm 1,091$ ),hizmet süresi0-5yılolan kamu sektörü çalışanlarınınörgüteduygusalbağlılıkpuanlarından( $2,664\pm 0,801$ )yüksekbulunmuştur. Hizmet süresi15-20yılolan kamu sektörü çalışanlarınınörgüteduygusalbağlılıkpuanları( $3,340\pm 0,939$ ),hizmet süresi5-10yılolan kamu sektörü çalışanlarınınörgüteduygusalbağlılıkpuanlarından( $2,256\pm 0,897$ )yüksekbulunmuştur. Hizmet süresi20-25yılolan kamu sektörü çalışanlarınınörgüteduygusalbağlılıkpuanları( $3,133\pm 1,014$ ),hizmet süresi5-10yılolan kamu sektörü çalışanlarınınörgüteduygusalbağlılıkpuanlarından( $2,256\pm 0,897$ )yüksekbulunmuştur. Hizmet süresi25yıldan fazlaolan kamu sektörü çalışanlarınınörgüteduygusalbağlılıkpuanları( $3,088\pm 1,091$ ),hizmet süresi5-10yılolan kamu sektörü çalışanlarınınörgüteduygusalbağlılıkpuanlarından( $2,256\pm 0,897$ )yüksekbulunmuştur.

Araştırmayakatilankamusektörüçalışanlarının genelörgütselbağlılıkpuanlarıortalama larınınhizmet süresideğişkeninegöreanamlıbirfarklılıkgösteripgöstermediğinelirmekama cılayapılantekyönlüvaryansanalizi(Anova)sonucundagruportalamalarıarasındakifarkistatisti kselaçıdananamlılıbulunmuştur( $F=9,524;p=0,000<0.05$ ).Farklılıkların kaynaklarınıbelirmekam acıylatamamlayıcıpost-hocanaliziyapılmıştır.Hizmet süresi15-20yılolan kamu sektörü çalışanlarının genelörgütselbağlılıkpuanları( $3,199\pm 0,575$ ),hizmet süresi0-5yılolan kamu sektörü çalışanlarının genelörgütselbağlılıkpuanlarından( $2,682\pm 0,634$ )yüksekbulunmuştur. Hizmet süresi20-25yılolan kamu sektörü çalışanlarının genelörgütselbağlılıkpuanları( $3,009\pm 0,740$ ),hizmet süresi0-5yılolan kamu sektörü çalışanlarının genelörgütselbağlılıkpuanlarından( $2,682\pm 0,634$ )yüksekbulunmuştur. Hizmet süresi25yıldan fazlaolan kamu sektörü çalışanlarının genelörgütselbağlılıkpuanları( $3,101\pm 0,685$ ),hizmet süresi0-5yılolan kamu sektörü çalışanlarının genelörgütselbağlılıkpuanlarından( $2,682\pm 0,634$ )yüksekbulunmuştur. Hizmet süresi10-15yılolan kamu sektörü

çalışanlarının genel örgütsel bağlılık puanları (2,972±0,540), hizmet süresi 5-10 yıl olan kamu sektörü çalışanlarının genel örgütsel bağlılık puanlarından (2,331±0,668) yüksek bulunmuştur. Hizmet süresi 15-20 yıl olan kamu sektörü çalışanlarının genel örgütsel bağlılık puanları (3,199±0,575), hizmet süresi 5-10 yıl olan kamu sektörü çalışanlarının genel örgütsel bağlılık puanlarından (2,331±0,668) yüksek bulunmuştur. Hizmet süresi 20-25 yıl olan kamu sektörü çalışanlarının genel örgütsel bağlılık puanları (3,009±0,740), hizmet süresi 5-10 yıl olan kamu sektörü çalışanlarının genel örgütsel bağlılık puanlarından (2,331±0,668) yüksek bulunmuştur. Hizmet süresi 25 yıldan fazla olan kamu sektörü çalışanlarının genel örgütsel bağlılık puanları (3,101±0,685), hizmet süresi 5-10 yıl olan kamu sektörü çalışanlarının genel örgütsel bağlılık puanlarından (2,331±0,668) yüksek bulunmuştur.

#### 4.5. Araştırmaya Katılan Kamu Sektörü Çalışanlarının Motivasyon Düzeylerinin Demografik Özelliklere Göre Ortalamaları

**Tablo 20. Araştırmaya Katılan Kamu Sektörü Çalışanlarının Motivasyon Düzeylerinin Cinsiyet Göre Ortalamaları**

|                   | Grup  | N   | Ort   | Ss    | t     | p     |
|-------------------|-------|-----|-------|-------|-------|-------|
| İçsel Motivasyon  | Kadın | 157 | 3,461 | 0,734 | 1,750 | 0,081 |
|                   | Erkek | 204 | 3,322 | 0,752 |       |       |
| Dışsal Motivasyon | Kadın | 157 | 2,811 | 0,539 | 0,631 | 0,529 |
|                   | Erkek | 204 | 2,774 | 0,568 |       |       |
| Genel Motivasyon  | Kadın | 157 | 3,055 | 0,515 | 1,325 | 0,186 |
|                   | Erkek | 204 | 2,980 | 0,548 |       |       |

Araştırmaya katılan kamu sektörü çalışanlarının içsel motivasyon, dışsal motivasyon, genel motivasyon puanları ortalamalarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ( $p > 0,05$ ).

**Tablo 21. Araştırmaya Katılan Kamu Sektörü Çalışanlarının Motivasyon Düzeylerinin Yaş Grubu Göre Ortalamaları**

|                   | Grup        | N   | Ort   | Ss    | F     | p            | Fark                     |
|-------------------|-------------|-----|-------|-------|-------|--------------|--------------------------|
| İçsel Motivasyon  | 18-25       | 38  | 3,064 | 0,661 | 9,402 | <b>0,000</b> | 3>1<br>4>1<br>3>2<br>4>2 |
|                   | 26-35       | 126 | 3,199 | 0,662 |       |              |                          |
|                   | 36-45       | 84  | 3,515 | 0,764 |       |              |                          |
|                   | 46 ve üzeri | 113 | 3,596 | 0,771 |       |              |                          |
| Dışsal Motivasyon | 18-25       | 38  | 2,746 | 0,535 | 1,507 | 0,212        |                          |
|                   | 26-35       | 126 | 2,716 | 0,527 |       |              |                          |
|                   | 36-45       | 84  | 2,844 | 0,537 |       |              |                          |
|                   | 46 ve üzeri | 113 | 2,848 | 0,600 |       |              |                          |
| Genel Motivasyon  | 18-25       | 38  | 2,865 | 0,513 | 5,565 | <b>0,001</b> | 4>1<br>3>2<br>4>2        |
|                   | 26-35       | 126 | 2,897 | 0,485 |       |              |                          |
|                   | 36-45       | 84  | 3,095 | 0,537 |       |              |                          |
|                   | 46 ve üzeri | 113 | 3,128 | 0,561 |       |              |                          |

Araştırmaya katılan kamu sektörü çalışanlarının içsel motivasyon puanları ortalamalarının yaş grubu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonuçları (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ( $F=9,402; p=0,000 < 0,05$ ). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla t-testi sonuçları post-hoc analiz yapılmıştır. Yaş grubu 36-45 olan kamu sektörü çalışanlarının içsel motivasyon puanları ( $3,515 \pm 0,764$ ), yaş grubu 18-25 olan kamu sektörü çalışanlarının içsel motivasyon puanlarından ( $3,064 \pm 0,661$ ) yüksek bulunmuştur. Yaş grubu 46 ve üzeri olan kamu sektörü çalışanlarının içsel motivasyon puanları ( $3,596 \pm 0,771$ ), yaş grubu 18-25 olan kamu sektörü çalışanlarının içsel motivasyon puanlarından ( $3,064 \pm 0,661$ ) yüksek bulunmuştur. Yaş grubu 36-45 olan kamu sektörü çalışanlarının içsel motivasyon puanları ( $3,515 \pm 0,764$ ), yaş grubu 26-35 olan kamu sektörü çalışanlarının içsel motivasyon puanlarından ( $3,199 \pm 0,662$ ) yüksek bulunmuştur.

çalışanlarının içsel motivasyon puanlarından (3,199±0,662) yüksek bulunmuştur.

Yaş grubu 46 ve üzeri olan kamu sektörü çalışanlarının içsel motivasyon puanları (3,596±0,771), yaş grubu 26-35 olan kamu sektörü çalışanlarının içsel motivasyon puanlarından (3,199±0,662) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan kamu sektörü çalışanlarının genel motivasyon puanları ortalamalarını yaş grubu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan ANOVA sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur (F=5,565; p=0,001 < 0,05). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla yapılan post-hoc analizi yapılmıştır. Yaş grubu 46 ve üzeri olan kamu sektörü çalışanlarının genel motivasyon puanları (3,128±0,561), yaş grubu 18-25 olan kamu sektörü çalışanlarının genel motivasyon puanlarından (2,865±0,513) yüksek bulunmuştur. Yaş grubu 36-45 olan kamu sektörü çalışanlarının genel motivasyon puanları (3,095±0,537), yaş grubu 26-35 olan kamu sektörü çalışanlarının genel motivasyon puanlarından (2,897±0,485) yüksek bulunmuştur. Yaş grubu 46 ve üzeri olan kamu sektörü çalışanlarının genel motivasyon puanları (3,128±0,561), yaş grubu 26-35 olan kamu sektörü çalışanlarının genel motivasyon puanlarından (2,897±0,485) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan kamu sektörü çalışanlarının dışsal motivasyon puanları ortalamalarını yaş grubu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan ANOVA sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır (p > 0,05).

**Tablo 22. Araştırmaya Katılan Kamu Sektörü Çalışanlarının Motivasyon Düzeylerinin Medeni Durumu Göre Ortalamaları**

|                   | Grup  | N   | Ort   | Ss    | t      | p            |
|-------------------|-------|-----|-------|-------|--------|--------------|
| İçsel Motivasyon  | Bekar | 119 | 3,233 | 0,641 | -2,702 | <b>0,004</b> |
|                   | Evli  | 242 | 3,456 | 0,784 |        |              |
| Dışsal Motivasyon | Bekar | 119 | 2,731 | 0,470 | -1,430 | 0,153        |
|                   | Evli  | 242 | 2,819 | 0,591 |        |              |
| Genel Motivasyon  | Bekar | 119 | 2,919 | 0,447 | -2,345 | <b>0,012</b> |
|                   | Evli  | 242 | 3,058 | 0,568 |        |              |

Araştırmaya katılan kamu sektörü çalışanlarının işsel motivasyon puanları ortalamalarının medenidurumdeğişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan-

testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ( $t=2.702$ ;  $p=0.004 < 0,05$ ). Evli kamu sektörü çalışanlarının işsel motivasyon puanları ( $x=3,456$ ), Bekar kamu sektörü çalışanlarının işsel motivasyon puanlarından ( $x=3,233$ ) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan kamu sektörü çalışanlarının genel motivasyon puanları ortalamalarını medenidurumdeğişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan-

testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ( $t=2.345$ ;  $p=0.012 < 0,05$ ). Evli kamu sektörü çalışanlarının genel motivasyon puanları ( $x=3,058$ ), Bekar kamu sektörü çalışanlarının genel motivasyon puanlarından ( $x=2,919$ ) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan kamu sektörü çalışanlarının işsizlik motivasyon puanları ortalamalarını medenidurumdeğişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan-

testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ( $p > 0,05$ ).

