

**T.C. KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI  
YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI**

**ÇALIŞANLARDA ÖRGÜTSEL ADALET ALGISININ İŞ  
MOTİVASYONU ÜZERİNDEKİ ETKİSİ :  
PETROL OFİSİ A.Ş. ÖRNEĞİ**

**( YÜKSEK LİSANS TEZİ )**

**AZİZ KILIÇ**

**KOCAELİ 2019**

**T.C. KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI  
YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI**

**ÇALIŞANLARDA ÖRGÜTSEL ADALET ALGISININ İŞ  
MOTİVASYONU ÜZERİNDEKİ ETKİSİ :  
PETROL OFİSİ A.Ş. ÖRNEĞİ**

**( YÜKSEK LİSANS TEZİ )**

**AZİZ KILIÇ**

**Danışman : Doç. Dr. ÖZGE MEHTAP**

**KOCAELİ 2019**

**T.C. KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI  
YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI**

**ÇALIŞANLARDA ÖRGÜTSEL ADALET ALGISININ İŞ  
MOTİVASYONU ÜZERİNDEKİ ETKİSİ :  
PETROL OFİSİ A.Ş. ÖRNEĞİ**

**( YÜKSEK LİSANS TEZİ )**

Tezi Hazırlayan: Aziz KILIÇ

Tezin Kabul Edildiği Enstitü Yönetim Kurulu Karar ve No: 26/06/2019 - 18

Jüri Başkanı: Doç.Dr. Özge Mehtap

(İmza)



Jüri Üyesi: Doç.Dr. Ayşe Günsel

(İmza)



Jüri Üyesi: Doç.Dr. Serdar Bozkurt

(İmza)



**KOCAELİ 2019**

# İÇİNDEKİLER

Sayfa

İÇİNDEKİLER .....	I
ÖNSÖZ .....	v
ÖZET.....	vi
ABSTRACT .....	viii
KISALTMALAR .....	x
TABLolar .....	xi
ŞEKİLLER.....	xii
GİRİŞ .....	1
BİRİNCİ BÖLÜM .....	3
1. ÖRGÜTSEL ADALET KAVRAMI.....	3
1.1. ÖRGÜTSEL ADALET KAVRAMININ TANIMI VE ÖNEMİ .....	3
1.2. ÖRGÜTSEL ADALET İLE İLGİLİ TEORİLER .....	5
1.2.1. Reaktif İçerik Teorileri .....	5
1.2.2. Proaktif İçerik Teorileri .....	7
1.2.3. Reaktif Süreç Teorileri.....	8
1.2.4. Proaktif Süreç Teorileri .....	8
1.3. ÖRGÜTSEL ADALET ALGISININ BOYUTLARI .....	9
1.3.1. Dağıtım Adaleti.....	9
1.3.2. İşlemsel Adalet .....	11
1.3.3. Etkileşim Adaleti .....	12
1.4. ÖRGÜTSEL ADALET ALGISINI ETKİLEYEN FAKTÖRLER .....	15
1.4.1. İşle İlgili Faktörler .....	16
1.4.2. Kişisel Faktörler.....	17
1.5. ÖRGÜTSEL ADALETİN SONUÇLARI .....	19

1.5.1. Verimlilik ve Performans: .....	19
1.5.2. İş Tatmini ve İşten Ayrılma .....	20
1.5.3. Örgütsel Bağlılık.....	20
1.5.4. Örgütsel Vatandaşlık.....	21
1.5.5. Kuruma ve Yöneticiye Güven .....	22
1.5.6. Olumsuz Tutum ve Davranışlar .....	23
İKİNCİ BÖLÜM.....	24
2. MOTİVASYON KAVRAMI.....	24
2.1. MOTİVASYONUN TANIMI, ÖNEMİ VE TÜRLERİ.....	24
2.1.1. İçsel Motivasyon.....	26
2.1.2. Dışsal Motivasyon .....	27
2.1.3. Araçsal Motivasyon .....	29
2.1.4. İçgüdüsel Motivasyon.....	29
2.1.5. Hedef İçselleştirme .....	29
2.2. MOTİVASYONA DAİR TEORİLER.....	29
2.2.1. Kapsam Teorileri .....	30
2.2.1.1. Maslow'un İhtiyaçlar Teorisi.....	30
2.2.1.2. Herzberg'in Çift Etmen Teorisi .....	32
2.2.1.3. Mc Clelland'ın Başarma İhtiyacı Teorisi.....	33
2.2.1.4. Alderfer' in ERG Teorisi .....	34
2.2.2. Süreç Teorileri .....	35
2.2.2.1. Vroom'un Bekleyiş Teorisi .....	36
2.2.2.2. Lawler-Porter'in Geliştirilmiş Beklenti Teorisi.....	37
2.2.2.3. Adams'ın Eşitlik Teorisi .....	39
2.2.2.4. Locke'un Amaç Teorisi .....	40
2.3. MOTİVASYON ARAÇLARI .....	41
2.3.1. Ekonomik Araçlar .....	42

2.3.1.1. Ücret.....	42
2.3.1.2. Prim.....	43
2.3.1.3. Kara Ortaklık .....	43
2.3.1.4. Ekonomik Ödüller.....	44
2.3.1.5. Sosyal Yardım.....	44
2.3.2. Psiko-sosyal Araçlar .....	44
2.3.2.1. Çalışmada Bağımsızlık .....	44
2.3.2.2. Güvenlik.....	45
2.3.2.3. Değer ve Statü.....	45
2.3.2.4. Sosyal Katılım.....	46
2.3.2.5. Takdir Edilme .....	46
2.3.3. Örgütsel-Yönetmel Araçlar .....	46
2.3.3.1. Amaç Birliği .....	46
2.3.3.2. Yetki ve Sorumluluk Dengesi.....	47
2.3.3.3. Kararlara Katılım .....	47
2.3.3.4. İletişim .....	48
2.3.3.5. Eğitim ve Terfi.....	48
2.3.3.6. İş Genişletme-Rotasyon.....	48
2.3.3.7. Çalışma Koşulları .....	49
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM .....	50
3.ÇALIŞANLARDA ÖRGÜTSEL ADALET ALGISİNİN İŞ MOTİVASYONU ÜZERİNDEKİ ETKİSİNE DAİR PETROL OFİSİ A.Ş. ŞİRKETİNDE BİR UYGULAMA.....	50
3.1. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ .....	50
3.1.1 Araştırmanın Amacı ve Önemi .....	50
3.1.2. Araştırmanın Varsayımları ve Sınırları.....	50
3.1.3. Araştırmanın Türü ve Modeli .....	51

3.1.4. Araştırmanın Hipotezleri .....	51
3.1.5. Evren ve Örneklem .....	53
3.1.6. Veri Toplama Yöntemi .....	53
3.2. ARAŞTIRMANIN ANALİZİ VE BULGULARI.....	54
3.2.1. Araştırmaya Katılanların Demografik Özellikleri .....	54
3.2.2. Örgütsel Adalete Dair Tanımlayıcı İstatistikler.....	55
3.2.3. Motivasyona Dair Tanımlayıcı İstatistikler .....	57
3.2.4. Ölçeklerin Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizleri .....	60
3.2.4.1. Örgütsel Adalet Ölçeği Geçerlilik Analizi.....	60
3.2.4.2. Örgütsel Adalet Ölçeği Güvenilirlik Analizi .....	61
3.2.4.3. Motivasyon Ölçeği Geçerlilik Analizi.....	63
3.2.4.4. Motivasyon Ölçeği Güvenilirlik Analizi .....	63
3.2.5. Verilerin Normal Dağılım Analizi.....	65
3.2.5.1. Örgütsel Adalet Normal Dağılım Analizi.....	65
3.2.5.2. Motivasyon Ölçeği Normal Dağılım Analizi.....	65
3.2.6. Demografik Özellikler İle Ölçek Değişkenleri Arası Farklılık Analizi	65
3.2.7. Örgütsel Adaletin Motivasyona Etkisi.....	68
3.2.8. Araştırmanın Değerlendirmesi.....	69
SONUÇ VE ÖNERİLER .....	73
KAYNAKÇA .....	77
EKLER .....	87

## ÖNSÖZ

Bu çalışmada bana yol gösteren, her aşamasında fikirlerini esirgemeyen başta değerli Hocam Doc.Dr.Özge Mehtap'a, özellikle uygulama sırasında çok değerli destekleri için Petrol Ofisi A.Ş. yöneticilerine ve çalışanlarına , sınırsız desteği ve bana sağladığı motivasyonla her başarımda katkısı çok büyük olan eşim Nevin Kılıç'a çok teşekkür ediyorum.

Aziz KILIÇ, 2019





## ÖZET

### ÇALIŞANLARDA ÖRGÜTSEL ADALET ALGISININ İŞ MOTİVASYONU ÜZERİNDEKİ ETKİSİ : PETROL OFİSİ A.Ş. ÖRNEĞİ

Aziz KILIÇ

Yüksek Lisans Tezi, İşletme Ana Bilim Dalı

Tez Danışmanı: Doç. Dr. Özge MEHTAP

Günümüzdeki teknolojik gelişmeler, ekonomik ve sosyal alandaki değişimler, yoğun rekabet koşulları kurumları önemli ölçüde etkilemektedir. Bunlara bir de çalışma hayatındaki değişimler, X, Y, Z gibi üç farklı kuşağın aynı çatı altında çalışmasının getirdiği zorluklar eklenince motivasyon ve örgütsel adalet algısı çok büyük önem taşıyan iki kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu tez çalışmasında, ürünün çok kıymetli, kurum cirolarının çok yüksek ve operasyonun riskli olduğu akaryakıt sektöründe faaliyet gösteren bir kurumda örgütsel adalet algısının motivasyon üzerindeki etkileri incelenmiştir.

Dağıtım, süreç, etkileşim ve bilgi olmak üzere dört alt boyutu ile birlikte örgütsel adalet algısının, benzer şekilde araçsal, dışsal, hedef içselleştirme, içsel ve içgüdüsel olmak üzere beş alt boyutu ile birlikte iş motivasyonu üzerindeki etkileri incelenmiştir. Aynı zamanda hem örgütsel adalet hem de motivasyonun demografik özelliklere göre nasıl değiştiği de analiz edilmiştir.

Çalışanların motivasyon algısını ölçmek için J.Barbuto ve R.School (1998) tarafından geliştirilen 30 soruluk ölçek araştırmacı tarafından Türkçeye çevrilip kullanılmıştır. Diğer yandan örgütsel adalet algılarını ölçmek için 20 soruluk Colquitt (2001) ölçeği Türkçeye çevrilip kullanılmıştır. Ayrıca araştırma soruları kişisel bilgi formu şeklinde hazırlanıp internet üzerinden kişilere gönderilip tüm cevaplar yine internet üzerinden toplanmıştır. Petrol Ofisi A.Ş'nin her kademedeki tüm çalışanları olarak yaklaşık 800 kişiye anket gönderilmiş, 234 kişiden kabul edilir cevaplar alınmıştır. Elde edilen verilerin analizi için SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) 22 paket programı kullanılmıştır. Verilerin çözümünde faktör analizi, t testi, anova, korelasyon, regresyon kullanılmıştır.

Araştırma sonucunda örgütsel adaletin etkileşim alt boyutunun motivasyonun fayda alt boyutunu 1,6 % oranında, süreç adalet alt boyutunun içsel motivasyon alt boyutunu 2,6 % oranında etkilediği bulunmuştur.

**Anahtar Kelimeler:** Örgütsel adalet, motivasyon, akaryakıt



## **ABSTRACT**

### **THE IMPACT OF ORGANISATIONAL JUSTICE PERCEPTION ON THE MOTIVATION OF EMPLOYEES: AN IMPLEMENTATION IN PETROL OFİSİ**

Aziz KILIÇ

Master's Thesis, Department Of Business Administration

Advisor: Associate Prof. Özge MEHTAP

In recent years, technological developments, economical and social changes, severe competition are impacting companies significantly. Moreover, by addition of changes in business life, difficulties of working with 3 different generations' (X,Y,Z), motivation and organisational justice become two very important concepts. In this master's thesis the impact of organisational justice among motivation is studied in a company from fuel sector where we see huge turnovers, risky operations in terms of health, safety, security and environment.

The impacts of organisational justice with it's four components - distributive, procedural, interpersonal and informational - among motivation with it's five components – intrinsic process, instrumental, external self concept, internal self concept and goal internalisation – are investigated. At the same time both organisational justice's and motivation's change from demographical properties are studied.

To analyse motivation of employees, an inventory with 30 expressions firstly developed by J.Barbuto and R.School (1998) and translated into Turkish by the investigator is used. On the other side for organisational justice, Colquitt's (2001) inventory with 20 expressions is translated into Turkish and used. Boths surveys are prepared as personal information forms on internet and sent via web to all participants. Replies are gathered via same web page. Survey was sent to 800 employees in any levels of Petrol Ofisi A.Ş. which 234 of them replied with acceptable answers. SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) 22 software is used for analysis and tests. For the analysis various tests like factor analysis, t test, anova, correlation, regression etc. are used.

As a result of the investigation it's found that interaction component of organisational justice perception effects benefit motivation by 1,6 % ratio. And procedural organisational justice perception effects intrinsic motivation by 2,6 % .

**Keywords :** Organisational justice, motivation, fuel



## KISALTMALAR

SBE: Sosyal Bilimler Enstitüsü

SEÇG : Sağlık Emniyet Çevre Güvenlik

HSSE: Health Safety Security Environment

% : Yüzde

f : Frekans

KMO: Kaise-Meyer-Olkin

N : Denek Sayısı

p : Anlamlılık Düzeyi

s. : Sayfa

Sig : Standart Sapma

SPSS : Statistical Package for the Social Sciences

t : T Değeri

CRA:Cronbach's Alpha

POAŞ: Petrol Ofisi Anonim Şirketi

## TABLÖLAR

<b>Tablo 1.</b> Örgütsel Adalet Teorileri .....	5
<b>Tablo 2.</b> Örgütsel Adalet Bileşenleri .....	14
<b>Tablo 3.</b> Motivasyon Teorileri .....	41
<b>Tablo 4.</b> Katılımcıların Demografik Özellikleri .....	54
<b>Tablo 5.</b> Örgütsel Adalet Dair Tanımlayıcı İstatistikler .....	56
<b>Tablo 6.</b> Motivasyona Dair Tanımlayıcı İstatistikler .....	58
<b>Tablo 7.</b> Örgütsel Adalet Ölçeği Faktör Analizi Sonuçları .....	62
<b>Tablo 8.</b> Motivasyon Ölçeği Faktör Analizi Sonuçları .....	64
<b>Tablo 9.</b> Örgütsel Adalet Faktörleri Tanımlayıcı İstatistikler .....	65

## ŞEKİLLER

Şekil 1. Temel Motivasyon Süreci.....	26
Şekil 2. Maslow' un İhtiyaçlar Hiyerarşisi .....	31
Şekil 3. Herzberg' in Çift Etmen Teorisi .....	32
Şekil 4. Vroom' un Motivasyon Modeli.....	37
Şekil 5. Lawler-Porter Motivasyon Modeli .....	38
Şekil 6. Adams' ın Eşitlik Teorisi.....	39
Şekil 7. Araştırmanın Modeli.....	51



## GİRİŞ

Rekabetin çok yoğun yaşandığı günümüz iş dünyasında işletmelerin ayakta kalabilmesi, amaçlarını gerçekleştirebilmesi için çalışanlarının işlerine karşı tutum ve davranışları büyük önem arz etmektedir. Sosyal bilimciler bu tutum ve davranışlardan önemli olan iki değişkeni öne çıkarmışlardır. Bunlardan birisi motivasyon, diğeri örgütsel adalet algısıdır.

Motivasyon, çalışanın işine karşı gösterdiği tüm olumlu tutum ve duygulardır. Diğeri bir ifade ile içten gelen güdüleriyle kurumda davranışta bulunmasıdır. Çalışanların çalışma isteği yeterli seviyede değilse başarı ve kurumun amaçlarını gerçekleştirmek zorlaşmaktadır (Bakan, 2011, s. 253).

Örgütsel adalet algısı ise çalışanların kurum içi uygulamaları, süreçleri, yöneticileri adalet açısından ne kadar eşit bulduklarıdır. Adalet algısı, bir kurumda çalışanları motive eder. Çalışanlar adaletin eksikliğini hissettikleri anda problemler başgöstermeye başlar; devamsızlık, işten kaytarma, sorumluluktan kaçma, çalışma arkadaşlarına ve yöneticilerine karşı düşmanca tavırlar içine bile girebilirler. Bu da işletmenin verimini bütünüyle etkileyip faturası çok ağır hasarlara sebebiyet verebilir.

Her iki kavram da verimlilik, maliyet, kalite gibi birçok konuda çalışanların üretkenliğini etkilediğinden kurum için üzerinde durulması gereken konulardandır. Motive olmuş, örgüt içi adaletin doğru işlediğini düşünen bir çalışanın verimliliği ve performansı kurumun verimliliğini artıracığından bu konularda yapılan yatırımın, harcamanın geri dönüşü çok daha yüksek olacaktır. Bu araştırmanın amacı çalışanların örgütsel adalet algılarının motivasyon düzeylerine etkilerinin boyutlarını ortaya koymak, aynı zamanda hem örgütsel adalet algısı hem de motivasyon düzeylerinin demografik özelliklere göre nasıl farklılaştığını analiz etmektir.

Araştırmanın ilk bölümünde örgütsel adalet kavramı, önemi, reaktif içerik, proaktif içerik, reaktif süreç, proaktif süreç teorileri, örgütsel adaletin dağıtım, süreç, etkileşim alt boyutları, örgütsel adaleti etkileyen faktörler ve sonuçları incelenmiştir.

İkinci bölümde motivasyon kavramı, motivasyonun önemi, içsel, dışsal, araçsal, içgüdüsel ve hedef içselleştirme alt boyutları, motivasyon çeşitleri, motivasyona dair kapsam ve süreç teorileri ve motivasyon araçlarına yer verilmiştir.



Son bölümde ise ürünün çok değerli olduğu, SEÇG (Sağlık- Emniyet- Çevre- Güvenlik) anlamında risklerin yüksek olduğu akaryakıt sektöründe bir kurum olan Petrol Ofisi A.Ş. çalışanlarından toplanan veriler analiz edilmiştir. İnternet üzerinden anket yöntemi ile toplanan bu veriler SPSS 22 programında istatistiksel olarak incelendikten sonra örgütsel adaletin etkileşim alt boyutunun motivasyonun fayda alt boyutunu 1,6 % oranında, süreç adalet alt boyutunun içsel motivasyon alt boyutunu 2,6 % oranında etkilediği sonucuna ulaşılmıştır.



# BİRİNCİ BÖLÜM

## 1. ÖRGÜTSEL ADALET KAVRAMI

### 1.1. ÖRGÜTSEL ADALET KAVRAMININ TANIMI VE ÖNEMİ

Adalet, doğruluk, dürüstlük, eşitlik, hakkaniyetle hareket, meşruluk, tarafsızlık, insaniyet ve iyilik gibi kavramlarla benzerlikler gösterir (Karaman, 2009: s.5). Adalet doğru söyleme, sözünü tutma, dürüstlük, adillik ve insanlara saygı göstermek olarak tanımlanmıştır (Altıntaş, 2002: s.32). İnsanlığın her döneminde bilim insanları sosyal adalet kavramı ile ilgilenmişlerdir. Kuruma uygulanan ilk sosyal adalet kuramları, özel olarak kurumlarda değil, daha çok genel sosyal etkileşimlerde adalet ilkelerini test etmeye çalışmışlardır. Son yıllarda ise sosyal adalet kavramının işletmelere uyarlanarak, kazanımların dağıtımını, işleyişte takip edilen prosedürler ve bireyler arası etkileşim ve kurallara ilişkin örgütsel adalet kavramı ortaya çıkmıştır. Bireyin kurum ile etkileşiminde çift taraflı bir alışveriş içinde olmayı beklediği ve her iki tarafın bu alışverişten bazı edimlerini kazanması gerektiği kabul edilmektedir (Huse & Bowditch, 1973).

Örgütsel adalet, kurum içerisinde ücretlerin, ödüllerin, cezaların ve terfilerin nasıl yapıldığı, bu tür kararların nasıl alındığı ya da alınan bu kararların çalışanlara nasıl söylendiğinin, çalışanlarca algılanma biçimi olarak ifade edilebilir (İçerli, 2010: s.69). Kurumlarda adalet, ortaya çıkan ödül ve cezaların nasıl yönetileceğine dağıtılacağına dair kurallar ve sosyal normlardır. Bu kurallar ve sosyal normlar ise ödül ve cezaların dağıtım kararlarının nasıl alınacağını gösteren işleme ve kişilerarası uygulamalara ilişkin kurallardır (Folger ve Cronpanzano, 1998). Örgütsel adalet, çalışanların çalıştıkları kurumlardaki iş arkadaşlarıyla ve yöneticileriyle olan ilişkilerinde kendi algılarının nasıl oluştuğunu gösteren sosyal bir olgu olarak tariflenmektedir (Beugre ve Baron, 2001, s.326'den aktaran Karademir ve Çoban, s.51). Farklı bir ifadeyle Taylor, örgütsel adaleti, çalışanların kendi değerlerine ilişkin kişisel değerlendirme dereceleriyle, adalet olgusunun kurum içinde paylaşılması ve karar mercii kişilerin çıktılarını paylaşması esnasında süreçleri doğru şekilde izlemesi olarak tanımlanmıştır (Akt. Taşkıran, 2011: s.122). Beugre'ye göre, örgütsel adalet konusu üzerinde çalışma yapılması, üç nedenden ötürü önemli olarak değerlendirilebilir;

- 1- Adalet sosyal bir olgudur, dolayısıyla her türlü sosyal, kurumsal ve günlük hayatta ortaya çıkabilecek bir unsurdur.
- 2- Kurumların en önemli kaynağı çalışanlardır, onlara nasıl davranıldığı bağlılık, güven, verimlilik, işten ayrılma ve zarar verme vb. tutum ve davranışlarını etkilemektedir.
- 3- Daha eğitilmiş bir işgücüne doğru bir dönüşüm yaşanmaktadır. Çalışanlar daha eğitilmiş ve vasıflı hale geldikçe sadece iyi işler talebiyle yetinmemekte, işyerinden saygı ve samimiyet de beklemektedir (Beugre (1998)'den aktaran Taşkiran, 2010: s.123).

Kişiler yaşamları boyunca birçok konuda karar vermek zorunda kalırlar. Bu kararları verirken de ön planda tuttıkları kriterlerden birisi de adalet kriteridir. Aynı şekilde kurumlar içinde de alınan bu kararlar, uygulamalar, çalışanların tutumları örgütsel adaleti oluşturan temel noktalarlardır. Kurumun aldığı bu kararlar çalışanlar tarafından da benimsenir ve olumlu bulunursa çalışan verimi artıp, kurum daha başarılı olabilecektir. Çünkü adalet algısı olumlu davranışlara, adaletsizlik algısı ise hem bireylerin hem de kurumların amaçlarının gerçekleşmesini engelleyen olumsuz davranışların ortaya çıkmasını netice verir (Eker, 2006: s.5). Çalışanlar kurum içinde adaletsizlik olduğunu hissettiklerinde farklı tutumlar sergilemeye başlayabilirler. Örneğin bir akaryakıt depolama tesisinde çalışan kişi aldığı ücretin yaptığı işin karşılığı olmadığını düşünüyorsa, kişi yavaş yavaş işini daha az dikkatle, verimsiz şekilde yapmaya başlayabilir. Veya yanında benzer işi yapan bir arkadaşının aldığı ücretin kendi ücretinden çok daha yüksek olduğunu bilirse benzer şekilde hem arkadaşına hem kuruma karşı negatif tutum beslemeye başlayabilir. Bunun sonucunda iş yavaşlatma, kalitesizlik, kazalara sebebiyet verme, fire oranlarında artışlar gibi daha birçok alanda kuruma zarar verebilir.

Tüm bu nedenler göz önünde bulundurulduğunda adalet kavramı her alanda olduğu gibi kurum içerisinde de belirleyici bir faktördür ve kurum için de çalışanlar için de son derece önemlidir.

## 1.2. ÖRGÜTSEL ADALET İLE İLGİLİ TEORİLER

Greenberg 1987 yılında örgütsel adaleti reaktif içerik, proaktif içerik, reaktif süreç ve proaktif süreç şeklinde dört grupta incelemiştir. Bu dört grubu da tepkisel-önlemsel ve kapsam-süreç boyutları altında gruplamıştır.

*Tablo 1. Örgütsel Adalet Teorileri*

Tepkisel – Önlemsel Boyut	Kapsam – Süreç Boyutu	
	Kapsam	Süreç
Reaktif (Tepkisel)	Homans dağıtım adaleti 1961 ; Adams Eşitlik Teorisi 1965; Welster 1973; Crosby 1976	Prosedür Adaleti Teorisi; Thibaut ve Walker, 1975
Proaktif (Önlemsel)	Adalet Yargı Teorisi; Leventhal, 1976, Lerner 1980	Dağıtım Tercihi Teorisi; Leventhal, Karuza ve Fry, 1980

Proaktif ve reaktif içerik teorileri (Eşitlik Teorisi, Görelî Yoksunluk Teorisi, Adalet Yargı Teorisi) ödüllerin adil veya adil olmayan biçimde dağıtılması konusuna odaklanmaları nedeniyle, örgütsel adalet boyutlarından biri olan dağıtım adaleti teorisine işaret etmektedir (Cohen, 1987 akt. Özen, 2002: s.110). Farklı bir yaklaşımla; bir grup teori proaktif şekilde adaletsizliğin oluşumunu önlemeye çalışırken , diğer grup reaktif şekilde ortaya çıkan adaletsizliği düzeltmeye çalışır.

### 1.2.1. Reaktif İçerik Teorileri

Reaktif teoriler tepkileri incelemektedir. İnsanlar adil olmayan konulara olumsuz duygularla tepki verir, bu durumu düzeltecek şekilde davranıp bu durumdan kaçınmaya çalışırlar. Çalışanların kurumdaki kaynakların ve ödüllerin adil olmayan dağılımına karşı tepkilerine odaklandıkları için bu teoriler, reaktif içerik teorileri boyutunda yer almaktadırlar (Yürür, 2005: s.113). En çok bilinen örgütsel adalet teorileri bu kategoridedir. Homans'ın (1961) Dağıtım Adaleti Teorisi, Adams'ın (1965) Eşitlik Teorisi, Walster ve Berscheid'nin (1973) Eşitlik Teorisi ve Crosby'nin (1976) Göreceli Mahrumiyet Teorisi (Greenberg, 1987: s.11).

Homans, teorisinde dağıtımdaki eşitliğin adaleti değil adaletsizliği meydana getirdiğini belirtir. Adaleti dağıtmada denkliğin sağlanması ile adaletin sağlanacağını ileri sürmüştür. Homans'a göre dağıtım denkliliği; kazanç, yatırım ve karın hesaplanması ve karşılaştırılması yoluyla belirlenebilecektir (Çakır, 2006: s.35). Homans tüm sosyal etkileşimlerin bir tür değişimi içerdiğini savunmaktadır (Yılmaz, 2004: s.12).

Adams'a göre (1965) ise bireyler sürekli olarak kurumlarına yaptıkları yatırımları (eğitim, deneyim, performans vb.) ve bu yatırımlar sonucunda elde ettikleri kazanımlarını (ücret, terfi, tanınma vb.) kendileri ile aynı konumda olan farklı bireylerle karşılaştırmaktadırlar (Altıntaş, 2006: s.21). Adams, adalete ilişkin algılamaları eşitlik denklemi adını verdiği bir formülle açıklamaya çalışmıştır. Bu formül aşağıdaki gibidir (Özen, 2002: s.109).

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

Bu formülde kişinin kazanımlarının katkısına oranı ile karşılaştırmanın yapıldığı diğer kişinin aynı oranı arasında eşitlik yoksa adaletsizlik ortaya çıkmış, çalışanlardan biri diğerine göre avantajlı duruma gelmiş demektir. Özetle, Adams'ın Eşitlik Teorisi'ne göre, çalışanlar daha fazla ödüllendirildiğinde performanslarını arttırma konusunda motive olmaktadır, diğer taraftan daha az ödüllendirildiğinde ise eşitliği sağlamak için kurumdaki performanslarını düşürmektedirler (Harder, 1992: s.321).

Walster ve Berscheid'in geliştirdikleri Eşitlik Teorisi'nde dört ana unsur vardır. Çalışanlar kurum içinde adaletin sağlanması için aşağıdaki uygulamaları gerçekleştirirler (İçerli, 2009: s.50):

- 1- Çalışanlar kurumdaki ödülleri sürekli arttırmak isteyeceklerdir.
- 2- Grup üyeleri ödül ve ücretleri eşit şekilde paylaşılabilir için bir yöntem geliştirerek, ortak ödülü maksimize edebilir. Bir diğer görüş ise üyeler, diğerlerine eşit davranılmama durumunda ceza, tersi şekilde eşit davranma durumunda ise ödüllendirme yoluna gideceklerdir.
- 3- Çalışanlar kendilerini eşitlikten uzak bir durumda hissettiklerinde huzursuzluk ve stres yaşamaktadırlar.

- 4- Kendilerini eşitlikten uzak hissedenden çalışanlar eşitliği tekrar sağlamak için çabalarlar. Bunun da iki yolu vardır. Bunlardan birisi çalışanın elde ettiği ödülleri, kazanımları değiştirerek mutlak eşitliği sağlamak, diğeri ise karşılaştırma yapılan kişinin ödülleri, kazanımlarında veya çalışanın kendi algısında değişiklik yaparak psikolojik eşitliği sağlamaya çalışırlar (Beugre, 1998: s.3,4).

Bir diğere reaktif süreç teorisi Crosby'nin Göreceli Mahrumiyet Teorisi'dir. Göreceli mahrumiyet teorisi, kurumda alt kademelerdeki çalışanların elde ettikleri kazanımları, aynı kurumda çalışan üst kademelerdeki çalışanlarla kıyaslamasına ve bu kıyasa bağlı olarak mahrumiyet duygusuna kapılması üzerinde durmaktadır (Beugre, 1998: s.34). Buna göre mahrumiyet görecelidir çünkü bir başvuru noktasıyla karşılaştırılmaktadır (dış bir ölçüt); mahrumiyet, mutlak veya nesnel bir miktara göre değerlendirilmektedir. Bu görüş sonraki pek çok çalışmanın temelini oluşturmuştur (Cropanzano ve Randall, 1993).

### **1.2.2. Proaktif İçerik Teorileri**

Proaktif teoriler kişilerin, kurumda adaleti sağlamak üzere gösterdikleri tedbir davranışlarına odaklanmıştır ve adil durumlar yaratma çabalarını incelemektedir (Yürür, 2005: s.112). Bu sınıflandırmanın temeli Leventhal'ın Adalet Yargı Teorisi ile ortaya çıkmıştır. Leventhal'a (1976) göre bireyler kazançların adil dağıtım kararlarının alınabilmesi için çeşitli dağıtım kurallarının uygulanmasını talep edebilir. Bu nedenle adalet yargı teorisine göre bireyler, kendi değerlerini birkaç adalet kuralı kullanarak yargırlar. Bu kurallar; katkıda bulunma, eşitlik ve ihtiyaçlar kurallarıdır. Leventhal'a göre burada uygulanabilecek altı temel kural vardır (Meydan, 2010: s.75). Kararlarda tutarlılık, süreçlerde önyargısızlık, doğruluk, düzeltilebilme, çalışanları etkileyen kararlarda temsiliyet ve kararların etik olmasıdır. Bu teoriye göre, kazanımların ve ödüllerin dağıtımına ilişkin kararları belirleyen kurallar farklılık gösterebilmektedir. Örneğin, grup üyeleri arasındaki uyumun önemli olduğu durumlarda kazanımlar, kişilerin katkılarındaki farklılıklar dikkate alınmaksızın eşit paylaşım ilkesine göre dağıtılabilir. Yapılan araştırma bulgularına göre, toplulukçu kültürlerden olan kişiler, bireyci kültürlerden gelen kişilere göre genellikle eşit paylaşımı eşit temelli paylaşımından daha çok kullanmakta, çatışmadan kaçınmayı ve uzlaşmacı tutumu tercih etmektedirler. Toplulukçu kültürlerden gelen bireyler kendi gruplarından olanlara (iç-

grup) eşit paylaşım, diğerlerine (dış-grup) eşit temelli paylaşım uygulamaktadırlar (Janset, 2002: s.107-117).

### **1.2.3. Reaktif Süreç Teorileri**

Bu teoriler kurumdaki çalışanların kararlar sırasında kullanılan süreçlere verilen tepkileri ile ilgilidir. Çalışanlar kendilerine süreçler üzerinde kontrol imkanı veren işlemlerden, bu imkanı vermeyenlere göre daha fazla tatmin olduklarını ve süreç denetimini sağlayan işlemlerden sonra çıkan kararlar, çalışanlar tarafından daha adil bir şekilde algılandığını savunmaktadır (Greenberg, 1987: s.13). Greenberg çalışmasında Thibaut ve Walker'ın (1978) Süreç Adaleti Teorisi'ni reaktif süreç teorilerine örnek olarak göstermiştir.

Thibaut ve Walker hukuk alanındaki işlemlerin adaletine ilişkin öne sürdükleri Süreç Adaleti Teorisi'nde davalı ve davacı olarak iki ve aracı olarak bir yargıç olmak üzere 3 taraf olduğunu savunmuşlardır. Ayrıca bu taraflar arasında anlaşmazlığın çözümünde kullanılan delillerin ortaya koyulduğu süreç aşaması ve bu süreçteki delillerin kullanıldığı karar aşaması olmak üzere iki aşama belirlemişlerdir. (Folger ve Cropanzano, 1998: s.32; Akt. İşbaşı, 2000: s.48).

Thibaut ve Walker (1978) mahkemedeki hukuki süreçlerle ilgili araştırmalar yapmış ve davalıların tepkilerini ölçmüşlerdir. Eğer bu hukuki süreçler adil bir şekilde gerçekleşirse, sonuçta ortaya çıkan karar davalıların aleyhine bile olsa bu karara olumlu tepki verdiklerini gözlemlemişlerdir (Yazıcıoğlu ve Topaloğlu, 2009). Günümüz çalışma hayatından örnek verirsek; kurumlarda çalışanlarla ilgili alınan kararların kabullenilmesini etkileyen en önemli sebeplerden birisi çalışanların bu karar mekanizmasına katılımının sağlanmasıdır. Çalışanlar bu şekilde alınan kararları daha çok benimseyip sorumluluk alarak gerekeni yerine getirip toplamda verimliliğin artmasını sağlayacaktır.