**Tablo 23. Araştırmaya Katılan Kamu Sektörü Çalışanlarının Motivasyon Düzeylerinin Unvanı Göre Ortalamaları**

|                  | Grup                   | N       | Ort       | Ss        | F         | p                       | Fark  |
|------------------|------------------------|---------|-----------|-----------|-----------|-------------------------|---|
| İşsel Motivasyon | Memur                  | 88      | 3,40<br>0 | 0,90<br>4 | 5,69<br>3 | <b>0,00</b><br><b>1</b> | <b>4&gt;1</b><br><b>4&gt;2</b><br><b>4&gt;3</b> |
|                  | Uzman Yardımcısı       | 66      | 3,23<br>4 | 0,61<br>0 |           |                         |   |
|                  | Uzman                  | 19<br>2 | 3,37<br>0 | 0,68<br>4 |           |                         |   |
|                  | Müdür Yardımcısı/müdür | 15      | 4,09<br>6 | 0,70<br>4 |           |                         |   |



|                   |                        |         |           |           |           |                   |                                     |
|-------------------|------------------------|---------|-----------|-----------|-----------|-------------------|-------------------------------------|
| Dışsal Motivasyon | Memur                  | 88      | 2,74<br>2 | 0,69<br>3 | 4,64<br>9 | <b>0,00<br/>3</b> | <b>4&gt;1<br/>4&gt;3</b>            |
|                   | Uzman Yardımcısı       | 66      | 2,89<br>8 | 0,45<br>4 |           |                   |                                     |
|                   | Uzman                  | 19<br>2 | 2,74<br>2 | 0,51<br>3 |           |                   |                                     |
|                   | Müdür Yardımcısı/müdür | 15      | 3,21<br>8 | 0,30<br>1 |           |                   |                                     |
| Genel Motivasyon  | Memur                  | 88      | 2,98<br>9 | 0,66<br>2 | 5,55<br>8 | <b>0,00<br/>1</b> | <b>4&gt;1<br/>4&gt;2<br/>4&gt;3</b> |
|                   | Uzman Yardımcısı       | 66      | 3,02<br>4 | 0,42<br>1 |           |                   |                                     |
|                   | Uzman                  | 19<br>2 | 2,97<br>7 | 0,49<br>7 |           |                   |                                     |
|                   | Müdür Yardımcısı/müdür | 15      | 3,54<br>7 | 0,31<br>6 |           |                   |                                     |

Araştırmaya katılan kamu sektörü çalışanlarının işsel motivasyon puanları ortalamalarının unvan değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda (Anova) sonuçta grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ( $F=5,693; p=0,001 < 0,05$ ). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla t-testi yapılmıştır. Unvanı müdür yardımcısı/müdür olan kamu sektörü çalışanlarının işsel motivasyon puanları ( $4,096 \pm 0,704$ ), unvanı memur olan kamu sektörü çalışanlarının işsel motivasyon puanlarından ( $3,400 \pm 0,904$ ) yüksek bulunmuştur. Unvanı müdür yardımcısı/müdür olan kamu sektörü çalışanlarının işsel motivasyon puanları ( $4,096 \pm 0,704$ ), unvanı uzman yardımcısı olan kamu sektörü çalışanlarının işsel motivasyon puanlarından ( $3,234 \pm 0,610$ ) yüksek bulunmuştur. Unvanı müdür yardımcısı/müdür olan kamu sektörü çalışanlarının işsel motivasyon puanları ( $4,096 \pm 0,704$ ), unvanı uzman olan kamu sektörü çalışanlarının işsel motivasyon puanlarından ( $3,370 \pm 0,684$ ) yüksek bulunmuştur.

Araştırmayakatılı kamusektörü çalışanlarının işsal motivasyon puanları ortalamalarını unvanı değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan telyönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ( $F=4,649; p=0,003 < 0.05$ ). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamlayıcı post-hoc analizi yapılmıştır. Unvanı müdür yardımcısı/müdür olan kamu sektörü çalışanlarının işsal motivasyon puanları ( $3,218 \pm 0,301$ ), unvanı memur olan kamu sektörü çalışanlarının işsal motivasyon puanlarından ( $2,742 \pm 0,693$ ) yüksek bulunmuştur.

Unvanı müdür yardımcısı/müdür olan kamu sektörü çalışanlarının işsal motivasyon puanları ( $3,218 \pm 0,301$ ), unvanı uzman olan kamu sektörü çalışanlarının işsal motivasyon puanlarından ( $2,742 \pm 0,513$ ) yüksek bulunmuştur.

Araştırmayakatılı kamusektörü çalışanlarının genel motivasyon puanları ortalamalarını unvanı değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan telyönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ( $F=5,558; p=0,001 < 0.05$ ). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamlayıcı post-hoc analizi yapılmıştır. Unvanı müdür yardımcısı/müdür olan kamu sektörü çalışanlarının genel motivasyon puanları ( $3,547 \pm 0,316$ ), unvanı memur olan kamu sektörü çalışanlarının genel motivasyon puanlarından ( $2,989 \pm 0,662$ ) yüksek bulunmuştur.

Unvanı müdür yardımcısı/müdür olan kamu sektörü çalışanlarının genel motivasyon puanları ( $3,547 \pm 0,316$ ), unvanı uzman yardımcısı olan kamu sektörü çalışanlarının genel motivasyon puanlarından ( $3,024 \pm 0,421$ ) yüksek bulunmuştur.

Unvanı müdür yardımcısı/müdür olan kamu sektörü çalışanlarının genel motivasyon puanları ( $3,547 \pm 0,316$ ), unvanı uzman olan kamu sektörü çalışanlarının genel motivasyon puanlarından ( $2,977 \pm 0,497$ ) yüksek bulunmuştur.

**Tablo 24. Araştırmaya Katılan Kamu Sektörü Çalışanlarının Motivasyon Düzeylerinin Eğitim Düzeyi Göre Ortalamaları**

|                   | Grup          | N   | Ort   | Ss    | F     | p            | Fark          |
|-------------------|---------------|-----|-------|-------|-------|--------------|---------------|
| İçsel Motivasyon  | Yüksek Lisans | 37  | 3,291 | 0,641 | 2,504 | 0,059        |               |
|                   | Lisans        | 269 | 3,371 | 0,720 |       |              |               |
|                   | Önlisans      | 25  | 3,244 | 0,871 |       |              |               |
|                   | Lise          | 30  | 3,715 | 0,920 |       |              |               |
| Dışsal Motivasyon | Yüksek Lisans | 37  | 2,541 | 0,463 | 2,847 | <b>0,038</b> | <b>2&gt;1</b> |
|                   | Lisans        | 269 | 2,819 | 0,511 |       |              |               |
|                   | Önlisans      | 25  | 2,837 | 0,637 |       |              |               |
|                   | Lise          | 30  | 2,796 | 0,850 |       |              |               |
| Genel Motivasyon  | Yüksek Lisans | 37  | 2,822 | 0,412 | 2,234 | 0,084        |               |
|                   | Lisans        | 269 | 3,026 | 0,505 |       |              |               |
|                   | Önlisans      | 25  | 2,990 | 0,592 |       |              |               |
|                   | Lise          | 30  | 3,140 | 0,786 |       |              |               |

Araştırmaya katılan kamu sektörü çalışanlarının dışsal motivasyon puanları ortalamalarını eğitim düzeyi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ( $F=2,847; p=0,038 < 0.05$ ). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizi yapılmıştır. Eğitim düzeyi lisans olan kamu sektörü çalışanlarının dışsal motivasyon puanları ( $2,819 \pm 0,511$ ), eğitim düzeyi yüksek lisans olan kamu sektörü çalışanlarının dışsal motivasyon puanlarından ( $2,541 \pm 0,463$ ) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan kamu sektörü çalışanlarının içsel motivasyon, genel motivasyon puanları ortalamalarını eğitim düzeyi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ( $p > 0.05$ ).



**Tablo 25. Araştırmaya Katılan Kamu Sektörü Çalışanlarının Motivasyon Düzeylerinin Hizmet Süresi Göre Ortalamaları**

|                   | <b>Grup</b>    | <b>N</b> | <b>Ort</b> | <b>Ss</b> | <b>F</b> | <b>p</b>     | <b>Fark</b>   |
|-------------------|----------------|----------|------------|-----------|----------|--------------|---------------|
| İçsel Motivasyon  | 0-5Yıl         | 125      | 3,097      | 0,592     | 7,550    | <b>0,000</b> | <b>3&gt;1</b> |
|                   | 5-10Yıl        | 21       | 3,169      | 0,812     |          |              | <b>4&gt;1</b> |
|                   | 10-15Yıl       | 24       | 3,560      | 0,793     |          |              | <b>5&gt;1</b> |
|                   | 15-20Yıl       | 46       | 3,483      | 0,693     |          |              | <b>6&gt;1</b> |
|                   | 20-25Yıl       | 78       | 3,570      | 0,755     |          |              |               |
|                   | 25Yıldan Fazla | 67       | 3,632      | 0,822     |          |              |               |
| Dışsal Motivasyon | 0-5Yıl         | 125      | 2,749      | 0,510     | 2,525    | <b>0,029</b> | <b>4&gt;2</b> |
|                   | 5-10Yıl        | 21       | 2,483      | 0,586     |          |              |               |
|                   | 10-15Yıl       | 24       | 2,686      | 0,535     |          |              |               |
|                   | 15-20Yıl       | 46       | 2,922      | 0,475     |          |              |               |
|                   | 20-25Yıl       | 78       | 2,821      | 0,627     |          |              |               |
|                   | 25Yıldan Fazla | 67       | 2,875      | 0,562     |          |              |               |
| Genel Motivasyon  | 0-5Yıl         | 125      | 2,879      | 0,464     | 4,779    | <b>0,000</b> | <b>5&gt;1</b> |
|                   | 5-10Yıl        | 21       | 2,740      | 0,571     |          |              | <b>6&gt;1</b> |
|                   | 10-15Yıl       | 24       | 3,014      | 0,523     |          |              | <b>6&gt;2</b> |
|                   | 15-20Yıl       | 46       | 3,132      | 0,463     |          |              |               |
|                   | 20-25Yıl       | 78       | 3,102      | 0,564     |          |              |               |
|                   | 25Yıldan Fazla | 67       | 3,159      | 0,586     |          |              |               |

Araştırmaya katılan kamu sektörü çalışanlarının işsel motivasyon puanları ortalamalarının hizmet süresinde değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-test sonuçları (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ( $F=7,550; p=0,000 < 0.05$ ). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla t-test sonuçları post-hoc analiz yapılmıştır. Hizmet süresi 10-15 yıl olan kamu sektörü çalışanlarının işsel motivasyon puanları ( $3,560 \pm 0,793$ ), hizmet süresi 0-5 yıl olan kamu sektörü çalışanlarının işsel motivasyon puanlarından ( $3,097 \pm 0,592$ ) yüksek bulunmuştur. Hizmet süresi 15-20 yıl olan kamu sektörü çalışanlarının işsel motivasyon puanları ( $3,483 \pm 0,693$ ), hizmet süresi 0-5 yıl olan kamu sektörü çalışanlarının işsel motivasyon puanlarından ( $3,097 \pm 0,592$ ) yüksek bulunmuştur. Hizmet süresi 20-25 yıl olan kamu sektörü çalışanlarının işsel motivasyon puanları ( $3,570 \pm 0,755$ ), hizmet süresi 0-5 yıl olan kamu sektörü çalışanlarının işsel motivasyon puanlarından ( $3,097 \pm 0,592$ ) yüksek bulunmuştur. Hizmet süresi 25 yıldan fazla olan kamu sektörü çalışanlarının işsel motivasyon puanları ( $3,632 \pm 0,822$ ), hizmet süresi 0-5 yıl olan kamu sektörü çalışanlarının işsel motivasyon puanlarından ( $3,097 \pm 0,592$ ) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan kamu sektörü çalışanlarının işsel motivasyon puanları ortalamalarının hizmet süresinde değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-test sonuçları (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ( $F=2,525; p=0,029 < 0.05$ ). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla t-test sonuçları post-hoc analiz yapılmıştır. Hizmet süresi 15-20 yıl olan kamu sektörü çalışanlarının işsel motivasyon puanları ( $2,922 \pm 0,475$ ), hizmet süresi 5-10 yıl olan kamu sektörü çalışanlarının işsel motivasyon puanlarından ( $2,483 \pm 0,586$ ) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan kamu sektörü çalışanlarının genel motivasyon puanları ortalamalarının hizmet süresinde değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-test sonuçları (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ( $F=4,779; p=0,000 < 0.05$ ). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla t-test sonuçları post-hoc analiz yapılmıştır. Hizmet süresi 20-25 yıl olan kamu sektörü çalışanlarının genel motivasyon puanları ( $3,102 \pm 0,564$ ), hizmet süresi 0-5 yıl olan kamu sektörü çalışanlarının genel motivasyon puanlarından ( $2,879 \pm 0,464$ ) yüksek bulunmuştur. Hizmet süresi 25 yıldan fazla olan kamu sektörü çalışanlarının genel motivasyon puanları ( $3,159 \pm 0,586$ ), hizmet süresi 0-5 yıl olan kamu sektörü çalışanlarının genel motivasyon puanlarından ( $2,879 \pm 0,464$ ) yüksek bulunmuştur. Hizmet süresi 25 yıldan fazla olan kamu sektörü çalışanlarının genel motivasyon puanları ( $3,159 \pm 0,586$ ), hizmet süresi 0-5 yıl olan kamu sektörü çalışanlarının genel motivasyon puanlarından ( $2,879 \pm 0,464$ ) yüksek bulunmuştur.

çalışanlarının genel motivasyon puanları (3,159±0,586), hizmet süresi 5-10 yıl olan kamu sektörü çalışanlarının genel motivasyon puanlarından (2,740±0,571) yüksek bulunmuştur.