### **1.2.4. Proaktif Süreç Teorileri**

Taraflar arasındaki anlaşmazlıklarla ilgilenen reaktif süreçlerin tersine proaktif süreçler ödüllerin dağıtım yöntemleri ile ilgilidir. Bu teoriler adil uygulamaların gerçekleştirilmesi için kullanılması gereken yöntemleri bulmaya çalışmaktadır. Proaktif süreç teorileri içinde en çok kabul göreni Leventhal, Karuza ve Fry'ın (1980)

Dağıtım Tercihi Teorisi'dir. Bu teoriye göre dağıtıcıya adil bir uygulama imkanı veren dağıtım yöntemlerinin tercih edilme oranları daha yüksektir. Greenberg (1987) teorisinde adaletin olması için sekiz adet kriter belirlemiştir ;

- 1- Kurumda demokratik bir ortam yaratarak çalışanlara dağıtım kararlarını verenlerini seçme hakkı tanınması
- 2- Kuralların tutarlı olması
- 3- Doğru bilginin kullanılması
- 4- Karar alınma sürecinin net olarak tanımlanması
- 5- Hiçbir çalışana karşı önyargıda bulunulmamasının sağlanması
- 6- Çalışanların itiraz kapısını açık tutup, gerektiğinde mutlaka değerlendirmeye alınması
- 7- Gerektiğinde prosedürlerde değişiklik yapılmasına imkan tanınması
- 8- Etik olarak normlara ve standartlara dayanılması

### **1.3. ÖRGÜTSEL ADALET ALGISİNİN BOYUTLARI**

Örgütsel adalet, kurumlarda tarafsızlığı sağlamak için geliştirilmiş bir kavramdır. Literatürde dağıtımsal ve işlemsel olmak üzere ilk olarak iki boyutta incelenmiştir. Leventhal (1980), Tyler ve Bies (1990) örgütsel adaleti iki boyutta incelerken, Bies ve Moag (1986) ve Cohen - Charash ve Spector (2001) üç boyutta, Greenberg (1992), Ambrose, Hess ve Ganesan (2007) ve Colquitt (2011) dört boyutta ele almışlardır. Dağıtımsal ve işlemsel adaletin yanında üçüncü boyut olarak etkileşimsel adalet kabul görmüştür. Dördüncü olan bilgisel adalet ise birçok bilim insanı tarafından etkileşim adaletinin bir alt boyutu olarak ele alınmıştır.

#### **1.3.1. Dağıtım Adaleti**

Dağıtım adaleti, kurum içinde çalışanlara yapılan kaynak dağıtımının adil olup olmadığı ile ilgilidir. Bir diğer ifade ile ücret, ödül, prim gibi kazanımların dağıtımının çalışanlar tarafından adil olarak algılanıp algılanmamasıdır (Folger ve Konovsky, 1989: s.115).

Homans (1960) ın dağıtım adaleti ile ilgili bulgularını, Adams (1965) eşitlik teorisinde daha da geliştirmiştir. Adams'ın eşitlik teorisinin temelinde insanların kendilerine karşı adil davranılmasını istemeleri yatar (Eker, 2006: s.3). Bu teoriye göre



çalışanlar aldıkları ödülleri harcadıkları performansla oranlar ve bunu aynı veya farklı bir kurumda çalışanlar ile kıyaslar. Eğer diğer çalışanın oranı ile kendisinininkini eşit olarak algılayorsa bir adalet duygusu yaşar, diğer taraftan bu oranlar arasında farklılıklar varsa adaletsizlik duygusunu yaşar (Beugre, 1998: s.2). Bu kıyaslama sonucunda oranı yüksek olan çalışan fazla ödenen olarak kabul görür ve suçluluk hisseder. Oranı düşük olan ise az ödenen olarak kabul edilir ve kuruma karşı, diğer çalışanlara karşı öfke ve kızgınlık hisseder. Bu oranlar eşitse adalet duygusu hissedilir ve tatmin duyulur.

Tyler (1990) 'a göre: dağıtım adaleti, örgütsel adaletin temelidir (Yılmaz, 2004: s.8). Dağıtım adaleti çalışanların ücret, prim, statü, terfi gibi kazanımlarının dağıtımıyla ilgilidir. Çalışanların çalıştıkları kurumlarında ödüllerin adil olarak dağıtılıp dağıtılmadığına dair algıları dağıtım adaletidir (Folger ve Konovsky, 1989: s.117). Dağıtım adaleti, ödüllerin hangi çalışanlar arasında ve ne oranda paylaştırılacağı sorunu ile ilgilidir (Karaeminoğulları, 2006: s.11).

Çalışanlar, öncelikle kurum içinde sonrasında kurum dışında diğer çalışanlarla kıyaslama eğilimindedir. Başta ücret, prim, sosyal haklar olmak üzere tüm kazanımlarını karşılaştırıp kendisi aleyhine olumsuz bir durum varsa motivasyonsuzluk yaşayabilir, kendisine adaletsizlik edildiğini düşünebilir. Bunun için de dağıtım faaliyeti belli bir sistematik ve kurallar bütünü ile yapılmalıdır.

Deutsch 1985'te yaptığı çalışmada dağıtım adaletiyle ilgili üç önemli kural belirlemiştir. Bunlar; **hakkaniyet, eşitlik ve ihtiyaçtır**. Hakkaniyet, çalışanın gösterdiği performans kadar ödüle hak elde etmesidir. Eşitlik, performansa bakılmaksızın tüm çalışanların ödülleri eşit şekilde paylaşmasıdır. İhtiyaç ise ödüllerin çalışanların ihtiyaçları oranında dağıtılması anlamına gelmektedir. Ödüllerin dağılımı, bu kurallardan biri seçilerek yapıldığında adaletle ilgili belirsizlik ortadan kalkacak ve dağıtım adaleti sağlanabilecektir (Beugre ve Baron, 2001).

Dağıtım kuralı da kurumun amacına, yapısına göre farklılık gösterebilir. Amaç daha çok üretim, verimliliğin artması ise kural adalettir. Daha çok üretim yapan veya üretime, çıktıya katkısı daha fazla olan çalışan ödüllerden de daha fazla alacaktır. Kurumun amacı içeride uyumun, sosyal ilişkilerin korunması ise kural eşitlik olacaktır. Performansa bakılmaksızın tüm çalışanlar aynı ödülü alacaktır. Kurumun amacı çalışanların mutluluğu ve ihtiyaçları ise ihtiyaç kuralı dikkate alınacaktır.

Araştırmacılar, sadece hakkaniyet kuralı ile dağıtım adaletinin sağlanabileceği düşüncesini, gerektiğinde diğer kurallarla adaletin daha etkili sağlanabileceği tespitleriyle yıkmışlardır (Karaeminoğulları, 2006: s.16).

### 1.3.2. İşlemsel Adalet

İşlemsel adalet, kaynakların dağıtılmasındaki adaleti konu edinen dağıtım adaletinin tersine bu sonuçların çıkmasına sebep olan süreçlere, sistemlere odaklanmakta yani çalışanların kararların alımındaki süreçte gerçekleşen işlemlerin şekline gösterdikleri tepkidir (Erdoğan, 2009: s.166). İşlemsel adalet ile ilgili Thibaut ve Walker (1975), hukuk alanında alınan kararların toplum tarafından kabul edilmesine ilişkin konular üzerine çalışmışlardır (Greenberg, 1987: s.14).

Greenberg (1992: s.435) çalışanların işlemsel adalet algısına etki eden üç temel faktörü aşağıdaki gibi açıklamaktadır;

- 1- Süreçlerin tarafsızlığı
- 2- Karar alıcılara duyulan güven
- 3- İlişkilerin karşılıklı saygı ve yardımlaşmaya dayalı olması.

İşlemsel adalet kavramı, sosyal alandan örgütsel konulara ilk kez Folger ve Greenberg (1987) tarafından yapılan çalışmalarla taşınmıştır. Buna göre işlemsel adalet, kurumsal kaynakların, ödüllerin dağıtımını belirleyen prosedürlerin adil olarak algılanıp algılanmadığı ile ilgili bir kavramdır. İşlem adaleti, ücret, terfi, prim, performans, çalışma şartları vb gibi unsurların belirlenmesinde yararlanılan metod, ölçü ve işlemlerin ve bunlara ait politikaların adil olma derecesi olarak tanımlanır. Örneğin bir kurumda yıl sonunda performansa dayalı dağıtılan primlerin adilliği dağıtım adaletini, bu primlerin belirlenmesini kapsayan süreçlerin adilliği ise işlemsel adaleti temsil etmektedir.

Leventhal işlemsel adalet için 6 kural belirlemiştir. (Ambrose ve Harland, 1995)

- 1- **Tutarlılık:** Ödüllerin dağıtımını ile ilgili alınacak kararlar zamana ve kişiye göre değişmemeli , tutarlı olmalıdır.
- 2- **Önyargılı olmamak:** Ödüllerin dağıtımındaki karar vericiler herhangi çalışana karşı önyargılı olmamalıdır.
- 3- **Doğruluk:** Tüm bu süreçlerde kullanılan bilgiler doğru olmalıdır

- 4- **Temsil edilebilme:** Çalışanları etkileyecek önemli kararlarda onlardan temsilci bulunmalıdır.
- 5- **Düzeltilibilme:** Çalışanlar alınan kararlara itiraz edebilmeli, yanlışlık varsa düzeltirebilmelidir.
- 6- **Etik olma:** Alınan kararlar etik değerlerle uyumlu olmalıdır.

Çalışanların işlemsel adalete bu kadar önem vermelerinde esasında üç kavramdan söz edilebilir (Cropanzano, 2007). Birincisi adalet kavramının önemine inanıp sonuçların bu adillik kavramına göre dağıtıldığını düşünmeleridir. İkincisi eğer kurum içerisinde ödüller hakkaniyetli bir şekilde dağıtılıyorsa kendisinin de o aşamaya gelince bu hakkı kazanacağını düşünür ve bu yöndeki adalet inancı artar. Üçüncüsü ise adalet duygusu çalışanların kendi haklarına saygılı olduğunu düşünmelerini sağlar ve kuruma olan inançları yükselir (Baver T., Erdoğan B. : 2015)

İşlemlerin adilliği, bu ölçütlere uygunlukları göz önünde bulundurularak belirlenmelidir. Eğer bir kurumdaki çalışanlar, alınan kararlarda katılımcı oluyor, kendi tercihlerine göre kurumsal kararlar belirleniyor ve bu demokratik yöntemle kurum yönetiliyorsa, alınan kararlar çalışanların kendi aleyhlerine dahi olsa çalışanlar bu süreci kontrol ettiklerini düşünerek alınan sonuçları adil olarak değerlendireceklerdir (Taşkiran, 2011: s.107).

### 1.3.3. Etkileşim Adaleti

Örgütsel adaletin üçüncü alt boyutu olarak tanımlanan etkileşim adaleti çalışanlarla karar vericiler arasındaki iletişimle ilgilenir. Kurum içinde kararlar alınırken çalışanların gördüğü davranış ve tutumların niteliği olarak da tanımlanan etkileşim adaleti, alınan kararların çalışanlara nasıl söylendiği veya söyleneceği ile ilgili adalet algısıdır (Özdevecioğlu 2003, s.79). Bies ve Mog (1986)'a göre etkileşimsel adaletin dört alt boyutu vardır ;

- 1- **Doğruluk:** Karar vericiler her zaman doğru, tutarlı, açık konuşmalıdır
- 2- **Sebebe bildirim:** Karar vericiler süreçlerin sebeplerini çalışanlara açıklamalıdır
- 3- **Saygı:** Karar verici çalışanlara her zaman saygılı ve kibar olmalıdır
- 4- **Uygunluk:** Karar verici uygunsuz davranışlardan kaçınmalıdır

Bies etkileşimde adaletsizliğe sebebiyet veren dört unsur belirlemiştir (Nam, 2008). Bunlar; gurur kırıcı davranışlar, özel hayata saldırı, yalan ve kaba davranışlardır. Bu unsurları dikkate almayan bir yönetici çalışanlarının adaletsizlik hissetmesine ve dolayısıyla mutsuzluğuna sebebiyet verir. Etkileşim adaleti algısında çalışanların birbirlerine karşı tutum ve davranışları çok önemlidir. Ancak özellikle yönetici-çalışan arasındaki davranış mekanizması daha ön planda olmaktadır (Çelik, 2011: s.125).

Etkileşim adaleti, çalışanların hem kuruma hem de üstlerine karşı hissettiklerinin birleşimidir. Eğer çalışanlar üstlerinin bir konuda kendilerine saygısızlık yaptıklarını hissederse veya kararlara dair yeterli ve tatmin edici açıklama yapılmadığında adaletsizlik hissiyatı ile üretkenlik ve verim azalacaktır. (Heather and Spence, 2004: s.355).

Etkileşim adaleti, dağıtım adaleti ve işlemsel adalettten bağımsız olarak üçüncü bir tür olarak ortaya atılmasına karşılık, günümüzde işlem adaletinin bir bileşeni olarak anılmaktadır. Bu konuda bilim insanları arasında hala görüş birliği olmamasına rağmen bazı araştırmalar, etkileşim adaleti sonuçları ile işlem adaleti sonuçları arasında yüksek düzeyde korelasyon olduğunu ortaya çıkarmışlardır (Folger and Cropanzano, 1998).

Colquitt (2001) etkileşim adaletini bilgisel adalet ve kişiler arası adalet olmak üzere iki alt başlıkta ele almaktadır. **Bilgisel adalet** kurumsal karar ve süreçlere ilişkin işleyiş ile ilgili olmak üzere ilgili çalışanlara bilgilendirmede bulunulmasına ilişkin uygulamaları kapsar. **Kişiler arası adalet** ise yönetsel uygulamalarda çalışanlara ne kadar saygılı ve nazik davranıldığı ile ilgili adalet algılamalarını içerir. Diğer bir ifade ile bilgisel adalet çalışanlara ödüllerin dağıtımını ile ilgili hangi prosedürlerin ne şekilde kullanıldığına odaklanırken kişilerarası adalet ise tüm bu dağıtım süreçlerinde çalışanlara yapılan muamelenin nezaket, üslup seviyesine odaklanmaktadır.

Bilgisel adalet sürece yönelik tepkileri etkilemektedir (Karaman, 2009: s.32). Kurumlarda karar alma süreçlerinin çalışanlara açıklanması, süreçlerin adilliği algısının oluşmasıyla sonuçlanmaktadır. Emeklerinin karşılığında beklediği ödülü elde edemeyen bir çalışan, durum ve süreç hakkında yeterince bilgilendirildiğinde uygulanan süreçlerin adil olduğunu düşünür. Ayrıca yapılan açıklamaların yeterince

mantıklı ve samimi yapılmasının da adalet algısını kuvvetlendirdiği görülmüştür (Greenberg, 1992: s.412). Bu bağlamda, Tyler ve Bies (1990) kurum yönetiminin çalışanlara karşı davranışlarının adilliği ile ilişkili beş adet ölçüt geliştirmiştir (Yöney, 2010 : s.12). Bunlar:

- 1- Diğerlerinin görüşlerini yeterince dikkate almak,
- 2- Kişisel yanılgıları bastırmak,
- 3- Karar verme kriterlerini tutarlı ve sürekli uygulamak,
- 4- Alınan kararlar hakkında zamanında geri besleme yapmak,
- 5- Alınan kararların temel mantığını yeteri kadar açıklamak.

Sonuç olarak, çalışanlar, kendilerine etkileşimsel adalet çerçevesinde davranıldığını algıladıklarında, yöneticilere karşı daha arzu edilir bir tutum oluşturmakta ve daha yüksek verim ve iş performansına ulaşmaktadır (Cropanzano vd., 2002: s.330).

Cropanzano (2007) örgütsel adaletin bileşenlerini Tablo 2. deki gibi gibi özetlemiştir.

**Tablo 2. Örgütsel Adalet Bileşenleri**

Örgütsel Adaletin Bileşenleri	
<b>Dağıtım Adaleti :</b> Ödüllerin-çıktıların uygunluğu	<b>Hakkaniyet:</b> Çalışanları katkıları oranında ödüllendirme
	<b>Eşitlik:</b> Her bir çalışana yaklaşık olarak aynı kazanımı sağlama
	<b>Gereksinim:</b> Bireyin kişisel gereksinimlerine göre kazanç önerme
<b>Süreç Adaleti:</b> Dağıtımın sürecinin uygunluğu	<b>Eşitlik:</b> Tüm çalışanlara aynı muameleyi uygun görme
	<b>Önyargısız olma:</b> Hiçbir birey veya grubun ayrımcılık ve kötü muamele ile karşılaşmaması
	<b>Doğruluk:</b> Kararlar, ödüller doğru bilgilere dayanmalı
	<b>Temsiliyet:</b> Kararları alırken ilgili tüm gruplar katılabilmeli

	<b>Düzeltilibilme:</b> Alınan kararların gerektiğinde tekrar değerlendirilip düzeltilibilmesi
	<b>Ahlak:</b> Tüm süreçlerde uygun etikle hareket edilmesi
<b>Etkileşim Adaleti:</b> Bireyin işverenlerden gördüğü muamelenin uygunluğu	<b>Kişilerarası Adalet:</b> Çalışanlara her zaman saygılı ve nazik davranma
	<b>Bilgisel Adalet:</b> Süreçlerle ilgili zamanında bilgi paylaşımı

**Kaynak:** Cropanzano vd., 2007: s.36

#### 1.4. ÖRGÜTSEL ADALET ALGISINI ETKİLEYEN FAKTÖRLER

Örgütsel adalet konusu son yıllarda birçok bilim alanındaki araştırmalarda farklı şekillerde ele alınmaktadır. Bunun başlıca sebebi örgütsel adalet algısının kurumların çıktılarına çok büyük etkisi olan çalışanların verimliliklerini, uyumunu önemli derecede etkilemesidir.