#### 4.6. Korelasyon Analizleri

**Tablo 26. Araştırmaya Katılan Kamu Sektörü Çalışanlarının Örgütsel Adalet Algısı ve Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Aralarındaki İlişkinin Korelasyon Analizi ile İncelenmesi**

|                              |   | Örgüte Normatif Bağlılık | Örgüte Devamlılık Bağlılığı | Örgüte Duygusal Bağlılık | Genel Örgütsel Bağlılık |
|------------------------------|---|--------------------------|-----------------------------|--------------------------|-------------------------|
| Amirlerle İlişkiler          | r | 0,279**                  | 0,129*                      | 0,130*                   | 0,215**                 |
|                              | p | <b>0,000</b>             | <b>0,014</b>                | <b>0,013</b>             | <b>0,000</b>            |
| Çalışanlarla İlişkiler       | r | 0,201**                  | 0,109*                      | 0,037                    | 0,132*                  |
|                              | p | <b>0,000</b>             | <b>0,038</b>                | 0,479                    | <b>0,012</b>            |
| Genel Örgütsel Adalet Algısı | r | 0,302**                  | 0,145**                     | 0,122*                   | 0,225**                 |
|                              | p | <b>0,000</b>             | <b>0,006</b>                | <b>0,020</b>             | <b>0,000</b>            |

Amirlerle ilişkiler ile örgüte normatif bağlılık arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur ( $r=0.279$ ;  $p=0,000<0.05$ ). Buna göre amirlerle ilişkiler arttıkça örgüte normatif bağlılık artmaktadır.

Amirlerle ilişkiler ile örgüte devamlılık bağlılığı arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur ( $r=0.129$ ;  $p=0,014<0.05$ ). Buna göre amirlerle ilişkiler arttıkça örgüte devamlılık bağlılığı artmaktadır.

Amirlerle ilişkiler ile örgüte duygusal bağlılık arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur ( $r=0.13$ ;  $p=0,013<0.05$ ). Buna göre amirlerle ilişkiler arttıkça örgüte duygusal bağlılık artmaktadır.

Amirlerle ilişkiler ile genel örgütsel bağlılık arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur ( $r=0.215$ ;  $p=0,000<0.05$ ). Buna göre amirlerle ilişkiler arttıkça genel örgütsel bağlılık artmaktadır.

Çalışanlarla ilişkiler ile örgüte normatif bağlılık arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur ( $r=0.201$ ;  $p=0,000<0.05$ ). Buna göre çalışanlarla ilişkiler arttıkça örgüte normatif bağlılık artmaktadır.

Çalışanlarla ilişkiler ile örgüte devamlılık bağlılığı arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur ( $r=0.109$ ;  $p=0,038<0.05$ ). Buna göre çalışanlarla ilişkiler arttıkça örgüte devamlılık bağlılığı artmaktadır.

Çalışanlarla İlişkiler ile örgütsel bağlılık arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmamaktadır.

Çalışanlarla İlişkiler ile genel örgütsel bağlılık arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur ( $r=0.132$ ;  $p=0,012<0.05$ ). Buna göre çalışanlarla ilişkiler arttıkça genel örgütsel bağlılık artmaktadır.

Genel Örgütsel Adalet Algısı ile örgütsel normatif bağlılık arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur ( $r=0.302$ ;  $p=0,000<0.05$ ). Buna göre genel örgütsel adalet algısı arttıkça örgütsel normatif bağlılık artmaktadır.

Genel Örgütsel Adalet Algısı ile örgütsel devamlılık bağlılığı arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur ( $r=0.145$ ;  $p=0,006<0.05$ ). Buna göre genel örgütsel adalet algısı arttıkça örgütsel devamlılık bağlılığı artmaktadır.

Genel Örgütsel Adalet Algısı ile örgütsel duygusal bağlılık arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur ( $r=0.122$ ;  $p=0,020<0.05$ ). Buna göre genel örgütsel adalet algısı arttıkça örgütsel duygusal bağlılık artmaktadır.

Genel Örgütsel Adalet Algısı ile genel örgütsel bağlılık arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur ( $r=0.225$ ;  $p=0,000<0.05$ ). Buna göre genel örgütsel adalet algısı arttıkça genel örgütsel bağlılık artmaktadır.

**Tablo 27. Araştırmaya Katılan Kamu Sektörü Çalışanlarının Örgütsel Adalet Algısı ve Motivasyon Düzeylerinin Aralarındaki İlişkinin Korelasyon Analizi ile İncelenmesi**

|                              |   | İçsel Motivasyon | Dışsal Motivasyon | Genel Motivasyon |
|------------------------------|---|------------------|-------------------|------------------|
| Amirlerle İlişkiler          | r | 0,180**          | 0,187**           | 0,216**          |
|                              | p | <b>0,001</b>     | <b>0,000</b>      | <b>0,000</b>     |
| Çalışanlarla İlişkiler       | r | 0,093            | 0,127*            | 0,131*           |
|                              | p | 0,076            | <b>0,016</b>      | <b>0,013</b>     |
| Genel Örgütsel Adalet Algısı | r | 0,183**          | 0,200**           | 0,226**          |
|                              | p | <b>0,000</b>     | <b>0,000</b>      | <b>0,000</b>     |

Amirlerle İlişkiler ile içsel motivasyon arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur ( $r=0.18$ ;  $p=0,001<0.05$ ). Buna göre amirlerle ilişkiler arttıkça içsel motivasyon artmaktadır.

Amirlerle İlişkiler ile dışsal motivasyon arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur ( $r=0.187$ ;  $p=0,000<0.05$ ). Buna göre amirlerle ilişkiler arttıkça dışsal motivasyon artmaktadır.



Amirlerle ilişkiler ile genel motivasyon arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur ( $r=0.216$ ;  $p=0,000<0.05$ ). Buna göre amirlerle ilişkiler arttıkça genel motivasyon artmaktadır.

Çalışanlarla ilişkiler ile içsel motivasyon arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmamaktadır.

Çalışanlarla ilişkiler ile dışsal motivasyon arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur ( $r=0.127$ ;  $p=0,016<0.05$ ). Buna göre çalışanlarla ilişkiler arttıkça dışsal motivasyon artmaktadır.

Çalışanlarla ilişkiler ile genel motivasyon arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur ( $r=0.131$ ;  $p=0,013<0.05$ ). Buna göre çalışanlarla ilişkiler arttıkça genel motivasyon artmaktadır.

Genel Örgütsel Adalet Algısı ile içsel motivasyon arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur ( $r=0.183$ ;  $p=0,000<0.05$ ). Buna göre genel örgütsel adalet algısı arttıkça içsel motivasyon artmaktadır.

Genel Örgütsel Adalet Algısı ile dışsal motivasyon arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur ( $r=0.2$ ;  $p=0,000<0.05$ ). Buna göre genel örgütsel adalet algısı arttıkça dışsal motivasyon artmaktadır.

Genel Örgütsel Adalet Algısı ile genel motivasyon arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur ( $r=0.226$ ;  $p=0,000<0.05$ ). Buna göre genel örgütsel adalet algısı arttıkça genel motivasyon artmaktadır.

#### 4.7. Regresyon Analizleri

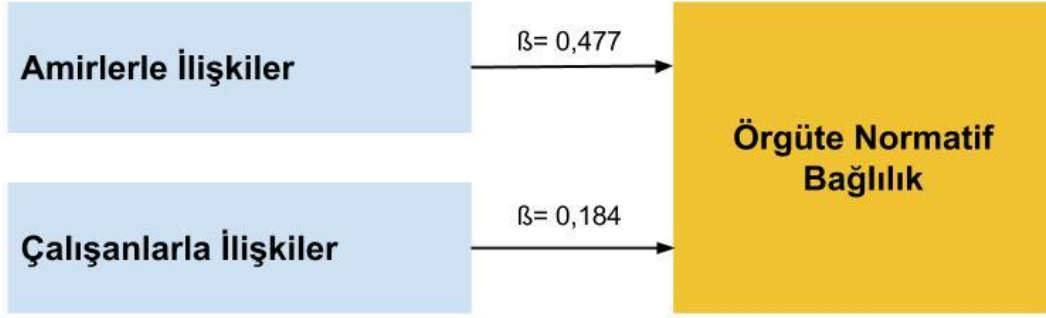
##### 4.7.1. Kamu sektörü çalışanlarının örgütsel adalet algı düzeylerinin örgütsel bağlılık düzeyleri üzerine etkisinin regresyon analizi ile incelenmesi

**Tablo 28. Kamu Sektörü Çalışanlarının Örgütsel Adalet Algı Düzeylerinin Örgüte Normatif Bağlılık Üzerine Etkisi**

| Bağımlı Değişken         | Bağımsız Değişken      | $\beta$ | t     | p            | F      | Model(p)     | $R^2$ |
|--------------------------|------------------------|---------|-------|--------------|--------|--------------|-------|
| Örgüte Normatif Bağlılık | Sabit                  | 0,898   | 2,939 | 0,004        | 18,115 | <b>0,000</b> | 0,087 |
|                          | Amirlerle ilişkiler    | 0,477   | 4,508 | <b>0,000</b> |        |              |       |
|                          | Çalışanlarla ilişkiler | 0,184   | 2,345 | <b>0,020</b> |        |              |       |

Amirlerle ilişkiler, çalışanlarla ilişkiler ile örgüte normatif bağlılık arasındaki ilişki belirlemek üzere yapılan regresyon analizi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ( $F=18,115$ ;  $p=0,000<0.05$ ). Örgüte

normatifbağlılık düzeyinin belirleyicisi olarak amirlerle ilişkiler, çalışanlarla ilişkilerdeğişkenleriile ilişki isinin (açıklayıcılık gücünün) zayıf olduğu görülmüştür ( $R^2=0,087$ ). Kamu sektörü çalışanlarının amirlerle ilişkiler düzeyi örgüte normatif bağlılık düzeyini arttırmaktadır ( $\beta=0,477$ ). Kamu sektörü çalışanlarının çalışanlarla ilişkiler düzeyi örgüte normatifbağlılık düzeyini arttırmaktadır ( $\beta=0,184$ ).

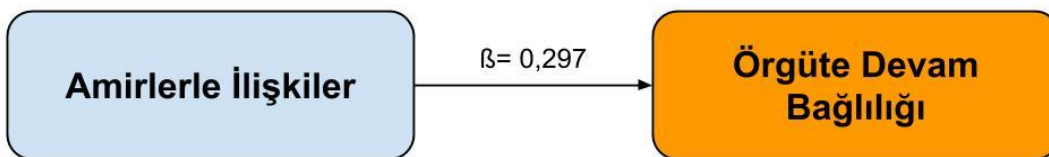


**Şekil 1. Kamu Sektörü Çalışanlarının Örgütsel Adalet Algı Düzeylerinin Örgüte Normatif Bağlılık Üzerine Etkisinin Sonuç Modeli**

**Tablo 29. Kamu Sektörü Çalışanlarının Örgütsel Adalet Algı Düzeylerinin Örgüte Devamlılık Bağlılığı Üzerine Etkisi**

| Bağımlı Değişken            | Bağımsız Değişken   | $\beta$ | t     | p            | F     | Model (p)    | $R^2$ |
|-----------------------------|---------------------|---------|-------|--------------|-------|--------------|-------|
| Örgüte Devamlılık Bağlılığı | Sabit               | 2,277   | 7,204 | 0,000        | 6,091 | <b>0,014</b> | 0,014 |
|                             | Amirlerle İlişkiler | 0,297   | 2,468 | <b>0,014</b> |       |              |       |

Amirlerle ilişkiler ile örgüte devamlılık bağlılığı arasındaki ilişki belirlemek üzere yapılan *stepwise* regresyon analizi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ( $F=6,091$ ;  $p=0,014<0,05$ ). Örgüte devamlılık bağlılığı düzeyinin belirleyicisi olarak amirlerle ilişkiler değişkenleri ile ilişkisinin (açıklayıcılık gücünün) zayıf olduğu görülmüştür ( $R^2=0,014$ ). Kamu sektörü çalışanlarının amirlerle ilişkiler düzeyi örgüte devamlılık bağlılığı düzeyini arttırmaktadır ( $\beta=0,297$ ).