Adalet algısı ücret, iş güvenliği, yönetim, cezalar, ödüller, iş statüsü gibi kurumsal çıktılardan, işlemlerden ve çalışanların karakteristik özelliklerinden etkilenebilmektedir (Ambrose ve Arnaud, 2005: s.62). Ayrıca iş çevresi, kurum içinde yerleşik normlar, kurum kültürü (Greenberg, 1992) ve insanların içinde buldukları gruptaki statüleri ile ilgili bilgiler de adalet yargılamalarını etkilemektedir (Van Prooijen vd, 2005: s.664). Yaş, ırk, hizmet süresi gibi özelliklerin etkisi yok denilecek kadar az olsa da (Cohen-Charash ve Spector, 2001) demografik özelliklerden cinsiyet ve eğitim düzeyinin adalet algılamalarında etkisinin olduğu görülmektedir (Yürür, 2005).

Kendilik algısı ve kişilik diğer iki önemli faktördür. Yapılan uzun dönemli araştırmalarda kişilik yapısı olarak nevrotik davranışlara yatkın olan bireylerin örgütsel adaletsizlik durumunda uzun dönemde daha fazla hastalığa bağlı devamsızlık gösterdikleri bulunmuştur (Elovainio, 2005: s.61).

Örgütsel adaletle ilgili olarak ortak kabul gören yargı, çalışanların pozitif adalet algılarının olumlu tutum ve davranışlar sergilemelerine; bağlılık, yüksek performans, işbirliği, iş kalitesi gibi olumlu sonuçlar göstermesine, diğer yandan düşük ve negatif yönde adalet algılarının ise çalışanların performansını düşüren, bağlılığını azaltan,

işbirliğine yanaşmayan, saldırgan davranışlar sergilemelerine, hatta daha da ileri giderek hırsızlık ve sabotaj gibi çok daha olumsuz durumlara yol açmasıdır (Taşçıoğlu, 2010: s.50). Akaryakıt sektörlerinde ürünler çok değerli , operasyonlar çok riskli olduğu için çalışanlardaki bu tarz olumsuz davranışların kurumlar üzerinde hem maddi hem de çevresel riskler anlamında çok büyük etki olasılıkları mevcuttur.

Tüm bu faktörleri işle ilgili olanlar ve kişisel olanlar olarak 2 farklı grupta inceleyeceğiz.

#### **1.4.1. İşle İlgili Faktörler**

İşle ilgili faktörlerin başında kuruma ve yöneticiye duyulan güven gelmektedir. Güven iki yönlüdür. Örgütsel adalete dair olumlu algılamalar kuruma olan güveni artırırken, artan bu güven duygusu da adalet algısını olumlu yönde etkilemektedir. Kurumla çalışan arasında bulunan yöneticiye duyulan güven ise örgütsel adaletin etkileşim boyutundan büyük ölçüde etkilenmektedir, yöneticiye güven yüksekse kuruma olan güven de yüksek olmaktadır.

Kurum içindeki ücret sistemi adalette en çok tartışılan işle ilgili faktördür. Kurumlarda uygulanan ücret ya da maaş yönetiminin temel amacı eşitlikçi bir sistem uygulayabilmektir. Eşitlikten kasıt ise çalışanların görevleri sırasında harcadıkları emek, bilgi, yetenek gibi kurum içi veya dışında gösterdikleri performanslardır. Böyle bir ücretlendirme sistemi, yani çalışanların yaptıkları iş ve görev karşılığı elde etmiş oldukları adil ve eşitlikçi ücret veya maaş, çalışanları çalışmaya sevk ederek ve görevlerini daha etkili ve başarılı yapmaları konusunda, onları motive edecektir (Uyargil vd., 2008: s.420,421).

Ücret sistemi yalnızca dağıtım adaletini değil aynı zamanda süreç adaleti algısını da etkilemektedir. Çalışan kendi ödülleri aynı veya farklı kurumda çalışanlarla karşılaştırır ve gelirin ne kadar adil bölüştüğüne dair yargıya varır. Eğer ücret sistemi şeffaf ise süreç adalet algısı da olumlu etkilenir. Çünkü çalışanlar ücretlendirmenin hangi ölçütler çerçevesinde yapıldığı ve kimin ne kadar ücret aldığına ilişkin bilgilere ulaşabilmektedir. Ülkemizde devlet kurumları dışında özel sektör başta olmak üzere birçok kurumda çalışanların diğer çalışanların ücretlerinin bilinmemesi istenmektedir, hatta bazı kurumlarda bunun açıklanması, konuşulması ceza ve yaptırımlara sebebiyet vermektedir. Bunların temelinde iki sebebi vardır. Birisi

kurumlardaki örgütsel adaletin henüz tam olarak oturmadığı, diğeri de şeffaflığın henüz bu dereceye ulaşmadığıdır.

Dağıtımların adil yapılmasını sağlayan performans değerlendirme sistemleri, yöneticilerin bu sistemleri kullanırken gösterdikleri adalet algısı çalışanların algısını etkileyen işle ilgili faktörlerdendir. Çalışan, yöneticinin objektif, tarafsız ve önyargısız bakmasını beklemektedir. Bu süreçler sırasında hatalı kararlar verilmesi çalışanın adalet algısında negatif bir durum ortaya çıkarır.

İşe alım süreçlerindeki uygulamaların adalete uygunluğu da çalışanın algısını etkilemektedir. Buradaki akrabalık, ideolojik taraftarlık, rüşvet vb unsurların geçerli olması durumunda çalışanın adalet algısı negatif etkilenmektedir.

Kurumlardaki dağıtım adaletli ise çalışanların da kuruma karşı adil davranma ihtiyacı doğar. Bu gereksinim karşısında verilen tepkilerden biri de performans artışıdır. Adil bir kurumda olduğunu algılayan çalışan, kendini bu sisteme yönlendirebilecektir. Buna karşın bireylerin kuruma yapmış oldukları katkılardan dolayı kazanımlarını kıyasladıklarında hak ettiğinden daha az ödüllendirildiğini düşünen ve kendilerine adaletsiz olarak davranıldıklarına inanan çalışanların, algıladıkları bu adaletsizlik karşısında performanslarını düşürdükleri ve iş tatminlerinin de azaldığı saptanmıştır (Greenberg ve Bies, 1992, s. 435).

#### **1.4.2. Kişisel Faktörler**

Örgütsel adaleti etkileyen kişisel faktörlerden bir tanesi cinsiyettir. Kadınlar eşitliğe erkeklerden daha fazla önem verdikleri için dağıtım adaleti kadınlarda daha önceliklidir (Eker, 2006: s.4,5). Erkekler ise rekabete, kazanımların değere göre dağıtılmasına daha çok önem verirler. Bu nedenle işlemsel adalet erkekler için daha belirleyicidir (Hartman vd., 1999: s.337).

Diğer bir faktör çalışanların kültür algısı ve seviyesidir. Kendilerini başkalarına bağlı olarak gören insanlar başkalarından ayrı olarak gören insanlara göre sosyal adalete daha çok önem gösterirler. Bu nedenle de, bu insanlar için işlemsel adalet ve kazanımların uygunluğu arasındaki ilişki güçlü olmaktadır (Brockner vd., 2000: s.141). İnsanlar, adaletsizlik algıladıklarında farklı duygusal ve davranışsal tepkiler gösterirler. Ancak gerek sonuçtaki ödül dağıtımında, gerek karar sürecinde ve gerekse



tüm bu işlemlerle ilgili olarak insanlara gösterilen muamele tarzı, iletişimin adil olup olmadığı konusundaki algılamalar ve buna bağlı olarak ortaya koyulan davranışlar kültürden kültüre farklılık göstermektedir (İçerli, 2010: s.28).

Adalet kavramının kişilerin kültürel değerlerine göre değiştiği bilinmektedir. Örneğin Bond, Leung ve arkadaşları Çin, Japonya, Amerika ve Kore kültüründe ödüllerin dağıtımını sistematik bir şekilde araştırmış, toplumcu kültürle ait olan insanların bireyci kültürdekilerden farklı dağıtım kuralları kullandığını saptamışlardır. Dağıtım adaletinin kuralları kültürler arasındaki farklılıklara göre değişmektedir (Farh vd., 1997: s.422). Toplumcu kültür grupları, kaynakların eşit tahsisini tercih etmesine karşın, bireyselliğin ön planda olduğu toplumlarda hakkaniyet kuralından yana olduğu belirtilmiştir (Cropanzano, 1993: s.14). Toplumcu gruplar kurumun hedeflerine uyar ve bunlarla motive olurken kurumun da kendilerine karşı adaletli davranmasını beklerler. Bireyci kültür üyeleri ise dağıtım kararlarının yetenek ve kurallara uygun olmasını beklerler.

Kişisel faktörlerden bir diğeri olan yaş ile ilgili çalışmalarda adalet ile yaş arasında ters yönlü bir ilişki olduğu görülmüştür. Yaş arttıkça örgütsel adalet algılamalarının düştüğü görülmüştür.

Diğer bir kişisel faktör öz-saygı ise, genellikle algılanan adaletin bir çıktısı olarak düşünülmektedir. Brockner ve arkadaşları (Brockner, vd. 1996: s.390) öz saygısı yüksek olan kişilerin düşük olanlara nazaran, kendilerine söz hakkı verilmemesi durumunda daha fazla etkilendiklerini bildirmiş, (Cremer ve Sedikides, 2004: s.157) kişilerin kendileri ile ilgili daha fazla belirsizlik yaşadıklarında işlem adaletindeki değişikliklere daha fazla tepkili olduklarını savunmuşlardır.

Adalet algısını etkileyen bir diğer faktör de çalışanların değerleridir. Fischer ve Smith (2004), Schwartz'ın 10 evrensel insani değer modelini temel alarak bazı değerlerin ödül dağıtım kuralları ile ilgili adalet algısını değiştirdiği hipotezi ile ilgili çalışmışlardır. Doğu Almanya ve İngiltere'de gerçekleştirdikleri çalışmada, adaletin algılanmasında özgenişletim (self-enhancement) – özaşkınlık (self-transcendence) karşıtlığının yeniliğe açıklık (openness to change) – muhafazacı (conservation) karşıtlığına göre daha güçlü bir arabulucu olduğu ortaya konmuştur. Çalışma

değerlerin adalet algılamalarını açıklamada faydalı olduğunu ve değerlerin adalet kuramları açısından önemini ortaya koymuştur (Fischer ve Smith, 2004: s.669).

Çalışanın kurumda çalışma süresi bir diğer ifade ile kıdem, adalet algısı üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Kıdem arttıkça çalışanın yaşamış olduğu olaylar da artmaktadır. Dolayısı ile tüm bu yaşanan olumlu ve olumsuz olaylar çalışanda yer eder. İnsan beyni olumsuzlukları daha çabuk hatırladığı için biriken ve hatırlanan olumsuz durumlar adaletsizlik yapıldığı algısını artırır (Beugre, 1998).

Kıdeme benzer şekilde kişinin kurum içindeki konumu ve statüsü de örgütsel adalet algısında etkili olan bir diğer faktördür. Kurumda karar verici mekanizmalar yöneticilerdir. Bu bağlamda yöneticiler, aldıkları kararların daima adil olduklarını savunurlar. Dolayısı ile statüsü yönetici olan çalışanların adalet algısı daha pozitif olurken, bu statüde yer almayan çalışanların adalet algısı o kadar pozitif olmayabilir (Uysal, 2014).

## **1.5. ÖRGÜTSEL ADALETİN SONUÇLARI**

Örgütsel adalet algısının sonuçlarına dair çok sayıda bilimsel çalışma yapılmıştır. En çok yoğunlaşılan başlıklar aşağıdaki gibidir.

### **1.5.1. Verimlilik ve Performans:**

Performans, genel anlamda, amaçlı ve planlanmış bir etkinlik sonucunda elde edileni nicel ya da nitel olarak belirleyen bir kavramdır (Kantarıcı, 1997: s.18). Kurumların karlılığı ve devamlılığı için sonuçlarda direkt etkili olan faktörlerden birisi çalışanların performansıdır. Örgütsel adalet algısı çalışanların performansını etkileyen önemli unsurlardan biri olmaktadır. Adalet algısı yükseldikçe çalışanların verimi ve performansı da yükselmektedir. Araştırmalar çalışanların yöneticileri ile etkileşimleri sonucunda geliştirdikleri etkileşimsel adalet algısı yüksek olduğunda, daha fazla performans göstermek için motive olduklarını ortaya koymuştur. Etkileşim adaletinin olumsuz olduğu durumlarda ise performanslarının düştüğü gözlemlenmiştir (Cropanzano vd, 2007: s.39,40).

Olumlu tutum ve davranışlar ise kurum performansını yükseltecek ve böylece üretim artacaktır (Beugre, 2002). Beklediğinden fazla ücret alanlar performanslarını artırırken, az ücret alanlar performansları düşürebilmektedir (Greenberg, 1988: s.606).

Bununla birlikte az ücret ve ödül alanlar istediklerini elde etmek için bazen de performanslarını artırabilmektedirler (Folger, 1998).

### **1.5.2. İş Tatmini ve İşten Ayrılma**

İş tatmini en genel anlamıyla çalışanın yaptığı işten duyduğu hazdır ve kurumlar için önemli kavramlardan biridir. Örgütsel adalet algısı ile iş tatmini arasında aynı yönlü pozitif bir ilişki mevcuttur. İş tatmini insan hayatında hem ekonomik hem de psikolojik açıdan önemli bir role sahiptir (Bakan ve Büyükbeşe, 2004: s.1-22). Bireylerin iş tatminleri örgütsel adaletin tüm boyutlarından etkilenmektedir (Colquitt ve diğerleri, 2001). Örneğin eşitlik teorisine göre kuruma eşit katkılarda bulunanların iş arkadaşlarından farklı ödül almaları onlara farklı ödeme yapıldığı düşüncesini vermekte ve algılanan bu tarz eşitsizlikler iş tatminsizliği oluşturmaktadır (Greenberg, 1988). Kurumlarda karar almada adil prosedürlerin kullanılması, kurumun çalışanların iyiliğini düşündüğünün samimi bir kanıtı olmaktadır. Bu durum çalışanları kurumla mevcut ilişkilerini sürdürme açısından motive etmektedir. Yapılan çalışmalarda, dağıtım ve süreç adalet algısının her ikisinin de yüksek olmasının iş tatminini ve kurumda kalma güdüsünü arttırdığı görülmektedir.

Kurum içi dağıtım ve süreçlerin adil olması çalışanın işten ayrılma isteğini azaltır, kurumda tutmaya yardımcı olur. Süreç adaletinin etkileşimsel adalete göre işten ayrılma niyetini tetikleyen daha güçlü bir etken olduğu düşünülmektedir. Araştırmalar süreç adaleti ile işten ayrılma niyeti arasında olumsuz bir ilişkinin olduğunu ortaya çıkarmıştır. Diğer taraftan dağıtım adaletinin de tatminsizlik gibi sonuçları vasıtasıyla işten ayrılma niyeti ile ilgili olduğuna dair sonuçlara ulaşılmıştır (Ahmad, 2010: s.29).

### **1.5.3. Örgütsel Bağlılık**

Örgütsel bağlılık , çalışanların kurum amaç ve hedefleri ile uyumlu çalışmalarını ve olumlu çıktılar vermeleri noktasında önemli bir kavramdır. Adil, eşit ve etik kurallar çerçevesinde oluşturulan örgütsel süreçler ve yönetsel karar alma mekanizmaları kapsamında çalışma hayatlarını sürdüren çalışanların kurumlarına ilişkin duydukları bağlılık düzeylerinin yüksek olduğu bilinmektedir. Gichira (2016), çalışanların örgütsel adalet algıları ile örgütsel bağlılıkları arasında anlamlı bir ilişki olduğunu savunmuştur. Gichira , çalışmada dağıtım, süreç, kişiler arası ve bilimsel adalet

boyutlarının hepsi ile çalışanların örgütsel bağlılıkları arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki ortaya koymuştur. Williamson ve Williams (2011) tarafından hastane çalışanları üzerinde örgütsel adalet, güven ve döner sermaye paylaşımındaki adalet algılamaları arasındaki ilişkiyi incelemeye dönük bir çalışma yapılmıştır. Çalışmada, süreç ve etkileşim adalet algısındaki eksikliklerin, çalışanların morallerini düşürdüğü ve örgütsel bağlılıklarını azalttığı sonucuna ulaşılmıştır (Williamson, vd. 2003: s.64).

Özetle çalışanlar dağıtım süreç ve kararlarını adil olarak algıarlarsa kuruma daha çok bağlanacaklar ve dolayısı ile daha verimli çıktılar üreteceklerdir.

#### **1.5.4. Örgütsel Vatandaşlık**

Organ (1988) örgütsel vatandaşlık davranışını, biçimsel ödül sisteminde doğrudan ve tam olarak dikkate alınmayan, fakat bir bütün olarak ele alındığında kurumun fonksiyonlarını verimli bir biçimde yerine getirmesine yardımcı olan, gönüllülüğe dayalı davranışlar olarak tanımlamıştır. Gönüllülük kavramı ile bu davranışın çalışanın rolü gereği bir davranış değil, tamamen kişisel tercihe bağlı olarak gerçekleşen bir davranış şekli olduğu vurgulanmak istenmiştir (Akt. Atalay, 2005: s.20)

Örgütsel vatandaşlık davranışı gönüllülük esasına dayanmaktadır. Smith, Organ ve Near (1983), örgütsel vatandaşlık davranışını bireyin kurum içerisindeki resmi rolünün ötesinde kendi isteğine bağlı olarak gösterdiği ve kurum içerisindeki diğer insanlara yardım etmeyi amaçlayan davranışlar olarak tanımlamıştır (Akt. Titrek ve diğ., 2009: s.90). Bu kavram, kurumun sosyal ve psikolojik ortamına katkıda bulunarak, kurumsal amaçların gerçekleştirilmesine yardımcı olan gönüllülük esasına dayalı bireysel davranışları anlatır. İşin formal gereklerinin ötesinde, biçimsel ya da resmi görev tanımlarının üstünde bir anlama sahip olan örgütsel vatandaşlık davranışı, farklı çalışmalarda, rol fazlası davranışlar, sosyal örgüt davranışları ya da sivil örgütsel davranışlar gibi değişik isimler de almıştır (Sezgin, 2009: s.39).