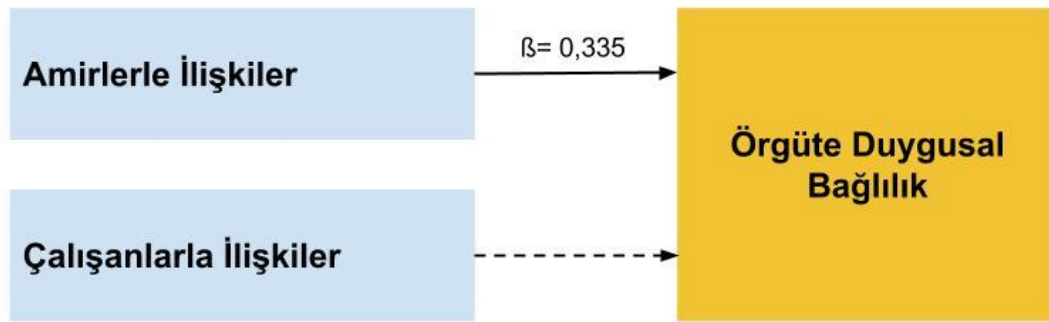
**Şekil 2. Kamu Sektörü Çalışanlarının Örgütsel Adalet Algı Düzeylerinin Örgüte Devamlılık Bağlılığı Üzerine Etkisinin Sonuç Modeli**

**Tablo 30. Kamu Sektörü Çalışanlarının Örgütsel Adalet Algı Düzeylerinin Örgüte Duygusal Bağlılık Üzerine Etkisi**

| BağımlıDeğişken        | BağımsızDeğişken      | $\beta$    | t          | p            | F     | Model(p)     | R <sup>2</sup> |
|------------------------|-----------------------|------------|------------|--------------|-------|--------------|----------------|
| ÖrgüteDuygusalBağlılık | Sabit                 | 2,082      | 5,130      | 0,000        | 3,086 | <b>0,047</b> | 0,011          |
|                        | Amirlerleİlişkiler    | 0,335      | 2,380      | <b>0,018</b> |       |              |                |
|                        | Çalışanlarlaİlişkiler | -<br>0,009 | -<br>0,082 | 0,935        |       |              |                |

Amirlerle

ilişkiler, çalışanlarla ilişkileri örgüte duygusal bağlılık arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan regresyon analizi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ( $F=3,086; p=0,047 < 0,05$ ). Örgüte duygusal bağlılık düzeyinin belirleyicisi olarak amirlerle ilişkiler, çalışanlarla ilişkilerdeğişkenleri ile ilişkisinin (açıklayıcılık gücünün) zayıf olduğu görülmüştür ( $R^2=0,011$ ). Kamu sektörü çalışanlarının amirlerle ilişkiler düzeyi örgüte duygusal bağlılık düzeyini arttırmaktadır ( $\beta=0,335$ ). Kamu sektörü çalışanlarının çalışanlarla ilişkiler düzeyi örgüte duygusal bağlılık düzeyini etkilememektedir ( $p=0,935 > 0,05$ ).



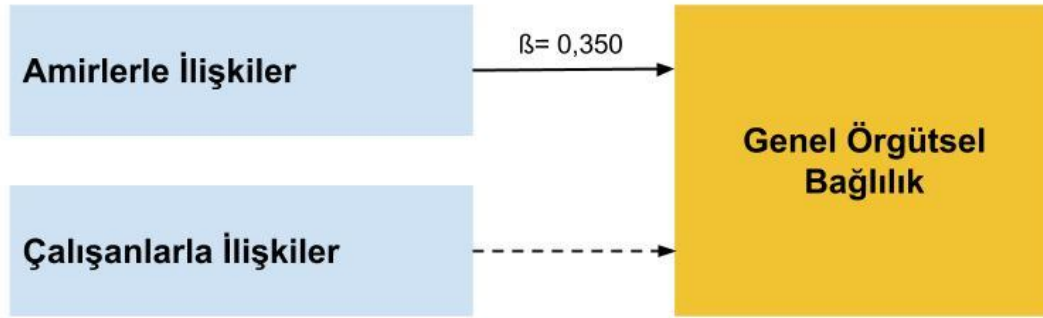
**Şekil 3. Kamu Sektörü Çalışanlarının Örgütsel Adalet Algı Düzeylerinin Örgüte Duygusal Bağlılık Üzerine Etkisinin Sonuç Modeli**

**Tablo 31. Kamu Sektörü Çalışanlarının Örgütsel Adalet Algı Düzeylerinin Genel Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi**

| BağımlıDeğişken       | BağımsızDeğişken      | $\beta$ | t     | p            | F     | Model(p)     | R <sup>2</sup> |
|-----------------------|-----------------------|---------|-------|--------------|-------|--------------|----------------|
| GenelÖrgütselBağlılık | Sabit                 | 1,687   | 5,894 | 0,000        | 9,546 | <b>0,000</b> | 0,045          |
|                       | Amirlerleİlişkiler    | 0,350   | 3,532 | <b>0,000</b> |       |              |                |
|                       | Çalışanlarlaİlişkiler | 0,097   | 1,313 | 0,190        |       |              |                |

Amirlerle

ilişkiler, çalışanlarla ilişkileri ile genel örgütsel bağlılık arasındaki ilişki belirlemek üzere yapılan regresyon analizi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ( $F=9,546; p=0,000 < 0,05$ ). Genel örgütsel bağlılık düzeyinin belirleyicisi olarak amirlerle ilişkiler, çalışanlarla ilişkilerdeğişkenleri ile ilişkisinin (açıklayıcılık gücünün) zayıf olduğu görülmüştür ( $R^2=0,045$ ). Kamu sektörü çalışanlarının amirlerle ilişkiler düzeyi genel örgütsel bağlılık düzeyini arttırmaktadır ( $\beta=0,350$ ). Kamu sektörü çalışanlarının çalışanlarla ilişkiler düzeyi genel örgütsel bağlılık düzeyini etkilememektedir ( $p=0,190 > 0,05$ ).



Şekil 4. Kamu Sektörü Çalışanlarının Örgütsel Adalet Algı Düzeylerinin Genel Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisinin Sonuç Modeli

Tablo 32. Kamu Sektörü Çalışanlarının Genel Örgütsel Adalet Algı Düzeyinin Genel Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi

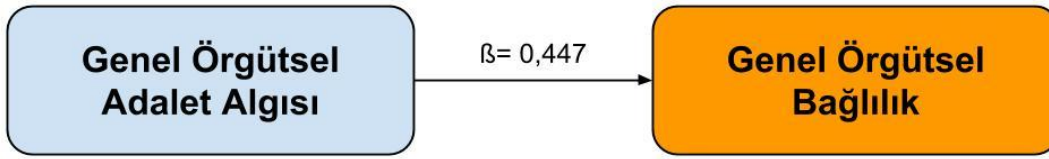
| BağımlıDeğişken       | BağımsızDeğişken          | $\beta$ | t     | p           | F      | Model(p)     | R <sup>2</sup> |
|-----------------------|---------------------------|---------|-------|-------------|--------|--------------|----------------|
| GenelÖrgütselBağlılık | Sabit                     | 1,684   | 6,034 | 0,000       | 19,144 | <b>0,000</b> | 0,048          |
|                       | GenelÖrgütselAdaletAlgısı | 0,44    | 4,37  | <b>0,00</b> |        |              |                |

|  |   |   |   |   |  |  |  |
|--|---|---|---|---|--|--|--|
|  | 1 | 7 | 5 | 0 |  |  |  |
|--|---|---|---|---|--|--|--|

Genel

örgütsel adalet algısı ile genel örgütsel bağlılık arasındaki ilişki belirlemek üzere yapılan regresyon analizi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ( $F=19,144; p=0,000 < 0,05$ ). Genel

örgütsel bağlılık düzeyinin belirleyicisi olarak genel örgütsel adalet algısı değişkenleri ile ilişkisinin (açıklayıcılık gücünün) zayıf olduğu görülmüştür ( $R^2=0,048$ ). Kamu sektörü çalışanlarının genel örgütsel adalet algısı düzeyi genel örgütsel bağlılık düzeyini arttırmaktadır ( $\beta=0,447$ ).



**Şekil 5. Kamu Sektörü Çalışanlarının Genel Örgütsel Adalet Algı Düzeyinin Genel Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisinin Sonuç Modeli**

#### 4.7.2. Kamu Sektörü Çalışanlarının Örgütsel Adalet Algı Düzeylerinin İçsel Motivasyon Üzerine Etkisinin Regresyon Analizi ile İncelenmesi

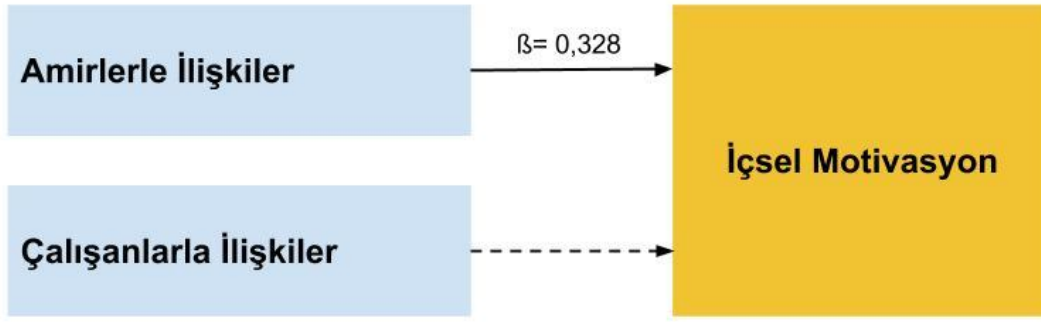
**Tablo 33. Kamu Sektörü Çalışanlarının Örgütsel Adalet Algı Düzeylerinin İçsel Motivasyon Üzerine Etkisi**

| Bağımlı Değişken | Bağımsız Değişken      | $\beta$ | t     | p            | F     | Model(p)     | $R^2$ |
|------------------|------------------------|---------|-------|--------------|-------|--------------|-------|
| İçsel Motivasyon | Sabit                  | 2,350   | 7,582 | 0,000        | 6,271 | <b>0,002</b> | 0,028 |
|                  | Amirlerle ilişkiler    | 0,328   | 3,051 | <b>0,002</b> |       |              |       |
|                  | Çalışanlarla ilişkiler | 0,058   | 0,732 | 0,465        |       |              |       |

Amirlerle

ilişkiler, çalışanlar ile ilişkiler ile içsel motivasyon arasındaki ilişki belirlemek üzere yapılan regresyon analizi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ( $F=6,271; p=0,002 < 0,05$ ). İçsel

motivasyon düzeyinin belirleyicisi olarak amirlerle ilişkiler, çalışanlar ile ilişkilerde değişkenleri ile ilişkisinin (açıklayıcılık gücünün) zayıf olduğu görülmüştür ( $R^2=0,028$ ). Kamu sektörü çalışanlarının amirlerle ilişkiler düzeyi içsel motivasyon düzeyini arttırmaktadır ( $\beta=0,328$ ). Kamu sektörü çalışanlarının çalışanlar ile ilişkiler düzeyi içsel motivasyon düzeyini etkilememektedir ( $p=0,465 > 0,05$ ).



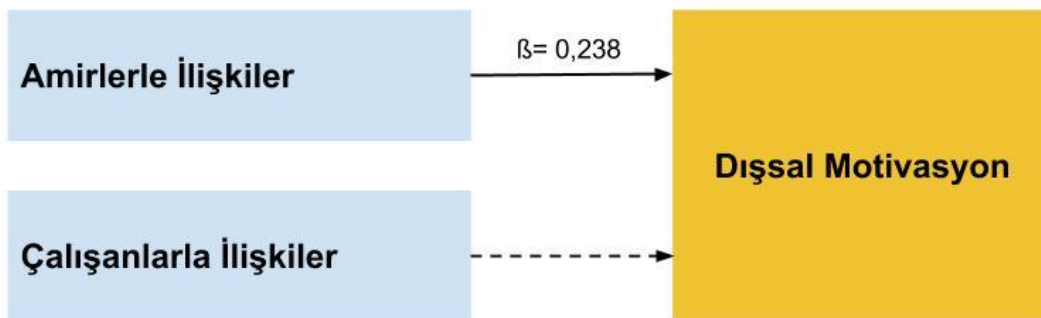
Şekil 6. Kamu Sektörü Çalışanlarının Örgütsel Adalet Algı Düzeylerinin İçsel Motivasyon Üzerine Etkisinin Sonuç Modeli

Tablo 34. Kamu Sektörü Çalışanlarının Örgütsel Adalet Algı Düzeylerinin Dışsal Motivasyon Üzerine Etkisi

| Bağımlı Değişken  | Bağımsız Değişken      | $\beta$ | t     | p            | F     | Model(p)     | R <sup>2</sup> |
|-------------------|------------------------|---------|-------|--------------|-------|--------------|----------------|
| Dışsal Motivasyon | Sabit                  | 1,921   | 8,364 | 0,000        | 7,479 | <b>0,001</b> | 0,035          |
|                   | Amirlerle İlişkiler    | 0,238   | 2,993 | <b>0,003</b> |       |              |                |
|                   | Çalışanlarla İlişkiler | 0,081   | 1,369 | 0,172        |       |              |                |

Amirlerle

ilişkiler, çalışanlarla ilişkileri ile dışsal motivasyon arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan regresyon analizi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ( $F=7,479; p=0,001 < 0,05$ ). Dışsal motivasyon düzeyinin belirleyicisi olarak amirlerle ilişkiler, çalışanlarla ilişkiler değişkenleri ile ilişkisini (açıklayıcılık gücünün) zayıf olduğunu göstermiştir ( $R^2=0,035$ ). Kamu sektörü çalışanlarının amirlerle ilişkiler düzeyi dışsal motivasyon düzeyini arttırmaktadır ( $\beta=0,238$ ). Kamu sektörü çalışanlarının çalışanlarla ilişkiler düzeyi dışsal motivasyon düzeyini etkilememektedir ( $p=0,172 > 0,05$ ).