Örgütsel vatandaşlık ve adalet algılamaları ile ilgili yapılan birçok çalışmada dağıtım adaleti ve örgütsel vatandaşlık arasında pozitif yönde bir ilişki olduğu sonucuna varılmıştır. Buna göre, çalışanların dağıtım adaleti algısı arttıkça örgütsel vatandaşlık davranışları gösterme niyetleri de artmaktadır (Dilek, 2005).

Beteman ve Organ (1983) örgütsel vatandaşlığı oluşturan niteliklerin sınıflandırmasını yapabilmek için yöneticilerin memnun olduğu ancak doğrudan doğruya isteyemedikleri ya da sadece bir dereceye kadar isteyebildikleri türden bazı çalışan davranışlarını içeren bir liste hazırlamışlardır. Bu çalışma sonucunda **diğergamlık** ve sonrasında **vicdanlılık** adını verdikleri genel uyum boyutlarını oluşturmuşlardır. Graham'ın **örgütsel erdemi**, Organ'ın **nezaket** ve **sportmenlik** boyutlarının da eklenmesiyle beş boyutlu sınıflandırma ortaya çıkmıştır (Kamer, 2001: s.10)

### 1.5.5. Kuruma ve Yöneticiye Güven

Griffin (1967) güveni riskli bir durumda, arzulanan bir amacı başarmak için, bir nesnenin herhangi bir özelliğine, bir olayın ortaya çıkacağına veya bir kişinin davranışlarına olan inanç olarak tanımlamıştır (Demircan ve Ceylan, 2003: s.140). Thomas (2009)' a göre, bilim adamları 1950' li yıllarda yönetsel ve organizasyonel etkinliğin ön koşulu olarak güvenin öneminin farkına varmışlardır. Güven sosyal sermayeyi oluşturmak, çalışan sorumluluğunu arttırmak ve çalışanlar arasındaki bilgi paylaşımını geliştirmeyi amaçlayan örgütsel girişim olarak önemli bir konu olarak yeniden ortaya çıkmıştır (Taşkın ve Dilek, 2010: s.38). Güven duygusu kurum içinde hem yönetici hem de kurum düzeyinde oluşmaktadır. Yöneticiye güven çalışanların bireysel olarak yöneticilerden bekledikleri tutum ve davranışları ifade etmektedir. Yönetici ile arasındaki etkileşimsel adalet duygusu olumlu ise çalışan o yöneticiye karşı güven duymaktadır. Benzer şekilde kurumun karar ve dağıtımları adil ise çalışan kurumun kendi menfaatine olan kararlar alacağı inancını taşır ve kuruma güvenir.

Pek çok araştırmacı kuruma ve yöneticiye güveni birbirinden ayırsa da bazı adalet çalışmaları adalet ve farklı güven türleri arasındaki ilişkilerdeki potansiyel farklılıkları karşılaştırmıştır. Hubbel ve Assad (2005) farklı adalet türlerinin örgütsel ve yönetsel güvenle olan ilişkilerini incelemişlerdir (Hubbel vd, 2005: s.48). Aryee vd. (2002) ise dağıtım, süreç ve etkileşimsel adalet algılarının kuruma duyulan güvenle, kişilerarası adalet algılarının ise yöneticiye duyulan güvenle ilişkili olduğunu belirlemişlerdir (Önderoğlu, 2010: s.9-10).

Sonuç olarak kuruma ve yöneticiye duyulan güven ile çalışanların işle ilgili davranışlarını arasında anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

### **1.5.6. Olumsuz Tutum ve Davranışlar**

Çalışanların işlemsel adalet algıları yöneticilere olan saldırganlık davranışları negatif ilişkilidir. Kurumsal işlemler ve ast-üst ilişkilerinin adil olmadığı algılandığında saldırgan davranışlar oluşabilmektedir (Greenberg ve Barling, 1999: s.897-908). Süreç adaleti ile birlikte, dağıtım ve etkileşim adaletin seviyelerinin düşük olması kurumu cezalandırma yönünde misilleme davranışlarına dönüşebilmektedir (Cohen-Charash ve Spector, 2001). Kuruma karşı yapılan sabotaj, hırsızlık, malzemeye zarar verme, beyaz yaka suçları ve kendilerine yönelik alkol kullanımı gibi davranışlarının amacı algılanan eşitsizliği gidermek olabilmektedir. Yani hak edildiği düşünülen fakat alınamayan ödülün-kazanımın denklenmesinin sağlanmasıdır (Ambrose, vd., 2002, Beugre, 2002). İşyerinde kendilerine karşı adaletsiz davranıldığını düşünen insanlar endişe ve üzüntü duyabilmekte, tepki olarak stres belirtileri gösterebilmektedirler. Bunlar da sağlık problemleri oluşturabilmektedir. Yöneticiler çalışanların sağlık problemlerini azaltmak için adaletsizlik algılarından kaynaklanan stres yaratan çalışma koşullarını iyileştirebilirler ve bu algıyı şekillendirerek stresi azaltabilirler (Cohen- Charash ve Spectacor, 2001).

## İKİNCİ BÖLÜM

### 2. MOTİVASYON KAVRAMI

#### 2.1. MOTİVASYONUN TANIMI, ÖNEMİ VE TÜRLERİ

Motivasyon, kurumlar için her geçen gün artan önemi nedeniyle günümüzün önemli kavramlarından biridir. Motivasyon, ilk olarak motive manasına gelen Latince kökenli Movere kelimesinden türetilmiştir. İngilizce ve Fransızca motive kelimesinden türetilerek Türkçeye geçmiştir. Türkçede özendirme, güdülenme anlamlarına gelmekte olan motivasyon kavramının özünde güdü vardır (Türk Dil Kurumu Sözlüğü, 2000: s.603).

Motivasyon planlanan bir hedefe ulaşmak için insanları kenetleyen enerjik bir süreçtir. İşletmenin ve bireylerin ihtiyaçlarının tatminle sonuçlanacak bir iş ortamı oluşturarak, çalışanın harekete geçmesi için isteklendirilmesi sürecidir (Can, 2002). Motivasyon, istekleri, arzuları, ihtiyaçları, dürtüleri ve ilgileri kapsayan genel bir kavramdır. Bireyin etkin, verimli, severek ve isteyerek çalışması ile kurumsal amaçlara yöneltilmesini veya harekete geçirilmesini sağlayacak şartların araştırılması ve oluşturulması; bir şeyin bir amaca yöneltilmesi ya da harekete geçirilmesi anlamına gelen motivasyon kavramı ile ifade edilmektedir. Luthans'a göre (1994) en geniş anlamıyla motivasyon; davranışı harekete geçiren fizyolojik, psikolojik bir eksiklik, ihtiyaç veya herhangi bir amaca yönelmiş bir güdü ile başlayan süreçtir.

Motivasyon, astlar açısından çalışma arzusu duymak, yöneticiler tarafından ise bağlı çalışanlarını çalışmaya teşvik etmektir (Çağan, 2012: s.47). Fındıkçı' ya göre motivasyon, insanı harekete geçiren ve hareketlerinin yönünü belirleyen ihtiyaç ve korkularıdır. Bir başka deyişle bireyi belirli durumlarda belirli davranışlara yönelten etkidir (Tunçer, 2013: s.91). Motivasyon, işletme amaçları ile ilgili faaliyetlerin yerine getirilebilmesi için çalışanların teşvik edilmesi, desteklenmesi ve yönlendirilmesidir (Akbaş, 2007: s.14).

Kurumların sonuçlarına çok büyük ölçüde etki eden çalışanların motive olması onların kurumun genel amaçlarına uyum seviyesini yükseltirken , takım ruhunu ve iş doyumunu da beraberinde getirir. Bir başka ifadeyle performansı yükseltmek isteyen

işveren, bireylerin tutum/davranışlarını, arzu/isteklerini, fikir/duygularını, bunların üzerinde etkisi olan kurum içi ve kurum dışı faktörleri göz önünde bulundurmak durumundadır (Koçel, 2013: s.619-622).

Hangi sektörde veya büyüklükte olursa olsun bütün kurum ve işletmelerin hedefi çalışanlarını , kurum amaçlarını gerçekleştirmeye odaklamaktır. İş ne olursa olsun istenen şey söz konusu işin amaçlara uygun doğrultuda yapılmasıdır. Bunun için de çalışanın istekli olması, işi benimsemesi, gerekli çabayı göstermesi gerekir. İşte bu isteği sağlayan en önemli girdilerden biri kişinin motivasyon düzeyidir.

Motivasyonda en önemli konulardan biri çalışanların ihtiyaçlarını, nelerin onlar için önemli olduğunu tespit etmektir. Dolayısı ile aslında tüm kurumla ilgili yaklaşımlar gerektirdiği kadar bireysel yaklaşımlara da ihtiyaç vardır. Bir çalışanı motive eden bir faktör başka bir çalışan için etkili olmayabilir. İhtiyaçların çeşitliliği ve sürekliliği, davranışların karmaşık ve sürekliliğine neden olmaktadır. Bu durum motivasyonla ilgili faktörlerin ve araçların sürekli gözden geçirilmesini gerektirmektedir (Karakaya ve Ay, 2007: s.56).

Üzeyir Garih, çalışanların ihtiyaçları ile ilgili şu şekilde yorum yapmıştır; Çalışanların ihtiyaçları giderilmediği zaman, bu ihtiyaçlar bilinçaltına itilerek tutum ve davranışlarda değişiklik oluşturabilir. Bu değişiklikler işlerin yavaşlamasının yanı sıra kurum içerisinde disiplin başta olmak üzere pek çok sorunun ortaya çıkmasına sebep olabilir. Tüm bunların sonucunda da kurumun zarara uğraması söz konusu olabilir (Garih, 2005).

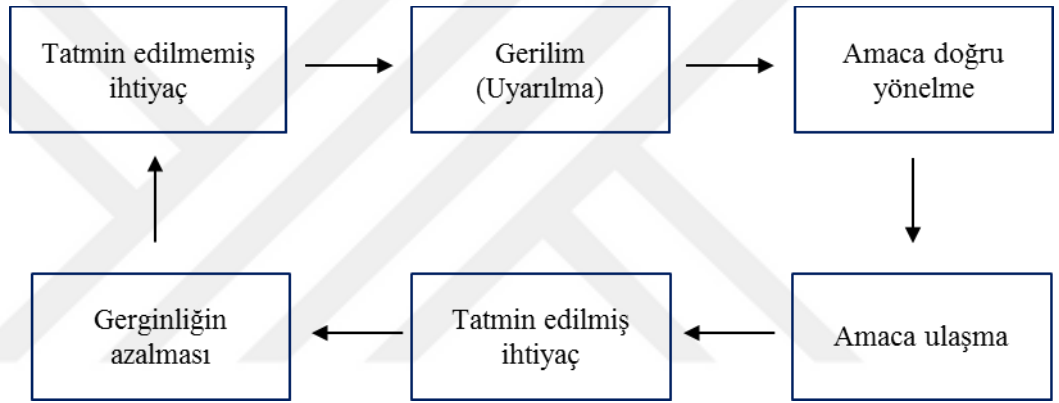
Yönetici, kendisi ile birlikte başkaları vasıtasıyla kurumu hedeflerine ulaştıran kişidir. Yönetimde motivasyon, çalışanın sahip olduğu enerjiyi ve işinde etkili ve verimli olmasını sağlamaktır (Peker: 2000). Yöneticinin başarısı astlarının bilgi, beceri ve yeteneklerini kurumun hedefleri doğrultusunda maksimum düzeyde yansıtmasına bağlıdır. Dolayısı ile başarı isteyen yöneticiler çalışanlarını kararlara ortak edip, ödül ve ceza gibi kavramlarla onları motive ederek önce kendisinin sonra da kurumun başarısını sağlamalıdır.

Motivasyonun çalışan açısından bakıldığında da çok önemlidir. Çalışan motivasyon sayesinde hem kendini gerçekleştirme imkanı bulacak hem de gösterdiği çabanın karşılığını ihtiyaçları doğrultusunda alacaktır (N.Genç, 2000).



Motivasyon Şekil 1’de görüleceği üzere belli bir zaman ve aktivite sıralaması ile gerçekleşir. Süreç bireyin ihtiyacının başlaması ile başlar. Ortaya çıkan bu ihtiyaç çalışanda gerilim yaratmaya başlar ve çalışan bu ihtiyacı karşılayabilmek için hedefler belirler. Bu hedefler doğrultusunda hareket eder ve sonunda hedefine ulaşır. Çalışanın amacına ulaşması ile birlikte aslında ortaya çıkan ihtiyacı karşılamış ve tatmin olmuştur. Bunun sonucunda da başlayan gerilim azalmıştır. Yeni bir tatmin edilmemiş ihtiyacın ortaya çıkmasıyla bu döngü tekrar eder. Tüm bu süreçlerde zaman kavramı çok önemlidir. Zamanında tatmin edilmeyen ihtiyaçlar motivasyonu etkiler ve sonuçların olumlu ortaya çıkışında engeller ortaya çıkarır.

*Şekil 1. Temel Motivasyon Süreci*



**Kaynak:** N. Genç (2012). Yönetim ve Organizasyon, Ankara.

### 2.1.1. İçsel Motivasyon

İç motivasyon, içimizden gelen ve kendi isteğimizle başarıya ulaşma arzusudur. Kişin bir ihtiyacını karşılamak için harekete geçmesi içsel güdülenmenin bir sonucudur. Bu içten gelen istek ve arzu neticesinde kişilerin tatmin ve verimlilik düzeylerinin arttığı bilinen bir gerçektir. İçsel motivasyonun en önemli özelliği herhangi bir dış faktörün etkisinde olmaksızın bireyin kendisini eyleme geçirebilmesi ve işin sonunda sağlanacak memnuniyetin ölçüsünün, bireyin kendisi tarafından belirlenmiş olmasıdır (Argon ve Eren, 2004: s.118). Kişiye dışarıdan gelen müdahaleler olmaksızın tamamen içinden gelen duygulara göre hareket etmesidir. İçten motive olabilen çalışanlar, başardıklarının başkaları tarafından bilinmesine ihtiyaç duymazlar. Yaptığı işi sevmek, başarıma arzusu, kendisini yeterli hissetmesi gibi içsel tatmin ve duygular iç motivasyonun öğeleridir.

İç motivasyon insan zihninde başlar. Kişinin eylemini kendi isteğiyle yapması gerekmektedir. Kişinin bu durum için bazı unsurlara gereksinimi vardır. Bunlar; umutsuzluktan kaçınma, başarı fırsatı yaratma, iş hayatından hoşnut olma, belli sorunların üstesinden gelme arzusu, bilgi edinme arzusu, içgörü geliştirme, merak, özdeşleşme, içselleşmedir (Argon ve Eren, 2004: s.118). İçsel motivasyon, devamlı tekrar eden, kişide kalıcı olma özelliği taşıyan bir güçtür. İlgiler, ihtiyaçlar, istekler ve sevgiler kişiyi hareketlendiren en önemli etkenlerdir. İçsel motivasyonu destekleyici etmenler ise; zorlayıcı - cesaretlendirici görevler, ümitsizlikten kaçınma, katılımında bulunma, kendini değerli hissetme, başarı fırsatları oluşturma, yetenek ve becerilerine inanma, güvenle kabul etme, bilgi edinme - öğrenme arzusu, iş ve eğitim yaşantısından hoşnut olma, ve içselleştirme olarak değerlendirilmektedir (Keser, 2006: s.2).

İçsel motivasyonda kişi yaptığı işe karşı ilgili ve meraklıdır. Dolayısıyla çalışan işi severek ve isteyerek yapar. İçsel motivasyonu etkileyen faktörlerden bazıları; meydan okuma, merak, kontrol, imaj, rekabet, ortak çalışma ve takdir edilmedir. (Ertan, 2008: s.31)

Özetlemek gerekirse, bireyin herhangi bir zorlayıcı sebep olmadan bir işi yapmayı istemesine içsel motivasyon. Kişisel övme, işi sevmeye, güçlü iş ahlakı, ya da kişisel değerler gibi etmenler içsel motivasyona örnek verilebilir (Çiçek, 2002).

### **2.1.2. Dışsal Motivasyon**

Dış motivasyonda ise kişiyi harekete geçiren unsurlar kişiden ziyade çevreden kaynaklanmaktadır. Bu faktörler olumlu ve olumsuz olarak iki başlıkta toplanabilir. Başlıca olumlu olanlar; ödül, mükafat, ücret, not, sertifika, madalya, tasdik edilme ve benimsenme, kulüp ve dernek üyeliği olarak, olumsuzlar ise sözel taciz ve incinme, aşağılanma, saldırma, alay ve cezalandırma olarak sayabiliriz.