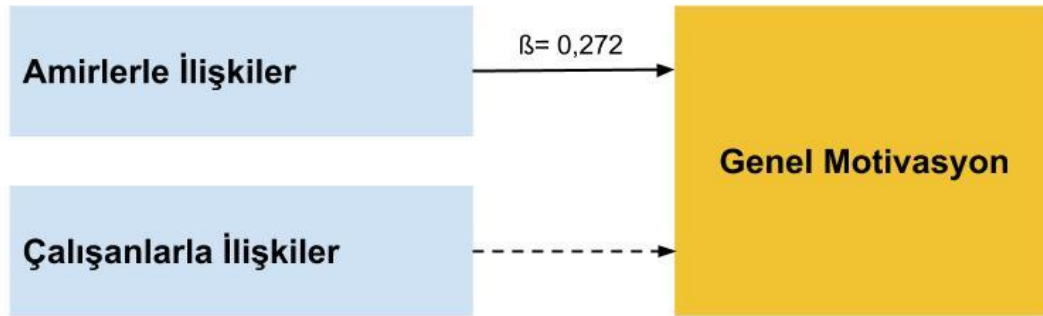


**Şekil 7. Kamu Sektörü Çalışanlarının Örgütsel Adalet Algı Düzeylerinin Dışsal Motivasyon Üzerine Etkisinin Sonuç Modeli**

**Tablo 35. Kamu Sektörü Çalışanlarının Örgütsel Adalet Algı Düzeylerinin Genel Motivasyon Üzerine Etkisi**

| BağımlıDeğişken | BağımsızDeğişken      | $\beta$ | t     | p            | F     | Model(p)     | R <sup>2</sup> |
|-----------------|-----------------------|---------|-------|--------------|-------|--------------|----------------|
| GenelMotivasyon | Sabit                 | 2,082   | 9,467 | 0,000        | 9,608 | <b>0,000</b> | 0,046          |
|                 | Amirlerleİlişkiler    | 0,272   | 3,566 | <b>0,000</b> |       |              |                |
|                 | Çalışanlarlaİlişkiler | 0,072   | 1,281 | 0,201        |       |              |                |

Amirlerle ilişkiler, çalışanlarla ilişkileri genel motivasyon arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan regresyon analizi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ( $F=9,608; p=0,000 < 0.05$ ). Genel motivasyon düzeyinin belirleyicisi olarak amirlerle ilişkiler, çalışanlarla ilişkilerdeğişkenleri ile ilişkisini (açıklayıcılık gücünün) zayıf olduğunu göstermiştir ( $R^2=0,046$ ). Kamu sektörü çalışanlarının amirlerle ilişkiler düzeyi genel motivasyon düzeyini arttırmaktadır ( $\beta=0,272$ ). Kamu sektörü çalışanlarının çalışanlarla ilişkiler düzeyi genel motivasyon düzeyini etkilememektedir ( $p=0.201 > 0.05$ ).



**Şekil 8. Kamu Sektörü Çalışanlarının Örgütsel Adalet Algı Düzeylerinin Genel Motivasyon Üzerine Etkisinin Sonuç Modeli**

**Tablo 36. Kamu Sektörü Çalışanlarının Genel Örgütsel Adalet Algı Düzeyinin Genel Motivasyon Üzerine Etkisi**

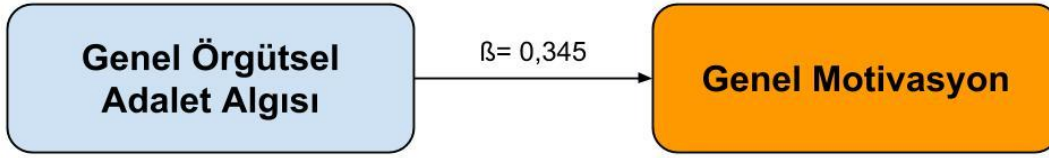
| BağımlıDeğişken | BağımsızDeğişken | $\beta$ | t | p | F | Model(p) | R <sup>2</sup> |
|-----------------|------------------|---------|---|---|---|----------|----------------|
|-----------------|------------------|---------|---|---|---|----------|----------------|

|                  |                              |       |       |              |        |              |       |
|------------------|------------------------------|-------|-------|--------------|--------|--------------|-------|
| Genel Motivasyon | Sabit                        | 2,078 | 9,689 | 0,000        | 19,263 | <b>0,000</b> | 0,048 |
|                  | Genel Örgütsel Adalet Algısı | 0,345 | 4,389 | <b>0,000</b> |        |              |       |

Genel

örgütsel adalet algısı ile genel motivasyon arasındaki ilişki belirlemek üzere yapılan regresyon analizi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ( $F=19,263; p=0,000 < 0,05$ ). Genel

motivasyon düzeyinin belirleyicisi olarak genel örgütsel adalet algısı değişkenleri ile ilişkisinin (açıklayıcılık gücünün) zayıf olduğu görülmüştür ( $R^2=0,048$ ). Kamu sektörü çalışanlarının genel örgütsel adalet algısı düzeyi genel motivasyon düzeyini arttırmaktadır ( $\beta=0,345$ ).



**Şekil 9. Kamu Sektörü Çalışanlarının Genel Örgütsel Adalet Algı Düzeyinin Genel Motivasyon Üzerine Etkisinin Sonuç Modeli**

## 5. SONUÇ

### Demografik değişkenlere ilişkin bilgiler

Yapılan çalışmada Örgütsel adalet, örgütsel bağlılık, motivasyon faktör algısı geçerli ve güvenilir olduğu ortaya çıkmıştır. Araştırmaya katılımın cinsiyet açısından birbirine yakındır diyebiliriz. % 56,5 erkek, 43,5 ' i kadındır.

Araştırmaya katılan kamu sektörü çalışanlarının demografik özellikleri ise yaş gurubuna göre; %10,5 18-25 yaş gurubunda %34,9 26-35 gurubunda, %23,3 36-45 gurubunda, %31,3 46 yaş üzerinde yer almaktadır.

Medeni durum açısından değerlendirme yapıldığında evli çalışanların daha fazla olduğu % 33' ü bekar, %67' nin ise evli olduğu görülmüştür.

Unvan açısından değerlendirildiğinde kurumda uzman çalışanların daha fazla olduğu; %53,2 uzman, %24,4 memur, %18,3 uzman yardımcısı, %4,2 müdür, müdür yardımcısı olarak dağılmıştır.



Eğitim düzeyi bakımından değerlendirme yapıldığında kamu kurumunun eğitim düzeyinin yüksek olduğu tespit edilmiştir. %74,5 lisans, %10,2 yüksek lisans, %6,9 ön lisans, %8,3 lise mezunu çalışanlar takip etmektedir.

Çalışanları hizmet süresi göre değerlendirildiğinde kurumun genleşme yönünde eğilimi olduğu sonuçlara göre değerlendirilebilir; % 34,6 0-5 yıl, % 5,8 5-10 yıl, %6,6 10-15 yıl, %12,7 15-20 yıl, %21,6 20-25 yıl, %18,6 ise 25 yıldan fazla hizmet etmişlerdir.

## 5.2. Ortalama Tabloları

Araştırmaya Katılan Kamu Sektörü alışanlarının rgtsel Adalet Algısı, rgtsel Bağlılık ve Motivasyon Düzeylerinin Ortalamaları izlendiğinde, örgütsel adalet, örgütsel bağlılık ve örgütsel motiavasyon orta düzeyde bulunmuştur. Örgütsel adalet algı düzeyi geneli orta, çalışanlar ve amirlerle ilişkilerde yine orta düzeyde bulunmuştur. Bu sonuçlar ışığın da çalışanların kamu kurumun da örgütsel adalete biraz inandığı, amirlere karşı mesafeli olduğu az güvenmediği ve iyi ilişkiler kurmadığı, çalışma arkadaşlarına da okta fazla güvenmediği algısını ortaya çıkarmaktadır.

Örgütsel bağlılık algı düzeyi genel olarak orta, örgüte normatif bağlılık, devamlılık bağlılığı ve duygusal bağlılık düzeyleri de orta düzeyde olduğu görülmüştür. Çalışanların kurumlarına bağlılığın az olduğu imkan bulunması halinde terk edilebileceği düşüncesi hakim olmakla birlikte, kurumun genç çalışanlarının fazla olduğunu düşünürsek, daha iyi imkanları olan başka bir kuruma geçme düşüncesinin varlığından da söz edebiliriz örgütler de genel motivasyon düzeyi ortalamasının orta, içsel ve dışsal motivasyonunda orta düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Çalışanların kırılğan bir yapıya sahip olduğunu söyleyebiliriz.

Değişkenlerin demografik verilerle anlamlı fark oluşturup oluşturmadığı test edildiğinde şu sonuçlara ulaşılmıştır. Araştırmaya katılan kamu sektörü çalışanlarının örgütsel adalet algı düzeylerinin yaş grubuna göre ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır. Genel rgtsel adalet algısı evlilerde bekarlara göre daha yüksek bulunmuştur yani; Medeni duruma göre istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur. Bekarlarda amirlerle ilişkiler evlilere göre daha yüksek bulunmuştur. Unvana göre anlamlı bulunmamıştır. Eğitim düzeyi azaldıkça çalışanların ilişkilerin daha iyi düzeyde idareciler tarafından olumlu yönde yapılan telkinler de daha verimli sonuçlar elde edilebilir olduğu, eğitim düzeyi yükseldikçe çalışanların ilişkilerin iyi düzeyde olmadığı ynlendirilmenin telkinlerin sonucunda verimliliğin düşük düzeyde olabildiğini söyleyebiliriz. Örgütsel adalet, medeni durum yaş gurubu eğitim düzeyi, unvanla hizmet yılı arasında anlamlı ilişki bulunmaktadır. Son olarak da hizmet yılı açısından çalışanlarda anlamlı fark bulunamamıştır. Yılmaz (2012) yapmış olduğu çalışmada, Cinsiyet, yaş, medeni durum ve eğitim durumu gibi demografik özellikler bakımından anlamlı herhangi bir

farklılık gözlenmemiştir. Taşkaya ' da (2010) Sağlık çalışanlarının örgütsel adalet algılarını etkileyen faktörler üzerine yaptığı çalışmada demografik değişkenlere göre örgütsel adalet algılarında anlamlı farklılıklar görülmüştür. Başka bir araştırmada Cihangiroğlu ve arkadaşları (2010) yaptıkları araştırmada Hekimlerin örgütsel adalet algılarının cinsiyet, yaş ve görev türlerine göre farklılıklar gösterdiği, uzmanlık statüleri ve medeni durumlarına göre farklılık göstermediği bulunmuştur.

Örgütsel bağlılık; Cinsiyete göre anlamlı fark bulunmamaktadır. Örgütsel bağlılık düzeyi kamu kurumunda yaş değişkeniyle anlamlı fark oluşturmaktadır. Genel örgütsel bağlılık 36-45 yaş gurubuna dahil olanlar örgütsel bağlılık ve alt boyutları olan normatif bağlılık, devamlılık bağlılığı ve duygusal bağlılık düzeyleri diğer yaş guruplarına göre daha yüksek düzeydedir. Yaş düzeyi artıkça örgütsel bağlılık düzeyleri diğer yaş guruplarına göre yüksek düzeyde olmaktadır. Genel örgütsel bağlılık düzeyi evlilerde daha yüksek çıkmıştır, unvana göre örgütsel bağlılık genel düzeyi müdür yardımcıları ve müdürlerde yüksek çıkmıştır, yine duygusal bağlılık, devamlılık bağlılık düzeyi, normatif bağlılıkta yüksek çıkmıştır. Örgütsel bağlılık düzeyi hizmet süresine göre farklılıklar göstermektedir. 15-20 yaş gurupların da örgütsel bağlılık düzeyi diğerlerine göre daha yüksek bulunmuştur. öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Selvitopu ve Şahin (2013) yaptıkları araştırmada ortaöğretim öğretmenlerinin örgütsel bağlılık düzeyleri demografik değişkenlere göre değişiklikler gösterdiğini söylemektedir

Motivasyon cinsiyete göre anlamlı fark bulunmamıştır. Yaş guruplarına göre; Genel motivasyon düzeyleri ve içsel motivasyon anlamlı bulundu. Dışsal motivasyon düzeyinde anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Medeni duruma göre; genel ve içsel motivasyon da evli çalışanlarda anlamlı ilişki bulunmuştur. Unvana göre istatistiki açıdan anlamlı ilişki bulunmamaktadır. Eğitim düzeyinde içsel ve genel motivasyon düzeyinde istatistiki açıdan anlamlı bir ilişki bulunmuştur, dışsal motivasyon bakımından anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Eğitim düzeyine göre genel motivasyon düzeyi en yüksektir, istatistiki açıdan bakıldığında anlamlı ilişkiler bulunmuştur. Hizmet süresi 10-15 yıl olan kamu sektörü çalışanlarının içsel düzeyi 0-5 yıl olan kamu sektörü çalışanlarının içsel motivasyon düzeyinden yüksek bulunmuştur. Tarakçıoğlu, Sökmen ve Boylu (2010) Motivasyon araçlarının değerlendirilmesi üzerine yapmış oldukları çalışmada motivasyon araçları kapsamında bir farklılık söz konusu olmadığı, bununla birlikte toplam beş ifadede, evli ve bekâr iş görenlerin değerlendirmeleri arasında anlamlı farklılık tespit edilmiştir. Ateş ve arkadaşları (2012) yılında yapmış oldukları çalışmada motivasyon faktörlerinin yaş, cinsiyet, medeni durum ve çocuk sahibi olma demografik değişkenlerine göre farklılaşmadığı bulunmuştur.

Değişkenler arası ilişkilerde aşağıdaki sonuçlar elde edilmiştir. Genel örgütsel adalet düzeyiyle genel örgüt bağlılık düzeyi arasında anlamlı ve zayıf bir ilişki bulunmuştur. Genelinde de olduğu gibi alt boyutları arasında da ilişki vardır. Genel örgütsel adalet düzeyi ve genel motivasyon düzeyi

arasında ilişki bulunmuştur. Bağcı (2013) yapmış olduğu çalışmada örgütsel adaletle ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü anlamlı ilişki olduğunu söylemiştir. Arslantürk ve Şahan (2012) örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin Manisa il Emniyet Müdürlüğü örneğinde İncelenmesi adlı çalışmasında örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğunu göstermektedir. Yazıoğlu ve Topaloğlu (2009) yapmış oldukları çalışmada araştırmaya katılan örneklem grubunun örgütsel adalet algıları ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Ay ve Koç (2014) Araştırmalarının sonucunda öğretmenlerin örgütsel adalet algı boyutları ile örgütsel bağlılık seviyeleri arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu, en güçlü ilişkinin ise etkileşimsel adalet ile örgütsel bağlılık arasında olduğunu tespit etmiştir. Erkuş ve arkadaşları da (2011) Dağıtım adaleti ile süreç adaletinin örgütsel bağlılık üzerinde doğrudan veya dolaylı olarak etkilerinin bulunmadığını belirlemişlerdir. Özer ve Günlük (2010) Örgütsel adaletin muhasebecilerin iş memnuniyeti ve işten ayrılma eğilimine etkisi üzerine yapmış olduğu çalışmada de örgütsel adalet ile dağıtımsal adalet, prosedürel adalet, iş memnuniyeti ve işten ayrılma arasında anlamlı ilişkiler bulunmuştur

Diğer taraftan örgütsel adalet algısının örgütsel bağlılığa ve motivasyona etkileri incelendiğinde aşağıdaki sonuçlara erişilmiştir. Amirlerle ve çalışanlarla ilişkiler normatif bağlılığı etkilemektedir. Yöneticilerin çalışanların ilişkileri örgütte normatif bağlılığa etki etmektedir. Normatif bağlılığı artırmak için çalışanlar ve amirlerle iyi ilişkiler kurulması gerekmektedir. Çalışanın devamlılık bağlılığını en fazla amirlerin yaklaşımı etkilemektedir. Çalışanın kuruma aidiyetini artırması yöneticilerin yaklaşımları etkilemektedir. Genel örgütsel adalet düzeyi, genel örgütsel bağlılık düzeyini etkilemektedir. Örgütsel adalet, amirlerle ilişkiler düzeyi içsel ve dışsal motivasyon, genel motivasyon düzeyini etkilemektedir. Örgütsel adalet örgütsel bağlılık ve örgütsel motivasyonu artırmaktadır. Akbolat ve arkadaşları (2012) araştırma sonuçlarına göre, duygusal bağlılık ile amirlerle ilişkiler ve çalışanlarla ilişkiler ve normatif bağlılık ile amirlerle ilişkiler ve çalışanlarla ilişkiler alt boyutları arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmaktadır.

Sonuç itibariyle örgütsel adalet, örgütsel bağlılık ve motivasyon düzeylerinin orta seviyede olduğu, söz konusu değişkenlerin demografik verilerle anlamlı fark oluşturduğu ve değişkenler arasında anlamlı ilişkilerin olduğu ve örgütsel adalet algısının örgütsel bağlılığı ve motivasyonu anlamlı derece etkilediği görülmüştür. Buradan örgütsel adalet uygulamalarının iyileştirilmesiyle kurumda çalışanların örgütsel bağlılıkları ve motivasyon düzeylerinin iyileştirilebileceği söylenebilir.

Bu sonuçlar ışığında önerilerimiz şu şekilde sıralayabiliriz:

Çalışanlara önerilerimiz: Bilindiği Devlet anlayışında ve hizmet anlayışında süreklilik esastır, bu hizmetlerin temel taşı insanlardır. İnsanlar duygusal varlıklardır, yöneticilerin

adaletsiz olduğu düşüncesi oluşmaya başladığında performans düşüşleri, iş savsaklamaları, kurumdan kopmalar, kurumu kötülemeler, mutsuz insan profilleri ortaya çıkar, hizmet alımında sıkıntılar meydana gelir. Dolayısıyla belirttiğimiz problemlerin ortadan kaldırmak ya da minimum düzeye indirmek için bazı yapıcı çalışmalarda bulunmak gerekir. Bunlar; öncelikle kurumlara yöneticiler atanırken bilginin yanında iletişiminin ve diyalog konusunda da hizmet içi temel eğitim verilmelidir, işin ehli kişiler atanmalıdır. Çalışanlara da Kamuyu temsil ettiklerini unutmamalıdır, görevlerini iyi bilmeli verilen görevleri eksiksiz yapmanın gayretin de olmalıdır, özel hayatıyla, iş hayatını ayırmalı duygusal düşünmemelidir.

Yöneticilere önerilerimiz:Bu değerlendirmeler ışığında Kamu Kurumlarında örgütsel adalet, örgütsel bağlılık ve motivasyonun çalışanlar tarafından farklı algılanır yani; tek tip çalışan, düşüncesi tek tip robot kalıba herhangi bir kimseyi sokmak özgün bir ortamda çok zor bir olaydır. Böyle bir ortam ve algı yaratmak ancak tek yanlı totaliter ve özgün çalışma ortamı bulunmayan rejimlerde olabilir. Örgütsel adalet tam olarak uygulandığında yani çalışanların haklı yönleri karşısında verildiğinde, iş barışının hüküm sürdüğü bir ortamda; hiyerarşik düzende yönetici kadrosunda çalışanlar ile memur çalışanların diyalogu iyi olursa: Kurum çalışanlarının çalıştıkları ortamın öngördüğü ihtiyaçlar olan eğitim, semineri ve bilgi donanımı, teknolojik yeniliklerden faydalanarak en üst düzeyde olursa, ücret adaletsizlikleri ortadan kaldırılrsa, yöneticiler karar alırken egolarını bir tarafa bırakırsa, örgütsel adalet ve motivasyon da istenilen hedefe varılacağından soruların büyük ölçüde çözümleneceği düşünülmektedir.

Araştırmacılara önerilerimiz: Benzer çalışmaların kamu kurumlarında yapılmasıyla kurumsal iyileştirmelere yardımcı olunabileceği düşünülmektedir.

## EK: ANKET ÖRNEĞİ

ÇALIŞANLARIN ÖRGÜTSEL ADALET ALGISININ,ÇALIŞANLARIN İŞ MOTİVASYONU VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK DÜZEYLERİ ÜZERİNDEKİ ETKİLERİNİN İNCELENMESİ KAMU SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA



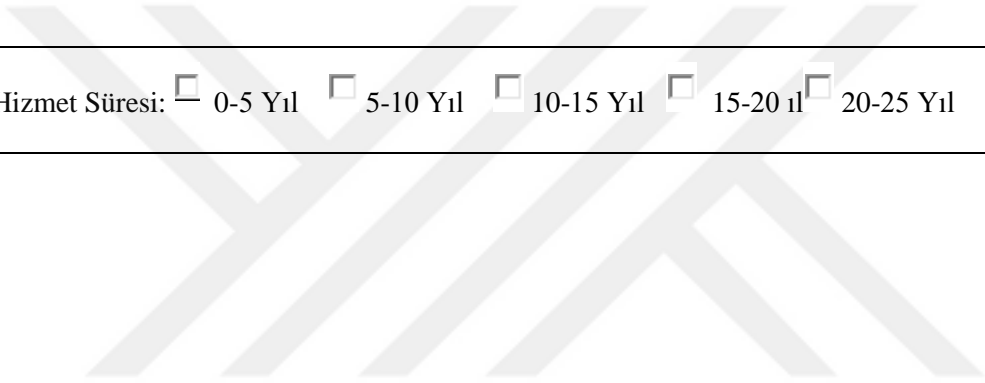
HASAN KALYONCU®  
ÜNİVERSİTESİ  
2008

**Sayın Çalışanlarımız :**

İstanbulda bulunan kamu dairelerinde çalışanların örgütsel adalet algısının, çalışanların iş motivasyonu ve örgütsel bağlılık düzeyleri üzerindeki etkilerinin incelenmesine yönelik olarak hazırladığımız bu anketi doldurmak şüphesiz değerli zamanınızın bir kısmını alacaktır. Ancak elde edilecek veriler araştırmamıza ışık tutacaktır. Toplanan veriler kesinlikle akademik çalışmada kullanılacaktır. Değerli katkılarınızı bekler, çalışmalarınızda başarılar dileriz.

Saygılarımızla...

**Formu Dolduran Hakkında Genel Bilgiler**

|   |                                    |   |                                    |  |
|---|------------------------------------|---|------------------------------------|--|
| Yaş :   | <input type="checkbox"/> 18-25     | <input type="checkbox"/> 26-35            | <input type="checkbox"/> 36-45     | <input type="checkbox"/> 46 ve üzeri   |
| Cinsiyet :  | <input type="checkbox"/> Kadın     | <input type="checkbox"/> Erkek            |                                    |  |
| Medeni Durum:   | <input type="checkbox"/> Bekar     | <input type="checkbox"/> Evli             |                                    |  |
| Ünvanı :  | <input type="checkbox"/> Memur     | <input type="checkbox"/> Uzman Yardımcısı | <input type="checkbox"/> Uzman     | <input type="checkbox"/> Müdür Yard/ Müdür   |
| En son bitirdiği okul derecesi:   | <input type="checkbox"/> Y.Lisans. | <input type="checkbox"/> Lisans.          | <input type="checkbox"/> Önlisans. | <input type="checkbox"/> Lise <input type="checkbox"/> Diğer   |
|  |                                    |   |                                    |  |
| Toplam Hizmet Süresi:   | <input type="checkbox"/> 0-5 Yıl   | <input type="checkbox"/> 5-10 Yıl         | <input type="checkbox"/> 10-15 Yıl | <input type="checkbox"/> 15-20 ıl <input type="checkbox"/> 20-25 Yıl <input type="checkbox"/> 25+Yıl |