Bireyin içsel süreçlerle beraber dışsal koşul ve unsurların motivasyon sürecini etkileyeceği görüşü bu sahada bir çok araştırmaya konu olmuştur. Deci dışsal araçların ödüllerin türüne göre içsel motivasyona olan etkileri üzerine çalışmalar yürütmüş, dışsal ödüller olarak güçlendirme veya pozitif geri bildirimlerin içsel motivasyonu artırdığını, ücret, maaş gibi maddi unsurların azalttığını ortaya koymuştur (Özdaşlı ve Akman, 2012: s.74). Bu yüzden dıştan motive edilmeyi bekleyen çalışanlar için yönetici motive etme yöntemlerini uygulamalı ve motive etme koşullarını

oluşturmalıdır. Dış motivasyonda yöneticinin çalışanda ulaştırmaya çalıştığı hedefler vardır. Bunlar; çalışanın ölçümlenmiş düzeyde kazanım elde edilmesini sağlamak, çalışanın iş doyumunu arttırmak ve üretim süresince yıpranmasını en aza indirmektir (Başaran, 2008).

İçsel motivasyon faktörlerinin, dış motivasyon faktörleri tarafından bastırılması gibi bir risk de bulunmaktadır. Belirlenen ücrete dayalı ödüller, bireylerin bu ödüllere fazla odaklanmasına sebep olmakta ve fazla odaklanma sonucu bireyler, içlerindeki çalışma arzusunu yitirebilmekte ya da bunun yerine ödülü elde etme arzusu daha baskın şekilde ortaya çıkmaktadır (Halloran, 1986: s.236). Bireyler, başardıkları içsel motive edici faktörlerden daha fazla etkilendiğinden, dışsal motivasyon faktörlerinin değeri, içsel motivasyon faktörlerine göre düşüktür. Yöneticiler de içsel motivasyon faktörlerinin daha uzun dönemli ve kalıcı etkilerinin olduğu, dışsal motivasyon faktörlerinin ise daha kısa zamanda gerçekleşen ve etkisinin içsel faktörlere göre daha az kalıcı olması nedeniyle daha çok içsel motivasyon faktörlerine yönelmektedir (Hoffman, 2015: s.142). Motivasyonu düşük kişilerin çalışma isteğini dış şartları düzenleyerek artırma çabaları sonuç vermez ya da geçici sonuçlar verir. Ancak iç motivasyonu yüksek olan kişiye uygun çalışma ortamı ve çerçevesi yaratılmazsa, iç motivasyon kalıcı biçimde düşebilir. Dolayısıyla, dış etkenlerin iç motivasyon üzerindeki etkileri inkar edilemez (Baltaş: 2012).

İçten motivasyonda bireyin içindeki ihtiyaç, arzu vb güçler tarafından sağlanır. Dıştan motivasyon da içten motivasyona dayanmakta; bireyin içindeki güçleri içerdiği gibi, yönetici tarafından kontrol edilen ücret, çalışma şartları, kurum politikası, tanınma, gelişme ve sorumluluk gibi etkenleri de içermektedir. Çalışanlar, yöneticilerin davranışlarına olumlu ya da olumsuz tepki gösterirler. Bu olgu, yöneticinin çalışanlar de olumlu tepki yaratarak dıştan motivasyonu kullanmayı zorunlu kılmaktadır. Çalışanların gösterdiği olumlu tepkiler, onların kurumun yararına çalıştıklarının göstergesi olarak kabul edilir. Yönetici, olumlu yada olumsuz dıştan motivasyonu etken olarak kullanabilir. Olumlu motivasyonda onaylanır nitelikte performansı ödüllendirir. Olumsuz motivasyonda ise performans onaylanır nitelikte olmadığında cezayı yada ceza tehdidini vurgular (Aydın, 1986).

### **2.1.3. Araçsal Motivasyon**

Araçsal motivasyon ; kişinin öğrenme isteğinin kariyerinde ilerleme, gelir elde etme, pragmatik yarar ve çıkarlardan kaynaklandığı motivasyon boyutudur (Atay, 2004: s.100). Çalışanlar, gelirini artırma, daha yüksek kariyer sahibi, daha fazla prim elde etme gibi amaçlarla motivasyonlarını artırır. Kişinin bunları arzularının yanında başta yöneticiler olmak üzere kurumun da bu ihtiyacı görüp desteklemesi gerekmektedir. Meslek seçiminde yüksek ücretli olanı seçme, bulunduğu işte daha fazla kabiliyetleri olduğu halde aldığı ücretin karşılığı kadar çalışılması araçsal motivasyonun göstergelerindedir.

### **2.1.4. İçgüdüsel Motivasyon**

İçgüdüsel motivasyon kavramı, kişilerin daha çok içlerindeki öğrenme, eğlenme arzusuyla ilişkilidir. Yaptığı işte başarılı olma, yeni şeyler öğrenebilme güdüsüdür. Farklı bir ifade ile, başarılar elde edilmesi ve hedeflere ulaşılması için çalışanın motivasyonu ve başarıma isteği, içgüdüsel motivasyon olarak isimlendirilir (Abbasoğlu, 2015: s.24). Yaptığı işten keyif alma isteği, kurumdaki arkadaş seçimlerinde kendisine göre eğlenceli olanları seçme davranışı, meslek seçerken keyif alacağı mesleği seçme gibi davranışlar içgüdüsel motivasyonun göstergeleridir.

### **2.1.5. Hedef İşselleştirme**

Kurumların amaçlarına ulaşabilmeleri için en önemli faktörlerden birisi çalışanların kurum hedeflerini içselleştirmeleridir. Kişilerin kurumun hedeflerini kendi hedefleri olarak benimseyip var gücüyle çalışmalarının sağlanmasıdır. Bunu sağlamanın farklı yolları vardır. Bir tanesi kurum strateji ve hedefleri belirlenirken aşağıdan yukarıya ve sonrasında da yukarıdan aşağıya belirlenmesi şeklindedir. Dolayısı ile çalışanların kendilerinin de karar sürecinde dahil olduğu hedeflere sahip çıkmaları daha olasıdır. Çalışacağı kurumu seçerken inanç ve değerlerine uygun olanın seçilmesi, misyonunu benimsediği kurumda daha çok çalışılması gibi unsurlar hedef içselleştirme motivasyonunun göstergeleridir.

## **2.2. MOTİVASYONA DAİR TEORİLER**

Motivasyona dair teoriler örgütsel davranış alanında araştırmacıların yoğun ilgisini çekmiş, üzerinde çok sayıda inceleme ve araştırma yapılmış bir konudur. Bilim

insanları ve yöneticiler motivasyonun anlaşılması ve örgütsel davranışa etkilerinin ortaya konulmasında önemli çabalar göstermiştir. Motivasyonu ilgilendiren ve kapsayan teoriler kendi aralarında kapsam ve süreç olmak üzere iki guruba ayrılır. Kapsam teorileri içsel durum tespiti yapar ve geleneksel bakış açısına göre şekillenir. Süreç teorileri dışsal durum tespiti yapar modern düşünce ekolüne göre şekillenir. Kapsam teorileri bireyin ihtiyaç duyduğu güdüyü tahmin edip bu durumu gidermeye yönelik durumları inceler. Bireyin içinde var olan potansiyel iş güdümünü ortaya çıkaracak elementleri ortaya koyarak bireyi güdülemeyi amaç edinir. Süreç teorileri bireyin davranışını başlangıcından itibaren ele alır. Bireyin davranışlarındaki tutumunu sürdürmeyi veya motive etme koşuluyla davranış geliştirmeyi amaçlar.

### **2.2.1. Kapsam Teorileri**

Kapsam teorileri çalışanın hangi ihtiyaçlarını önceliklendirip karşılamaya çalıştığını bunu yapmak için harekete geçmesini sağlayan güdülerin neler olduğunu ortaya koymaya çalışır. Kapsam teorilerinin arkasındaki varsayım şudur: Eğer yönetici personeli belirli şekillerde davranmaya zorlayan bu faktörleri anlayabilir ve kavrayabilirse, bu faktörlere hitap etmek suretiyle personelini daha iyi yönetebilir, yani onları kurum amaçları doğrultusunda davranmaya sevk edebilir (Koçel, 2013: s.622). Burada inceleyeceğimiz kapsam teorileri aşağıdaki gibidir.

- Maslow'un İhtiyaçlar Teorisi,
- Herzberg'in Çift Etmen Teorisi,
- Mc Clelland'ın Başarma İhtiyacı Teorisi,
- Alderfer'in ERG teorisidir.

#### **2.2.1.1. Maslow'un İhtiyaçlar Teorisi**

Abraham Maslow ilk defa 1954 yılında çalışmaya başladığı teorisinde bireyin ihtiyaçlarını gruplandırmış, bu grupları Şekil 2. deki gibi piramitin her bir basamağı olarak düşünmüş, alt katmandaki ihtiyaç giderilmeden bir üst ihtiyacın karşılanmasının mümkün olmadığını savunmuştur. Bireyi harekete geçiren ihtiyaçların en alt katmanında fizyolojik olanlar vardır. Bunlar yeme, içme, nefes alma, uyuma, cinsellik vb gibi temel ihtiyaçlardır. Birey açlık, susuzluk, barınma sorunu hissetmediğinde bir üst basamaktaki güvenlik ihtiyacını gidermek için harekete geçer. Burada da Maslow'un bahsettiği ihtiyaçları can ve iş güvenliği, tehlikelerden korunma,

özgür şekilde yaşama olarak özetleyebiliriz. Tasarruf, sağlık, yaşlılık ve engellilik sigortaları gibi konular da bu basamağın kapsamındadır. Buradan sonraki üçüncü basamak olan ait olma ve sevgi ihtiyaçlarına örnek olarak bir gruba mensubiyet, dostluk, kabul edilme, sevmeye, sevilmeye verebiliriz. Dördüncü basamaktaki saygı ihtiyacı temelde prestij, tanınma, kendine güven olarak açıklanabilir. Çalışanlar işlerindeki başarıları sebebiyle kurum üyeleri tarafından bilinmek, hatırlanmak, değerli olduklarını hissetmek isterler. Maslow'un hiyerarşisinin son basamağındaki kendini gerçekleştirme ihtiyacı aslında hiç bitmeyen bir ihtiyaçtır. Bu sebeple de doğal olarak kişinin kendisini geliştirmek için çabalaması ve uğraşması sona ermeyecek bir süreçtir (Topaloğlu ve Özer, 2008). Bu basamakta yaratıcılık, tüm potansiyeli ortaya koyma, yeteneklerini keşfedebilme vb sayabiliriz.

**Şekil 2.** Maslow' un İhtiyaçlar Hiyerarşisi



Kaynak : Gürüz ve Yaylacı: 2007 (Akt. Candoğan, 2015)

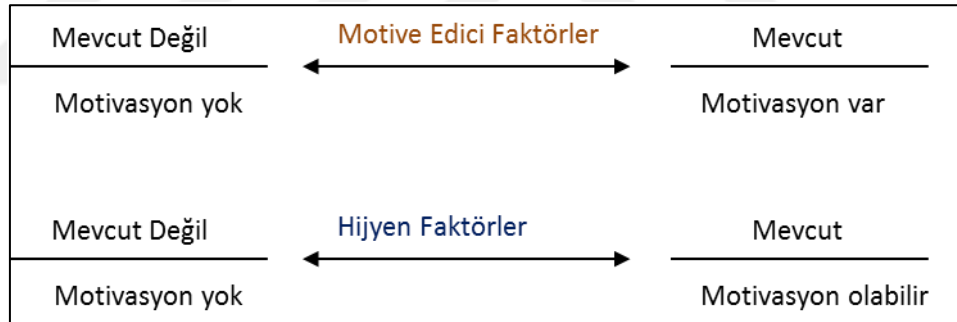
Maslow'un ihtiyaçlar teorisinde herkesin, aynı şekilde ve aynı şiddette bu ihtiyaçlar tarafından motive edildiğini söylemek mümkün değildir. Herkes çeşitli kademelerdeki ihtiyaçlar tarafından davranışa sevk edilecektir. Nitekim Maslow da ortalama bir kişinin fiziyojik ihtiyaçlarının 85% ini, güvenlik ihtiyaçlarının 70% ini, sosyal ihtiyaçların 50% sini, kendini gösterme ihtiyacının 40% ını ve kendini tamamlama ihtiyacının ancak 10% unu tatmin etmiş olabileceğini ileri sürmüştür (Koçel, 2013: s.624,625).

Maslow' un teorisinde ihtiyaçlar sürekli artış gösteren, her zaman bir üst basamağa geçen bir sistem gibidir. Bu sistemde ihtiyaç ne kadar aşığıda ise o kadar acil ve önemlidir.

### 2.2.1.2. Herzberg'in Çift Etmen Teorisi

Herzberg, Maslow'un teorisini geliştirmiş ve çift faktör veya hijyen teorisi olarak adlandırmıştır. Yaklaşık 200 muhasebeci ve mühendise 2 soru sormuştur; Birincisi işlerinde kendilerini en son ne zaman son derece iyi ve ikincisi de aynı şekilde en son ne zaman son derece kötü hissettiklerini sormuştur. Denekler bu durumu değerlendirirken direkt işle ilgili olan kavramların kendilerini motive ettiğini, işin dışındaki faktörlerin kendilerini kötü ve doyumsuz hissettirdiğini vurgulamışlardır. Araştırmanın sonuçlarına göre çalışanların işyerinde tatminini etkileyen iki farklı etmen olduğu bulunmuştur. Bu faktörler motive edici faktörler ve hijyen faktörler olarak adlandırılmışlardır (Baysal ve Tekarslan, 1987: s.96-97).

*Şekil 3. Herzberg'in Çift Etmen Teorisi*



**Kaynak:** Koçel, 2013: s.626

Hijyen faktörler doğrudan işle ilgili olmayan ücret, çalışma koşulları, iş güvencesi, kurum politikası gibi faktörlerdir. Bunların sağlanmaması durumunda çalışan motive olmuyor, diğer taraftan sağlanması durumunda ise motive edici faktörler de değiller, sadece motive edici ortam sağlamanın ilk basamağı olarak kabul edilmişlerdir. Motive edici faktörler ise doğrudan işin kendisi ile ilgilendirler. İşin kendisi, sorumluluk hissi, statü, başarıma, ilerleme imkanları, tanınma gibi konuları kapsar. Bu faktörler, çalışana mutluluk verir, kuruma bağlılığı artırır ve çalışmayı özendirir, kişiyi tatmin edebildiği için de güdüleyici etkiye sahiptir. Bu faktörlerin yokluğu halinde çalışan mutsuz değildir. Bu faktörler, kişiyi yönettici, özendirici ve karşılandıkları takdirde doyum sağlayıcı niteliğe sahiptir (Saal and Knight, 1994).

Herzberg ve arkadaşlarının vurgulamak istedikleri husus hijyen faktörlerinde belirli bir sınırın altına düşmenin doğurduğu tatminsizlik sonuçlarının çalışanın işinden ve kurumdan soğumasına neden olacağıdır. Bu sınırı aşmamaya dikkat etmeli ve gerekli koşulları sağlamak gerekir. Hijyen faktörlerinde sağlanan artışlar çalışanları özendirilmeyecektir. Bu faktörler teşvik edici değildir. Çalışanı güdülemesi için özendirici ve doyum sağlayan etmenlerde yapılan her türlü iyileştirme, hijyen koşulları sağlandıktan sonra yapılmalıdır (Eren, 1998).

### 2.2.1.3. Mc Clelland'ın Başarma İhtiyacı Teorisi

David McClelland tarafından geliştirilmiştir. Bu teoriye, bireylerin hayatı boyunca kazandıkları ihtiyaçlardan yola çıktığı için “Kazanılmış İhtiyaçlar Teorisi” (Yılmaz:2014) veya üç temel etkeni vurguladığı için “Üç Günü Teorisi” de denilmektedir. Mc Clelland, işadamları ve meslek sahipleri üzerinde yaptığı çalışmalar sonunda, bu kişilerin başarı güdüsü konusunda normalin üstünde olduklarını tespit etmiştir. Ona göre, başarı ile güdülenen bir işadamı, sadece kar peşinde değildir. Büyük bir başarıya istegine sahiptir. Onun için kar elde etmek kadar başarı da önem arz etmektedir. Kar işin ne kadar iyi yapıldığının basit bir ölçüsüdür. Tek başına amaç değildir (Aydın, 1986 ).

Mc Clelland'ın teorisine göre kişi üç grup ihtiyacın etkisi altında davranış gösterir. Bunlar ;

- 1- Başarma İhtiyacı
- 2- Bağlılık İhtiyacı
- 3- Güç Kazanma ihtiyacıdır.

**Başarma ihtiyacı** güçlü olanlar, ulaşılması güç, zorlayıcı hedefleri gerçekleştirmek için ihtiyaçları olan bilgi, beceri ve yetenekleri elde etmeye çalışmaktadırlar. Bu tarz çalışanlar amaçlarına hesaplı riskler alarak ulaşma eğilimindedirler. Kolay işlere girmekten hoşlanmaz, sık geri bildirim ihtiyacı duyar, başarı ile motive olur ve başarmaktan büyük haz duyarlar. Bu insanlar için başarıya giden yolda etrafındaki düşüncelere, kişilere, olaylara hakim olmak, onları kullanmak çok önemlidir. Kendilerini bile bir sınır olarak kabul edip aşmak isterler. Bu kişilerdeki başarılı olma isteği ile başarısızlık korkusu birleşince toplam başarı olgusu meydana gelmektedir.



**Bağlılık ihtiyacı** için, Mc Clelland kişinin hayatını tek başına devam ettirememesi ve sosyal bir varlık olmasından dolayı diğer kişi ve topluluklarla ilişki içerisinde olacağını savunmaktadır. Herkesin belirli insanlara karşı bağlılık ve onlarla belli seviyelerde geliştirmiş olduğu arkadaşlık çevresi bulunmaktadır. Herkesin farklı seviyelerde olsa da maddi, sosyal ve psikolojik açıdan belirli insan ve gruplardan oluşan çevresi bulunmaktadır (Eren 2008, s. 579). Bu ihtiyacın altında çatışmalardan kaçınma ve sıcak dostluklar kurma vardır (Pekel, 2001).