## ÇALIŞANLARIN ÖRGÜTSEL ADALET ÖLÇEĞİ

### 2 FAKTÖR TOPLAM 18 MADDE

|   | Kesinlikle Katılmıyorum | Katılmıyorum | Kararsızım | Katılıyorum | Kesinlikle Katılıyorum |
|---|-------------------------|--------------|------------|-------------|------------------------|
| <b>1. FAKTÖR : AMİRLERLE İLİŞKİLER 14 MADDE</b> |                         |              |            |             |                        |

|   |   |  |  |  |  |  |
|---|---|--|--|--|--|--|
|   |   |  |  |  |  |  |
| 1   | Çalışanların iyi iş yapmaları takdir edilir.                      |  |  |  |  |  |
| 2   | Üstler çalışanlara bağırır.                                       |  |  |  |  |  |
| 3   | Üstler adam kayırır.  |  |  |  |  |  |
| 4   | Çalışanlara güvenilir.  |  |  |  |  |  |
| 5   | Çalışanların şikayetleri etkin bir şekilde halledilir.            |  |  |  |  |  |
| 6   | Çalışanlara çocuk muamelesi yapılır.                              |  |  |  |  |  |
| 7   | Çok çalışanın kıymeti bilinir.                                    |  |  |  |  |  |
| 8   | Sorular ve problemlere çabuk yanıt verilir.                       |  |  |  |  |  |
| 9   | Çalışanlara yalan söylenir.                                       |  |  |  |  |  |
| 10  | Çalışanların önerileri göz önüne alınmaz.                         |  |  |  |  |  |
| 11  | Üstler çalışanlara söver.   |  |  |  |  |  |
| 12  | Çalışanlara saygılı davranırlar.                                  |  |  |  |  |  |
| 13  | Üstler çalışanları kovmakla veya işten çıkarmakla tehdit ederler. |  |  |  |  |  |
| 14  | Çalışanlara adil davranırlar.                                     |  |  |  |  |  |
| <b>2. FAKTÖR : ÇALIŞANLARLA İLİŞKİLER 4 MADDE</b> |   |  |  |  |  |  |
| 15  | Kurumda çalışanlar birbirlerine yardım ederler.                   |  |  |  |  |  |
| 16  | Kurumda çalışanlar birbirleriyle münakaşa                         |  |  |  |  |  |

|    |  |  |  |  |  |  |
|----|--|--|--|--|--|--|
|    | ederler.   |  |  |  |  |  |
| 17 | Kurumda çalışanlar birbirlerini aşağılarlar.         |  |  |  |  |  |
| 18 | Kurumda çalışanlar birbirlerine saygılı davranırlar. |  |  |  |  |  |

### KAMU ÇALIŞANLARININ ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÖLÇEĞİ

#### 3 FAKTÖR TOPLAM 22 MADDE

|  |  | Kesinlikle Katılmıyorum | Katılmıyorum | Kararsızım | Katılıyorum | Kesinlikle Katılıyorum |
|--|--|-------------------------|--------------|------------|-------------|------------------------|
|--|--|-------------------------|--------------|------------|-------------|------------------------|

#### 1.FAKTÖR : ÖRGÜTE NORMATİF BAĞLILIK 7 MADDE

|    |  |  |  |  |  |  |
|----|--|--|--|--|--|--|
| 19 | Buradaki insanlara karşı yükümlülük hissettiğim için bu kurumdan ayrılmak istemezdim.    |  |  |  |  |  |
| 20 | Bu kuruma çok şey borçluyum.   |  |  |  |  |  |
| 21 | Benim için avantajlıda olsa,bu kurumdan şü anda ayrılmanın doğru olmadığını düşünüyorum. |  |  |  |  |  |
| 22 | Bu kurum benim sadakatimi hak ediyor.  |  |  |  |  |  |
| 23 | Bu kurumdan şimdi ayrılısam kendimi suçlu hissederim.                                    |  |  |  |  |  |
| 24 | Bu kurumdan ayrılıp burada kurduğum kişisel ilişkileri bozmam doğru olmaz.               |  |  |  |  |  |



|    |   |  |  |  |  |  |
|----|---|--|--|--|--|--|
| 25 | Bu kuruma sadakat göstermemin doğru olduğunu düşünüyorum. |  |  |  |  |  |
|----|---|--|--|--|--|--|

## 2.FAKTÖR ÖRGÜTE DEVAMLILIK BAĞLILIĞI 7 MADDE

|    |   |  |  |  |  |  |
|----|---|--|--|--|--|--|
| 26 | İstesem de şurada bu kurumdan ayrılmak benim için çok zor olur.                                   |  |  |  |  |  |
| 27 | Şurada bu kurumdan ayrılmak istediğime karar versem hayatımın çoğu alt üst olur.                  |  |  |  |  |  |
| 28 | Eğer bu kuruma kendimden bu kadar çok şey vermiş olmasaydım başka yerde çalışmayı düşünebilirdim. |  |  |  |  |  |
| 29 | Yeni bir işyerine alışmak benim için çok zor olurdu.  |  |  |  |  |  |
| 30 | Zaman geçtikçe bu kurumdan ayrılmanın gittikçe zorlaştığını hissediyorum.                         |  |  |  |  |  |
| 31 | Bu kurumdan ayrılıp başka bir yerde sıfırdan başlamak istemezdim.                                 |  |  |  |  |  |
| 32 | Başka kurumun buradan daha iyi olacağını garanti yok ; burayı hiç olmazsa biliyorum.              |  |  |  |  |  |

## 3. FAKTÖR : ÖRGÜTE DUYGUSAL BAĞLILIK 8 MADDE

|    |  |  |  |  |  |  |
|----|--|--|--|--|--|--|
| 33 | Bu kurumun sorunlarını kendi sorunlarım gibi hissediyorum. |  |  |  |  |  |
| 34 | Bu kuruma karşı güçlü bir ait olma hissim var.             |  |  |  |  |  |
| 35 | Bu kuruma kendimi duygusal olarak bağlı hissediyorum.      |  |  |  |  |  |

|    |  |  |  |  |  |  |
|----|--|--|--|--|--|--|
| 36 | Bu kurumun benim için çok özel bir anlamı var.                     |  |  |  |  |  |
| 37 | Kendimi bu kurumda ailenin bir parçası gibi hissediyorum.          |  |  |  |  |  |
| 38 | Bu kurumdaki işimi kendi özel işim gibi hissediyorum.              |  |  |  |  |  |
| 39 | Bu kurumun bir çalışanı olmanın gurur verici olduğunu düşünüyorum. |  |  |  |  |  |
| 40 | Bu kurumun amaçlarını benimsiyorum.                                |  |  |  |  |  |

## KAMU ÇALIŞANLARININ MOTİVASYON ÖLÇEĞİ

### 2 FAKTÖR TOPLAM 24 MADDE

|  |  | Kesinlikle Katılmıyorum | Katılmıyorum | Kararsızım | Katılıyorum | Kesinlikle Katılıyorum |
|--|--|-------------------------|--------------|------------|-------------|------------------------|
|--|--|-------------------------|--------------|------------|-------------|------------------------|

### 1. FAKTÖR : İÇSEL MOTİVASYON 9 MADDE

|    |  |  |  |  |  |  |
|----|--|--|--|--|--|--|
| 41 | Yaptığım işte başarılıyım.                                       |  |  |  |  |  |
| 42 | Yaptığım işle ilgili sorumluluğa sahibim.                        |  |  |  |  |  |
| 43 | Çalışma arkadaşlarım çalışmalarımın dolaylı beni takdir ederler. |  |  |  |  |  |
| 44 | Yaptığım işin yapılmaya değer bir iş olduğunu düşünüyorum.       |  |  |  |  |  |

|  |  |  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|--|--|
| 45   | İşimi tam anlamıyla yapabilecek yetkiye sahip olduğuma inanıyorum.   |  |  |  |  |  |
| 46   | Yaptığım işin saygın olduğuna inanıyorum.  |  |  |  |  |  |
| 47   | Kendimi kurumun önemli bir çalışanı olarak görüyorum.  |  |  |  |  |  |
| 48   | Yaptığım işle ilgili bir konuda karar verme hakkına sahibim.   |  |  |  |  |  |
| 49   | Yöneticilerim çalışmalarımın dolayı her zaman beni takdir ederler.   |  |  |  |  |  |
| <b>2. FAKTÖR : DIŞSAL MOTİ VASYON 15 MADDE</b> |  |  |  |  |  |  |
| 50   | Yönetim, izin isteğimi olumlu karşılar ve ret etmez.   |  |  |  |  |  |
| 51   | Çalışma ortamımda fiziksel şartlar uygundur.   |  |  |  |  |  |
| 52   | Kurumda, yemek, çay gibi yiyecek-içecek ikramları yapılır.   |  |  |  |  |  |
| 53   | İşyerindeki araç ve gereçler yeterlidir.   |  |  |  |  |  |
| 54   | Çalışanlarla ilişkilerim iyi düzeydedir.   |  |  |  |  |  |
| 55   | Konularında uzman olan kişiler tarafından toplantı, seminer, konferans gibi eğitim faaliyetleri yapılmaktadır. |  |  |  |  |  |
| 56   | Çalışmakta olduğum kurumun ileride şu andaki durumundan daha iyi olacağına inanıyorum.                         |  |  |  |  |  |

|    |   |  |  |  |  |  |
|----|---|--|--|--|--|--|
| 57 | Yöneticilerim ile ilişkilerim iyidir.   |  |  |  |  |  |
| 58 | İşimde terfi imkanım vardır.  |  |  |  |  |  |
| 59 | Yöneticilerim çalışma arkadaşlarımla ve mükelleflerle olan anlaşmazlıklarımı çözmekte yardımcı olurlar. |  |  |  |  |  |
| 60 | Başarımdan dolayı ekstra ücret alırım.  |  |  |  |  |  |
| 61 | Başarımdan dolayı ödüllendirilirim.   |  |  |  |  |  |
| 62 | Kişisel ve ailevi sorunlarımın çözümünde çalışma arkadaşlarım her zaman yanımdadır.                     |  |  |  |  |  |
| 63 | Bu kurumdan emekli olacağıma inanıyorum.  |  |  |  |  |  |
| 64 | Yaptığım işten aldığım ücretin yeterli olduğunu düşünüyorum.  |  |  |  |  |  |

## KAYNAKLAR

Ağırbaş İ. Çelik Y. ve Büyükkayıkçı H. (2005).Motivasyon Araçları Ve İş Tatmini: Sosyal Sigortalar Kurumu Başkanlığı Hastane Başhekim Yardımcıları Üzerinde Bir Araştırma, *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, Cilt:8, Sayı:3 (2005)

Altok T. (2009).Çalışanların Motivasyonunu Etkileyen Fatörlere İlişkin Hizmet Ve İmalat İşletmelerinde Karşılaştırmalı Bir Araştırma, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Tez Danışmanı: Prof. Dr. Hasan İbicioğlu, Isparta.

Arslantürk G. ve Şahan S. (2012). Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Manisa İl Emniyet Müdürlüğü Örneğinde İncelenmesi. *Polis Bilimleri Dergisi* Cilt:14(1)-ss.135-159.

Atalay D.D.( 2007). Denklik Duyarlılığı Açısından Algılanan Örgüt Adalet – Örgütsel Bağlanma İlişkisi” Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Psikoloji ( Sosyal Psikoloji) Anabilim Dalı, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Danışmanı: Prof. Dr. Selim Hovardaoğlu. Ankara.

Akbolat M. Uğurluoğlu Ö. ve Işık O. (2012 ).Sağlık Kuruluşlarında Örgütsel Adalet Algılarının Örgütsel Bağlılığa Etkisi.*Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 13 (2) 2012, 254 – 265.

Aktaş N.B.(2014).Yöneticilerin Motive Etme Eğilimlerinin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İşletme Doktora Programı, Danışman: Prof. Dr. Hüner Şencan,İstanbul.

Ateş H. Yıldız B. ve Yıldız H. (2012) . Herzberg ’in Çift Faktör Kuramı Kamu Okullarında Çalışan Öğretmenlerin Motivasyon Algılarını Açıklayabilir mi? Ampirik Bir Araştırma” *Bilgi Ekonomisi ve Yönetimi Dergisi* / 2012 Cilt: VII Sayı: II.

AyG. ve Koç H.(2010).Örgütsel Adalet Algısı ile Örgütsel Bağlılık Düzeyi Arasındaki İlişkinin Belirlenmesi: Öğretmenler Üzerinde Bir İnceleme. *İşletme Araştırmaları Dergisi*,6/2 (2014) 67-90.

Bağcı Z. (2013).Çalışanların Örgütsel Adalet Algılarının Örgütsel Bağlılıkları Üzerindeki Etkisi: Tekstil Sektöründe Bir İnceleme.*Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, Cilt 9, Sayı 19, 2013.

Banoğlu K. Sarier Y. ve Uysal Ş. Madenoğlu C.(2014).Okul Müdürlerinin Etik Liderlik Davranışları ile Öğretmenlerin İş Doyumlarının Örgütsel Bağlılıkla İlişkisi”*Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, Cilt 20, Sayı 1, ss: 47-69.

Bilgi F.H.(2010).Türkiye’de İnşaat Sektöründe Çalışan İnşaat Mühendisleri Ve Mimarların Motivasyonlarını Etkileyen Faktörleri. Çukurova Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, İnşaat Mühendisliği Ana Bilim Dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Doç. Dr. Emel Oral, Adana.

Bolat T. ve Bolat İ. O.( 2008).Otel İşletmelerinde Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi.*Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* Cilt 11 Sayı 19 Haziran 2008 ss.75-94.