Bu ihtiyacı yüksek çalışanlar, yalnız çalışmak yerine ekip halinde çalışmayı tercih ederler. Yöneticiler, bu ihtiyaca güdülenmiş kişilerin daha üretken olabilmelerini sağlamak için, işbirliğine olanak tanıyan, destekleyici bir iş ortamı hazırlamalı ve verimliliğe bağlı olumlu geri bildirimlerde bulunmalıdır. Ancak böyle bir ortamda bu tür kişiler gereksinimlerini giderebilirler. Diğer taraftan ilişki gereksinimine güdülenmemiş kişiler yalnız başlarına çalışmayı tercih edeceklerdir. Yöneticiler bu tür kişileri dikkate alarak bağımsız çalışabilecekleri pozisyonlar oluşturmalarıdır (Steers ve Porter, 1991).

**Güç ihtiyacı** ; etkileme veya kontrol etme yoluyla insanlardan sorumlu olma ve yetkiye dayalı olarak diğer insanlar üzerinde sahip olma isteği olarak tanımlanabilir (Efil, 2002, Akt: Aksoy, 2006). Bu güdüsü güçlü olan çalışan zamanının çoğunu güç elde etmek ve bu gücü başkaları üzerinde nasıl kullanabileceğini düşünmekle geçirir. Yöneticiler bu tarz kişilerin bireysel hedeflerini desteklerken aynı zamanda başkalarının çalışma sahalarına girmelerine de engel olmalıdırlar. Güç ihtiyacı olan kişilerin uzmanlık ihtiyaçlarını gerekli eğitimleri sağlayarak desteklemelidirler.

Bu yaklaşım yöneticiler açısından ele alındığında; çalışanların ihtiyaçlarının tespit edilebilmesi durumunda, çalışan seçme ve işe yerleştirme sistemi buna göre oluşturulabilmektedir (Karaman, 2010: s.13). Doğru işe doğru kişi istihdam edildiğinde kurumun hedefleri doğrultusunda motive şekilde iş yapan çalışanlar olacağından topyekün başarı sağlanması daha olasıdır.

#### **2.2.1.4. Alderfer' in ERG Teorisi**

ERG teorisi, Clayton Alderfer'in Maslow'un ihtiyaçlar teorisini biraz daha sadeleştirerek ortaya attığı teoridir. Maslow'un kine benzer şekilde bu teoride de alt katmanlardaki ihtiyaçlar tamamlanmadan üst katmanlardakilere geçmenin anlamı

yoktur. ERG teorisine göre insanların ihtiyaçları üçe ayrılır (Koçel, 2013; 628). Bunlar;

- 1- Varolma (**E**xistence) ihtiyacı
- 2- Aidiyet – İlişki (**R**elatedness) ihtiyacı
- 3- Gelişme (**G**rowth) ihtiyacı

**Varolma** ihtiyacı, insanın doğuştan gelen açlık, susuzluk, barınma vb. ihtiyaçlarına değinmektedir. Maslow'un fizyolojik ve bir kısım güvenlik konuları bu kapsamdadır. Bir alışan bu gereksinimleri ücret, örgütsel ve sosyal olanaklar, uygun bir çalışma ortamı ve iş güvenliği ile giderebilir.

**Aidiyet** ihtiyacı insanlarla birarada olmayı, sosyalleşmeyi belirtmektedir. İlişki kurma ihtiyacında iletişimin açık olması, kişilerin duygu ve düşüncelerini paylaşması, karşılıklı saygı gereksinimi olması gerektiğini savunmaktadır.

**Gelişme** ihtiyacı ise başarmayı, başarıları ile büyümeyi, kabul görmeyi beklemektir. Maslow'un teorisine benzer şekilde ERG teorisinde de en üst basamak olan gelişme ihtiyacı hiçbir zaman sonlanmayan, sürekli devam eden bir ihtiyaç olarak bulunmaktadır.

Bu teoride ihtiyaçlar hiyerarşisinden farklı olarak tatmin edilemeyen bir üst sıradaki bir ihtiyacın daha önce tatmin edilmiş alt sıradaki başka bir ihtiyacı tetikleyerek tekrar ihtiyaç olarak ortaya çıkmasına sebep olabileceği savunulmuştur (Onaran, 1981: s.39). Yani Maslow'un ihtiyaçlar teorisinde yukarı yönlü akış Alderfer'de iki yönlü olarak gerçekleşebilmektedir.

### **2.2.2. Süreç Teorileri**

Süreç teorileri adı altında toplanan motivasyon teorilerinin ağırlık noktası, kişilerin hangi amaçlar tarafından ve nasıl motive edildikleri ile ilgilidir. Başka bir deyişle, belirli bir davranışı gösteren kişinin bu davranışı tekrarlaması veya tekrarlamaması nasıl sağlanabilir sorusu süreç teorilerinin cevaplamaya çalıştığı temel sorudur (Koçel, 2013: s.628). Süreç teorilerinin bir diğer adı da bekleyiş teorileridir. İnsanın içinden gelen içsel faktörlerden çok dışsal faktörleri konu alır.

Süreç teorilerinde inceleyeceklerimiz ;

- Vroom'un Bekleyiş Teorisi
- Locke'un Amaç Teorisi
- Lawler-Porter'in Geliştirilmiş Beklenti Teorisi
- Adams'ın Eşitlik Teorisi dir.

### 2.2.2.1. Vroom'un Bekleyiş Teorisi

Vroom tarafından 1964 yılında geliştirilen bekleyiş teorisinde, bireylerin iş ve görevlerindeki başarıları, ihtiyaçlarının giderilmesinden ziyade onların ödüllendirilmiş davranışları sonucu oluşmaktadır. Başka bir ifadeyle bu teori motivasyonu, kişinin kendi kişisel ihtiyaçlarına göre değil, amacı ve tercihleri ile bu amaçları başarmadaki beklentileri yönüyle açıklamaktadır (Güney, 2008). Vroom'a göre bir kişinin belli bir iş için gayret göstermesi için üç temel faktör vardır (Koçel, 2013: s.632,633) ;

- 1- Valens (kişinin ödülü arzulama derecesi)
- 2- Bekleyiş (ödüllendirme olasılığı)
- 3- Araçsallık

**Valens** bir kişinin belli bir gayret göstererek ulaşacağı ödülü arzulama derecesidir. Aynı ödül farklı çalışanlar için farklı derecelerde arzulanacaktır. Bazıları için çok önemli ve ulaşılması büyük motivasyon sağlarken , başkaları için uğrunda çaba sarfetmeye gerek olmayabilir. Valens -1 (kişi ödülü istemiyorsa) , 0 (kişi ödül konusunda kayıtsız ise) veya +1 (kişi için ödül önemli ise) değerleri arasında bir değer alır.

**Bekleyiş** , kişinin belli bir gayret göstererek ödüle ulaşacağına olan inancını gösterir. Kişi ödüle ulaşacağına inanıyorsa daha fazla çaba harcayacaktır. Valense benzer şekilde -1 ile +1 arasında bir değer alır.

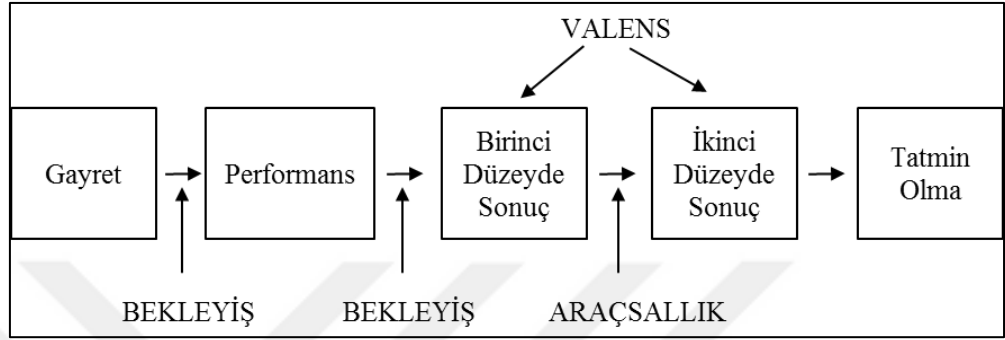
Bu teoride motivasyon aşağıdaki gibi formüle edilebilir.

$$\text{Motivasyon} = \text{Valens} \times \text{Bekleyiş}$$

**Araçsallık** kavramına göre kişi belirli bir gayret ile belirli bir düzeyde performans gösterebilir. Bu performans da belirli bir şekilde ödüllendirilebilir. Örneğin birinci kademe kişinin maaşı artırılabilir. Esasında birinci kademe ikinci kademe sonuç olarak adlandırılacak amaçları gerçekleştirmede araçtır. Yani

maaş artırımını; daha yüksek bir statü elde etmek, etrafında tanınmak, kişinin ailesini daha iyi geçindirebilmesi için bir araç niteliğindedir. İşte araçsallık birinci kademe sonuçların ikinci kademe sonuçlara ulaştıracağı konusunda kişinin sübjektif bakışını ifade etmektedir (Koçel, 2013: s.633).

**Şekil 4.** Vroom' un Motivasyon Modeli



**Kaynak:** Koçel, 2013: s.633

Bu teoriyi uygulayacak kurumların veya yöneticilerin aşağıdaki noktalara özen göstermeleri gerekir (Güney, 2008).

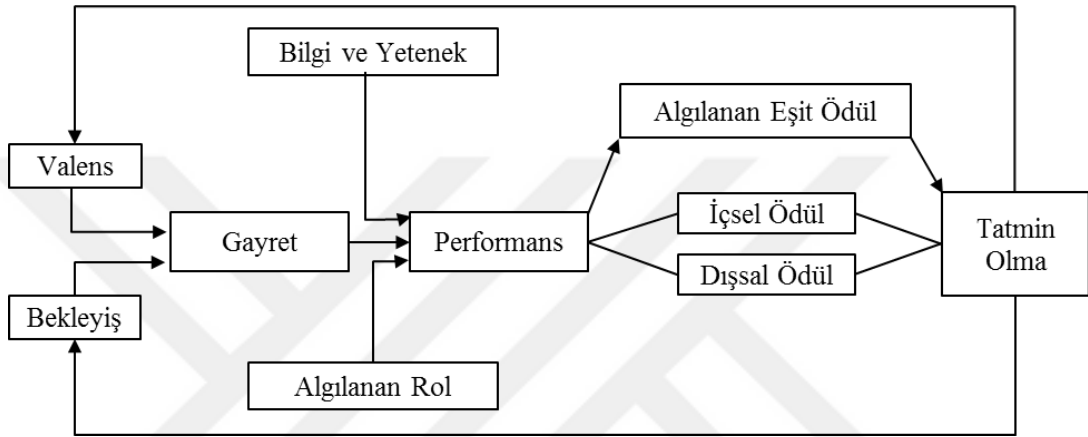
- Bağlı çalışan astlar için hangi ödülün önemli olduğu tespit edilmelidir.
- Kurum amaçlarının gerçekleştirilmesi için ne tür bir davranış ve başarının istendiği netleştirilmelidir.
- Performans ile ödül arasında ilişki kurulmalıdır.
- İşin başarılabilmesi için gerekli eğitim yeterli seviyede sağlanmalıdır.
- Başarı sağlamak için kurum içinde başarıyı engelleyici faktörler tespit edilip engellenmelidir.
- Yöneticiler astlarına başarılı olma konusunda güven duygusu aşılamalıdır.
- Çalışanların ihtiyaçlarını karşılayacak bir ödül sistemi oluşturulmalıdır.
- Ödül sistemi eşit ve düzenli işletilmelidir.

#### **2.2.2.2. Lawler-Porter'in Geliştirilmiş Beklenti Teorisi**

E.Lawler ve L.Porter tarafından geliştirilen bu teori Vroom'un beklenti teorisinin farklı bir bakışla ele alınması olarak değerlendirilmektedir. Vroom'a göre çalışanın gösterdiği çaba valens ve beklentişinden etkilenmekteyken Lawler-Porter'a göre bu çaba iki farklı faktörden daha etkilenmektedir. Bunlardan bir tanesi kişinin

sahip oldu bilgi ve yeteneklerdir. Eğer birey gerekli bilgi ve yetenekten yoksun ise ne kadar emek sarf ederse etsin etkin performans gösteremeyecektir (Uçkun ve Pelit, 2003: s.49). Diğer faktör ise kişinin kendisi için algıladığı rol ve çalışma ortamında olabilecek olan rol çatışmalarıdır. Kurumdaki her çalışan performans gösterebilmek için uygun bir role sahip olmak zorundadır. Aksi halde rol çatışmaları ortaya çıkacak, bu durum da kişinin performans göstermesini engelleyecektir (Koçel, 2013: s.634).

*Şekil 5. Lawler-Porter Motivasyon Modeli*



**Kaynak:** Koçel, 2013: s.634

Lawler-Porter modelinde başarı sonucunda dağıtılan içsel ve dışsal ödüller tüm çalışanların adalet duyguları ile değerlendirmeye tabi tutulur. İçsel ödül, bireylerin performansından kaynaklı, başarılı hissetme duygusu, sorumluluk alma gibi duygulardır. Dışsal ödüller, bireylere kurumları tarafından verilen maaş, prim, iş güvencesi gibi ödüllerdir.

Yöneticiler bu model ile çalışanlarını motive etmek istiyorlarsa aşağıdaki hususlara dikkat etmeleri gerekmektedir.

- Çalışanlar kendi aldığı ödülün çok kurumdaki benzer görevlerdeki çalışanların aldıkları ödülleri izlerler.
- Roller iyi belirlenmeli, çatışmalara izin verilmemelidir.
- Çalışanlar, kendilerinden beklentilere göre gerekli eğitimi alabilmelidirler.
- İçsel ve dışsal ödüller kişiler tarafından farklı değerlendirilebilir.
- Çalışanın harcadığı efor ve aldığı ödül arasındaki ilişkiye bakışı ve davranışı iyi izlenmelidir.

### 2.2.2.3. Adams'ın Eşitlik Teorisi

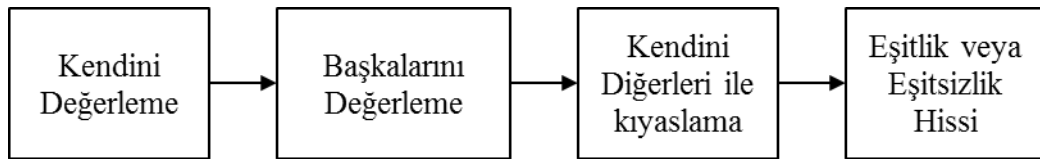
Adams'ın eşitlik teorisi kişinin hedeflerine ulaşması, tatmin olmasının yanında çalıştığı ortamla ilgili değerlendirmesi sonucu algıladığı eşitlik ya da eşitsizliğe de bağlı olduğunu vurgulamaktadır. Bu değerlendirme süreci Şekil 6. daki gibi dört aşamadan oluşur (Süral ve Topaloğlu, 2012) ;

- Kendini değerlendirme,
- Diğerlerini değerlendirme,
- Kendini diğeriyle kıyaslama,
- Eşitlik ya da eşitsizlik hissetme.

Çalışanlar, ilk aşamada ulaştıkları ödüllerin (ücret, prim, övgü, statü, vb) verdikleri emeklere oranı ile, aynı kurumda veya benzer kurumlarda benzer işi yapanların aldıkları ödül ve emekleri oranını karşılaştırmaktadır. İkinci aşamada aynı iş yerinde aynı birimde çalışanlara, diğer birimlerde çalışanlara, başka işyerinde çalışanlara bakar. Daha sonra diğer çalışanların durumları ile kendini kıyaslar. Son aşamada ise çalışan değerlendirmesini yapar, çalışma ortamında eşitlik mi yoksa eşitsizlik mi olduğuna karar verir. Eşitlik algıladığı durumda huzurlu hissedecek, motivasyonu sağlamış olacaktır. Kişi eşitsizlik algıladığında ise çoğunlukla aşağıdaki hareket tarzlarını benimseyebilir;

- Harcadığı emeği, çabayı azaltabilir.
- Çıktıları artırmama veya azaltma yoluna gidebilir.
- Kurumla ilgili algılarını değiştirebilir.
- Çevresindeki çalışma arkadaşlarını da olumsuz etkileyip toptan verimi azaltabilir.
- İşten kaytarma veya istifa yolunu seçebilir.

*Şekil 6. Adams'ın Eşitlik Teorisi*



**Kaynak:** Özkalp: 2011

Yöneticiler bu teoriyi kullanmak isterlerse aşağıdaki noktalara dikkat etmeleri gerekir (Koçel, 2013: s.637)

- Eşit gayret eşit şekilde ödüllendirilmelidir
- Eşitlik ya da eşitsizlik personelin işletme içi veya işletme dışı yaptığı karşılaştırmaların sonucudur
- Eşitsizliğe tepkiler bireyden bireye değişir.

#### **2.2.2.4. Locke'un Amaç Teorisi**

Edwin Locke 1660 yılında motivasyonun temel kaynağı olarak belli bir amaca doğru çalışmayı öneren teoriyi ortaya attı. Buna göre çalışanlar kendileri için belirledikleri amaçlara göre motive olacaklardır. Ulaşılması zor, çok yüksek hedefler belirleyenler, ulaşılması kolay hedefler belirleyenlere göre daha motive olacaklardır. Bu teoride yöneticilere düşen en önemli görev çalışanın amaçları ile kurumun amaçlarını mümkün mertebe ortaklaştırabilmektir. Bir amacın çalışanlar tarafından daha çok kabul edilir düzeyde olması doğal olarak çalışanların o amacı gerçekleştirmedeki motivasyon düzeylerini olumlu etkileyecektir (Öztürk, 2009). Bunun için günümüzde birçok kurumun insan kaynakları departmanları farklı modeller, sistemler takip etmektedirler.