Bülbül A. (2010).Çalışanların Örgütsel Adalet Algısının, Örgütsel Vatandaşlık ve Örgütsel Bağlılığa Etkisi Üzerine Bir Çalışma. Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Danışman: Doç. Dr. A. Sinan Ünsar, Edirne.

Bülbül M.(2007).Örgütsel Bağlılık ve Kamu Kurumlarına Yönelik Bir Araştırma” Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Danışman: Doç. Dr. İsmail Bakan Kahramanmaraş.

Cihat E. ve Bilsel A.M. Sökmen A. (2013) “Örgütsel Adaletin Çalışan Motivasyonu ve Performansı Üzerindeki Etkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma.*İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* Cilt 15, Sayı 1.

Cihangiroğlu N. Şahin B ve Naktiyok A.(2010). Hekimlerin Örgütsel Adalet Algıları Üzerine Bir Araştırma. *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt 6, Sayı 12, 2010, ss. 67–82.

Çiçek D.(2005).Örgütlerde Motivasyon ve İş Yaşam Kalitesi: Bir Kamu Kuruluşundaki Yönetici Personelin Motivasyon Seviyelerinin Tespit Edilerek İş Yaşam Kalitesinin Geliştirilmesi Üzerine Bir Araştırma. Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Danışman: Prof. Dr. Hüseyin ÖZGEN, Adana.

Çağ A. (2011 ). Algılanan Örgütsel Adaletin, Örgütsel Sinizme ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Tez Danışmanı Yard. Doç. Dr. HülyaÖcal. Afyonkarahisar.

Çakır Ö. (2006).Ücret Adaletinin İş Davranışları Üzerindeki Etkileri.*Kamu-İş Kamu İşletmeleri İşverenleri Sendikası Yayını, Ankara.*

Çayırbaş F. ve Özpolat A. (2013).Özel Güvenlik Sektöründe Çalışanların Örgütsel Bağlılık, İş Motivasyonu, İş Performans Düzeyleri ve Bir Uygulama.3. Ulusal Özel Güvenlik Sempozyumu 1-2 Mart 2013. 89-105. Gaziantep

Çöğür H.Ç. (2010).İnşaat Sektöründe Proje Yönetiminin Kullanabileceği Motivasyon Araçları.Çukurova Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, İnşaat Mühendisliği Anabilim Dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Danışman: Prof. Dr. M. Emin Öcal, Adana.

Dolu B. ve Bekçi İ.(2011).Bankacılık Sektöründe Çalışanların Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Yayınlanmamış Tezsiz Yüksek Lisans Bitirme Projesi, Danışman Doç. Dr. İsmail Bekçi, Isparta.

Demirel Y. ve Seçkin Z.(2011).Örgütsel Adaletin Bilgi Paylaşımı Üzerine Etkisi: İlaç Sektörü Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma.*Bilgi Kiş*2011, Sayı 56: 99- 119.

Ercoskun H.M.ve Nalçacı A.(2005).Öğretimde Psikolojik İhtiyaçların Yeri ve Önemi”*Kazım Karabekir Eğitim Fakültesi Dergisi* Yıl: 2005 Sayı: II,353-370

Ertan H. (2007).Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Çalışanların Örgütsel Bağlılıkları, İş motivasyonları ve İş Performansları ve Aralarındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma” Afyon Kocatepe Üniversitesi Kasım Sosyal Bilimler Enstitüsü,1-188.

Gündoğan T.(2009).Örgütsel Bağlılık ve Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası UygulamasıTürkiye Cumhuriyet Merkez Bankası, İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü Uzmanlık Bitirme Tezi Danışman Yrd. Doç. Dr. Halil Bader Arslan. Ankara.

Görgülüer A.A (2013). Örgütsel Adalet Ve İş Tatmininin Örgütsel Bağlılığa Etkisi Üzerine Bir Araştırma. Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Tez Danışmanı: Prof. Dr. Selen Doğan, Niğde.

İçeri L.(2010). Örgütsel Adalet: Kuramsal Bir Yaklaşım.*Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi* (5:1) 2010, 67-92.

Kanbur E.(2005).Toplam Kalite Yönetimi Uygulayan İşletmelerde İş gören Motivasyonunu Etkileyen Faktörler; Mobilya ve Gıda Sektörlerinde Ampirik Bir Araştırma. Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Tez Danışmanı: Prof. Dr. Edip Örucü.Balıkesir

Karahan A.(2009).Hekimlerin Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini İlişkisinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma: Afyon Kocatepe Üniversitesi Hastanesi Örneği. Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi Nisan Sayı: 23, 421-432.

Kaplan M. (2007). Motivasyon Teorileri Kapsamında Uygulanan Özendirme Araçlarının İş Gören Performansına Etkisi ve Bir Uygulama. Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Tez Danışman: Yrd. Doç Dr. Melih Topaloğlu, Ankara.

Karasar N. (2009) Bilimsel Araştırma Yöntemi. Ankara: Nobel Yayıncılık.

Karataş S. ve Güleş H. (2010) İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin İş Tatmini İle Örgütsel Bağlılığı Arasındaki İlişki. *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* (2010) 3/2, 74-89

Kim H. ( 2005). Kendinizi ve Başkalarını Motive Etmenin 1001 Yolu, Çev: Ç. Ali, TimaşYayımları, İstanbul.

Koçak O.(2013).Ortaokullarda Görev Yapan Okul Yöneticilerinin Sosyal İletişim Becerileri İle Branş Öğretmenlerinin Motivasyonu Arasındaki İlişki, Cumhuriyet Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Soner Doğan, Sivas.



Kutanis Ö.R, ve MesciM. (2010).Örgütsel Adaletin Çalışanların İş Tatminine Etkisi: Turizm Alanının da Eğitim Veren Bir Yüksek Öğretim Kurumuna Yönelik Bir Örnek Olay Çalışması.Yıl 2010, Cilt 13, Sayı 19,527-592.

Korkmaz S.(2008).Hastaneler de Doktor. Hemşire ve Ebelerin Motivasyonunu Etkileyen Faktörler: Bir Uygulama. Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Tezi Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Haluk Korkmazyürek, Tarsus/Mersin.

Sarı H.( 2008). Gençlerin Siyasi Tercih Oluşturmalarından Parti Gençlik Kollarının Etkisi: 2005-2007 Akp Ve Chp Gençlik Kolları'nın Çalışmaları. Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Halkla İlişkiler Ve Tanıtım Bilim Dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Tez Danışmanı: Prof. Dr. M. Naci Bostancı, Ankara.

Selvitopu A ve Şahin H. .(2013). Ortaöğretim Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet Algıları ile Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki *Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi*)Cilt 14, Sayı 2, Ağustos 2013, Sayfa 171-189

Soykenar M.( 2008 ).Sağlık İşletmelerinde Personelin Motivasyonunu Etkileyen Faktörler: Dokuz Eylül Üniversitesi Hastanesinde Örnek Bir Uygulama. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Üniversitesi, İşletme Anabilim Dalı. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Tez Danışmanı: Prof. Dr. Berna Taner, İzmir.

Sökmen A. Bilsel A.ve M. Erbil C. (2013). Örgütsel Adaletin Çalışan Motivasyonu ve Performansı Üzerindeki Etkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma.*İktisadi Ve İdari Bilimler Fakülte Dergisi*, Cilt 15, Sayı 1.

Şahin B. ve Taşkaya S. (2010).Sağlık Çalışanlarının Örgütsel Adalet Algılarını Etkileyen Faktörlerin Yapısal Eşitlik Modeli ile İncelenmesi.*Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, Cilt:13, Sayı:2 (2010),85-114.

Şam G.(2013).Motivasyon Faktörlerinin İşçi Psikolojisi Üzerine Yansımaları: Tekstil İşçileri Üzerine Bir Uygulama. Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kamu Yönetimi Ana Bilim Dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Muzaffer Özsoy. Edirne.

Meydan H.C., Basım N.H. ve Çetin F. (2011).Örgütsel Adalet Algısı ve Örgütsel Bağlılığın Tükenmişlik Üzerine Etkisi: Türk Kamu Sektöründe Bir Araştırma.*Bilig Bahar*, Sayı: 57.

Öğüt A.ve Kaplan M.(2011).Otel İşletmelerinde Etiksel İklim Algulamaları ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Analizi: Kapadokya Örneği. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* Sayı: 30 Ağustos 191-206.

Örücü E. ve Kanbur A. (2008).Örgütsel-Yönetimsel Motivasyon Faktörlerinin Çalışanların Performans ve Verimliliğine Etkilerini İncelemeye Yönelik Ampirik Bir Çalışma: Hizmet ve Endüstri İşletmesi Örneği.Yönetim ve Ekonomi Yıl:2008 Cilt:15 Sayı:1 Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F, Manisa.

Örücü E. ve Özafşaroğlu S. (2013). Örgütsel Adaletin Çalışanların İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Güney Afrika Cumhuriyetinde Bir Uygulama.*Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* Cilt: 10 Sayı:23 S.335-358.

Taşdemir S.(2013).Motivasyon Kavramına Genel Bir Bakış, Motivasyon Araçları ve Bilgi Teknolojileri ve İletişim Kurum Ölçeğinde Bir Model Önerisi. Bilgi Teknolojileri ve İletişim Kurumu, Yayınlanmamış İdari Uzmanlık Tezi. Ankara.

Tarakçıoğlu S. Sökmen A.ve Boylu Y.(2010 ).Motivasyon Araçlarının Değerlendirilmesi: Ankara ‘ da Bir Araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi* 2/1 (2010) 3-20.

Telbakan M. ve Tayfun A. (2014).Dış Kaynaklardan Yararlanan Otel İşletmelerinde Örgütsel Bağlılık ve İş Doyumu: Ankara’da Bir Araştırma.*Gazi Üniversitesi Turizm Fakültesi Dergisi 1* (2014), 63-78.

Tekingündüz S. ve Tengilimoğlu D.(2013).Hastane Çalışanlarının İş Tatmini, örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Güven Düzeylerinin Belirlenmesi.*Sayıştay Dergisi Sayı: 91/Ekim-Aralık 2013, 77-103.*

Türk Dil Kurumu. (2015). Örgütsel Adalet, Örgütsel Bağlılık ve Motivasyon Arasındaki İlişki. <http://www.tdk.gov.tr/index..php>( Erişim Tarihi: 23.03.2015).

Toker B.(2007).Demografik Değişkenlerin İş Tatminine Etkileri: İzmir'deki Beş ve Dört Yıldızlı Otellere Yönelik Bir Uygulama.*Doğuş Üniversitesi Dergisi, 8 (1) , 92-107.*

Tümgan C.(2007).Kamu Örgütlerinde Motivasyon ve Tatmin. Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Projesi, Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr.Salih Yeşil. Kahramanmaraş.

Tutar H.(2007).Erzurum' da Devlet ve Özel Hastanelerde Çalışan Sağlık Personelinin İşlem Adaleti, İş Tatmini Ve Duygusal Bağlılık Durumlarının İncelenmesi.*Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Y. C.12, S.3 s.97-120.*

Poyraz K. Hakan K. ve Çetin A.S. (2009).Örgütsel Adalet Algılamalarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına Etkisine Yönelik Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Dergisi, Yıl:1, Sayı: 9.71-91.*

WastiS.A. Örgütsel Adalet Kavramı ve Tercüme Bir Ölçeğin Türkçede Güvenirlik ve Geçerlik Analizi. Sabancı Üniversitesi, Yönetim Bilimleri Fakültesi. Tuzla/ İstanbul.

Yavuz E. ( 2010 ).Kamu ve Özel Sektör Çalışanlarının Örgütsel Adalet Algılamaları Üzerine Bir Karşılaştırma Çalışması.*Doğuş Üniversitesi Dergisi, 11 (2). 302-312.*

Yazıcıoğlu İ. ve Topaloğlu G.I. ( 2009).Örgütsel Adalet ve Bağlılık İlişkisi: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama.*İşletme Araştırma Dergisi 1/1 ,3-16.*

Yelboğa A.(2012). Örgütsel Adalet ile İş Doyumu İlişkisi: Ampirik Bir Çalışma.

*Ege AkademikBakış*,Cilt: 12 Sayı: 2 Nisan ss. 171-182.

Yıldırım A.(2010). Etik Liderlik Ve Örgütsel Adalet İlişkisi Üzerine Bir Uygulama. Karamanoğlu Mehmet Bey Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kamu Yönetimi Ana Bilim Dalı, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi.Tez Danışmanı Yrd. Doç. Dr.Ercan Oktay, Karaman.

Yürür Ş. (2008). Örgütsel Adalet İle İş Tatmini ve Çalışanların Bireysel Özellikleri Arasındaki İlişkilerin Analizine Yönelik Bir Araştırma.*Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* Y. C.13, S.2 s.295-312.