Bahsedilen bu amaçlar bir takım niteliklere sahip olmalıdır ki; beraberinde de başarıyı getirsin. O nitelikler şu şekilde sıralanabilir (Eren: 2000) ;

- Hedef ve süreçler şeffaf ve tüm boyutlarıyla ortaya konulmuş olmalı.
- Amaca yönelik çaba gösterme tamamiyle içten olmalı.
- Belirlenen amaç, çalışanlar o yönde çaba gösterdikten sonra öngörülenden çok daha ileri taşınmış olmalı.
- Amaca yönelik çabalar sürerken, amaç doğrultusunda çaba gösteren bireylere geri bildirim sağlanmalı.

Motivasyon teorilerini toplu bir şekilde ve yaptıkları katkı itibarıyla aşağıdaki gibi özetleyebiliriz (Koçel,2013: s.638).

**Tablo 3.Motivasyon Teorileri**

<b>Teori</b>	<b>Ağırlık Noktası ve Katkısı</b>
Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi	Kişiler belirli bir sıralama gösteren ihtiyaçlara sahiptir ve onları tatmin edecek şekilde davranır
Herzberg'in Çift Faktör Teorisi	İhtiyaçlar temel motivasyon faktörüdür. Ancak bazı faktörler motive etmez fakat motivasyonun varlığı için gereklidir.
Mc Clelland Başarma İhtiyacı Teorisi	Bir kişinin performansı büyük ölçüde sahip olduğu başarı gösterme ihtiyacı ile açıklanabilir.
Alderfer'in ERG Teorisi	Kişiler kademe kademe ihtiyaçlarını tatmin etmek üzere çalışırlar.
Skinner'in Sonuçsal Şartlandırma T.	Belirli ödül ve ceza uygulaması ile arzu edilen davranışlar kuvvetlendirilir, arzu edilmeyen davranışlar zayıflatılabilir.
Vroom'un Bekleyiş Teorisi	Kişi işle ilgili ödüllere belli bir değer biçer. Ayrıca sarf edecekleri gayret ile iş başarma ve ödülü elde etme arasındaki ilişkiler konusunda belirli bekleyişlere sahiptir.
Adams'ın Eşitlik Teorisi	Kişiler kendi sarfettikleri gayret ve elde ettikleri sonuçları başkalarınınkini ile karşılaştırır.
Locke'un Amaç Teorisi	Sahip olunan amaçların ulaşılabilirlik derecesi ile kişilerin gösterecekleri performans ve motivasyon arasında ilişki vardır.

### **2.3. MOTİVASYON ARAÇLARI**

Tüm motivasyon çalışmalarındaki asıl amaç, çalışanları kurumun hedefleri doğrultusunda güdülemek, verimliliği artırarak belirlenmiş bu hedeflere ulaşılmasını sağlamaktır. Fakat unutulmamalıdır ki bir çalışan için motive edici bir faktör başka bir çalışan için aynı etkiyi yaratmayabilir. Kurum kültürü, bireyin değer yargıları, çevresel faktörler, sosyal statüsü, eğitim düzeyi, yöneticilerin yönetme tarzları vb. birçok etkenden dolayı aynı tarz motivasyon araçları farklı sonuçlar doğurabilir. Dolayısı ile her kurumda geçerli olabilecek motivasyon araçları mümkün değildir. Genel kabul görmüş motivasyon araçlarını Yıldırım (2007)' a göre 3 grup altında inceleyebiliriz. Bunlar;



- Ekonomik araçlar,
- Psiko-sosyal araçlar
- Örgütsel-yönetimsel araçlar

### **2.3.1. Ekonomik Araçlar**

Kurumlarda bireylerin belirlenen hedefleri başarması ya da performans göstermesi halinde yöneticilerce dağıtılan maddi nitelikli ödüllerdir. Yüksek maaş, ücret artışı, prim, kara katılma gibi araçlar olarak toplumdaki topluma, kurumdan kuruma geçişle birlikte birçoğunda en etkili motivasyon araçlarıdır.

Yapılan bir araştırmaya göre, özellikle geri kalmış ve gelişmekte olan toplumlarda iyi bir motivatör olan paranın Japon işçiler açısından çok daha az önem arz eden bir araç olduğu ortaya çıkmıştır. Aynı çalışmada, ücretin insan için özendirici etkisine rağmen Japonların motivasyonunun uyum, güven, göreve bağlılık, aidiyet duygusu, onurunu kaybetme, grup, kurum ve ulusun gayelerine kendini adanma vb. toplumun değerlerine dayandırıldığı işaret edilmektedir (Kaya, 2000: s.90-96). Dolayısıyla para her zaman çalışanı motive edici bir özelliğe sahip olmayabilir. Gelişmiş ülkelerde maddi kaygıların daha az taşınması sonucu diğer motivasyon araçları biraz daha ön plana çıkmıştır.

#### **2.3.1.1. Ücret**

Ücret, bir işletmenin kar ve zararına bağlı olmadan çalışanlarına ödediği, miktarı önceden belirlenmiş gelirdir. Ücret, çalışanın motivasyonunda ve onun kurum hedeflerine yönlendirilmesinde çok önemli bir rol oynamaktadır. Çalışanlar ücrete iki boyuta odaklanmaktadır. Birincisi kurum içinde benzer işi yapanların ücretleri ile, diğeri de benzer pazar veya yakın coğrafyada benzer işi yapan kişilerin ücretleri ile kıyaslayarak. Dolayısıyla belirlenecek ücretler ve yapılacak olan artışların doğru tespit edilmesi ve özellikle kurum içi dağıtımda adaletli olunması çalışanlar için çok önemlidir. Aksi takdirde yüksek bir ücret artışı bile olsa, çalışan kurum içinde adaletsizlik hissi duyarsa motivasyon kaybı yaşanabilir.

Ücret, kişilerin işleri tercihindeki en önemli etkenlerden biri olmasının yanında kuruma bağlılığında da çok önemli faktörlerdendir. Ücret, çalışanın ekonomik bağımsızlık seviyesini, toplum içi saygınlığını, geleceğe olan güvenini artırır. Ücret artışı çalışanın motivasyonunu sağlamakta, moral seviyesini yükseltmekte, sahiplik,

aitlik duygusu ile harekete geçmesine vesile olmaktadır (Filiz, 2004: s.44) . Çalışan aldığı ücreti, harcadığı zamanın ve emeğinin kurum açısından hangi ölçüde takdir edildiğinin bir ölçüsü olarak kabul eder. Bu nedenle performansı ile aldığı ücret arasında bir bağ bulunmasını ister. Araştırmalar bu bağın olmadığı durumlarda çalışanın motivasyonunun %70 oranında azaldığını göstermektedir (Us, 2007).

### **2.3.1.2.Prim**

Prim, çalışanların aldıkları ücrete ek olarak performanslarına göre yapılan ek ödemeye denir. Prim sistemlerinde en çok kullanılan yöntemler; satılan miktar veya üretilen ürün başı gibi olabilirken, bazı kurumlarda projeler, özel görevler vb. ölçülmesi kolay olmayan (sadece zaman, kalite gibi parametrelerle ölçülebilen) hedefler üzerinden de olabilir. Kurumlarda prim sistemi uygulanırken bazı konular önem kazanmaktadır; Kurum içi adaletin sağlanabilmesi için ödül dağıtım kurallarının şeffaf, net, çalışanlar tarafından bilinir olması, yöneticilerin prime etki edecek sonuçları değerlendirirken adilane yaklaşımı başlıcalarıdır. Bu sistemin olumsuz yanı parça başı üretim kurumlarda çalışanların sayılara daha çok odaklanması sonucu kalite, emniyetsiz çalışma gibi problemlerin doğabilmesidir. Örneğin tekstil atölyelerinde hatalı ürünler üretilmesi veya hafriyat kamyonlarının yollarda çok hızlı ve güvensiz oluşu gibi.

### **2.3.1.3.Kara Ortaklık**

Kara ortaklık, çalışanlara dönem sonlarında elde edilecek karın belli bir kısmının kişiler bazında belirlenen oranlarda ödenmesi demektir. Bu, doğrudan ödeme olabileceği gibi, kurum hesaplarında biriktirilip çalışanlara emeklilik veya zaruri durumlar gibi zamanlarda da verilebilir. Kara ortaklık çalışanın motivasyonunu artırırken aynı zamanda örgütsel bağlılığını da güçlendirmektedir. Çalışanların yönetimde söz sahibi olması riski nedeniyle çok tercih edilmese de hisse dağıtımı şeklinde de kara ortaklık olabilir.

Prim sistemi, çalışanları bireysel başarıya odaklarken, kara ortaklık tüm kurumun sonuçlarından etkilendiği için takım çalışmasına, ekip vurgusuna odaklanmaktadır. Prim sisteminde olduğu gibi kara ortaklıkta da kuralların net ve adil olması çok önemlidir. Kar paylaşımı yöneticiler ve profesyonel yüksek seviye çalışanlar için özellikle anlamlı ve belirleyicidir. Çünkü onların karar ve faaliyetlerinin işletme karı üzerindeki etkisi daha belirgindir (Pekel: 2001).

#### **2.3.1.4.Ekonomik Ödüller**

Ücret, prim, kara katılmanın dışında işverenler, yapılan işlerden memnuniyet duyduklarında çalışanların farklı ekonomik ödüllerle de teşvik edebilirler. Hediye çekleri, seyahatler, indirim kartları, eğitim imkanları vb örnek olarak gösterilebilir. Çalışanın ürettiği ürün veya hizmet ile ödül arasında bir denge olmalı, ve ödül geciktirilmeden verilmelidir. Kişinin gayret ve emekleri ile takdir edilen ödül arasında kurulan bağ zayıf olursa, çalışan ödülün verilmiş amacını unutabileceği gibi, motive de olmayacaktır.

#### **2.3.1.5.Sosyal Yardım**

Kurumların motivasyon için sağladığı bir diğer ekonomik motivasyon aracı da sosyal yardımlardır. Ücretsiz sağlık hizmetleri, yiyecek - giyecek - yakacak yardımları, öğle yemekleri, kira desteği sosyal yardımlara örneklerdir. Bu konuda da işverenlerin dikkatli olması gerekir. Çalışanların öncelikli ihtiyaçlarının iyi tespit edilmesi ve buna göre sosyal yardımların belirlenmesi önemlidir. Aksi halde motivasyon beklerken kuruma karşı olumsuz tutumlar gelişebilir.

#### **2.3.2. Psiko-sosyal Araçlar**

Ekonomik motivasyon araçları çalışanların verimliliğinin artması için önemli fakat yeterli değildir. Çalışanların psikolojik ve sosyal durumları da dikkate alınarak motivasyonlarına katkı sağlanabilir. Bağımsız çalışma, iş güvenliği, değer ve statü, sosyal katılım ve takdir edilme bu bölümde ele alacağımız psiko-sosyal motivasyon araçlarıdır.

##### **2.3.2.1.Çalışmada Bağımsızlık**

Çalışanları motive eden faktörlerden birisi de belirli seviyede kararları verip uygulamaya geçirebilmeleridir. Bu durum, çalışanın tek başına başarabileceğini görmesini, kendine güveni sağlayıp kişisel egosunu tatmin etmesini sağlar. Çalışmada bağımsızlık faktörü güç odaklı kurumlarda daha etkili olabilirken, rol veya ilişki odaklı kurumlarda o kadar etkili olmayabilir. Kuşaklar açısından baktığımızda da “X” kuşağı gücü kullanmayı, emir vermeyi, sürekli insiyatifi elinde bulundurmaya tercih ederken, “Y” ve özellikle “Z” kuşağı aşırı kontrolü reddetmektedir. Dolayısı ile yöneticilerin çatışmaları engellemek için, kendilerine bağlı çalışan kişilerin profillerini de dikkate alarak sınırlı riskleri göze alıp güçlendirme ve dolayısı ile çalışanlar için gerekli

bağımsızlığı sağlamaları gerekir. Baskıcı ve katı bir yönetim anlayışına sahip kurumlar, hem çalışanlarını mutsuz eder hem de çalışanların işten ayrılıp başka kurumlara geçmelerine sebebiyet verebilirler.

### **2.3.2.2.Güvenlik**

İş güvenliği, çalışanın kurumda yapabileceği bir işinin olması, gelecek açısından kaygılanmadan kurumda uzun süreler çalışabileceğine dair rahat hissetmesini ifade etmektedir. Psikolojik güvence ise kurumdaki çalışma ortamına bağlıdır. İşin kendisi, yoğunluğu, yöneticilerle birlikte diğer çalışanlarla ilişkiler vb. psikolojik güvence konusuna girmektedir. Çalışanlar bu ortamda güven hissedip çalıştıkları zaman kendilerini işlerine daha fazla verecek ve verim artmış olacaktır. Dolayısı ile çalışma ortamındaki olumsuzluklar azaltılmalı veya elimine edilmeli, diğer taraftan çalışanlara göre olumlu özellikler de artırılmalıdır. Çalışanın kendisini güvenli bir yerde çalıştığını hissetmesi, krizlere karşı güvencede hissetmesi ve geleceğini rahat planlayabilmesi kurumdaki motivasyonunu artıracaktır.

### **2.3.2.3.Değer ve Statü**

İnsanların yaratılıştan gelen bir beğenilme, takdir edilme, değer verilme ihtiyaçları vardır. Kurumlarda da yöneticilerinden benzer tepkileri beklemektedirler. Statü kişiye başkaları tarafından atfedilen değer, saygınlık, sosyal güvencedir. Statü yöneticilerin başkalarına iş yaptırmakta kullandığı önemli araçlardandır. Diğer taraftan bir kişinin kurum içinde gerek üstlerinden gerek arkadaş ve astlarından gördüğü itibar onun için önemli bir motivasyon aracıdır. Kurum içinde saygın olmak, aranan kişi olmak, kişiye özel hissettirir ve motivasyon artışı ile birlikte çok daha verimli hale gelir. Yöneticilere bu konuda düşen en önemli görevlerden çalışanlarına kendilerini değerli hissetmelerini sağlayacak yöntemleri sıklıkla kullanmalarıdır. Değer vermenin, doğum günlerini hatırlamak, ailevi vb özel konuları ile ilgilenmek, iş dışındaki konularda da destekleyici olmak, yeri geldiğinde insanlar içinde tebrik etmek, yönetime anlatmak vb. çok çeşitli yöntemleri vardır. Dünya çapında yapılan bir araştırmaya göre işinden istifa edenlerin 65% gibi büyük bir çoğunluğu ücret, prim gibi maddi sebeplerden değil birinci derecede yöneticisinin kişiye tavır ve davranışlarından istifa etmektedir. Dolayısı ile kişiye davranış, değer verme insanların kuruma bağlılığı anlamında da çok önemlidir.

#### **2.3.2.4.Sosyal Katılım**

İnsan, sosyal bir varlık olup bulunduğu ortamda ilişki kurmak bir gruba aidiyet hissetmek ister. Kurum içinde de etrafı ile yakın ilişkiler kurabilen çalışanlar daha başarılı olurken, bu konuda zorlananlarda motivasyon azlığı, bağlılıkta sorunlar olmaktadır. Kişilerin sosyal katılım ihtiyacı üç farklı düzeyde gerçekleşir (Sabuncuoğlu: 1984).

- İlk aşamada birey, bir gruba üye olma, bütünleşme isteği duyar ve grubun bir üyesi olduğunu, bir yere sahip olduğunu kanıtlamaya çalışır.
- İkinci aşamada çalışan, neler olup bittiğini öğrenme, bilgi edinme gereksinimi duyar. Bu istek grup yaşantısına katılma eğilimini belirler ve yeterli bilgi alamadığında grubun dışında kalma korkusu yaşar.
- Son aşamada çalışan, grup değerini kendi değerleri olarak benimser. Katılma gereksiniminin son aşamasında birey, duygu ve düşüncelerin açıklama fırsatını bulmuştur ve mutlu olmuştur.

#### **2.3.2.5.Takdir Edilme**

İnsanlar yaptıkları eserlerin, başarıların görülüp, takdir edilmesini beklerler. Bu, özel hayatta da profesyonel iş hayatında da kişiyi motive eden faktörlerin başında gelmektedir. Maddi ödüllerin kişilerde yarattığı motivasyon kısa süreli olabilirken takdir edilme çok daha uzun süreli motivasyon sağlayabilmektedir. Bu konuda da yöneticilerin dikkatli olması gereken hususlar vardır. Yöneticiler çalışanları takdir ederken doğru zamanda (çok fazla geciktirmeden) , doğru ortamda (yerine göre herkesin içinde, yerine göre daha üst bir yöneticinin önünde, ya da astlarının yanında), doğru şiddette (abartıya kaçmadan, fakat hak ettiği değeri de vererek) ve doğru yöntemle (bazen üste yazılacak bir elektronik posta, bazen bir kutlama vb ile) ve doğru gerekçe ile (ulaşılacak hedef, katma değer, zamanında başarılan işler vb) bunu yerine getirmelidir. Bahsedilen hususlarda yapılacak hatalar sonucunda takdir etme, motivasyon artırmak yerine ters etki de yapabilir.

#### **2.3.3. Örgütsel-Yönetmel Araçlar**

##### **2.3.3.1.Amaç Birliği**

İşletmelerin başarıya giden yolda yapmaları gereken en önemli görevlerinden bir tanesi çalışanlarını aynı amaçlar etrafında birleştirebilmeleridir. Bir diğer ifade ile

çalışanlara ne yapılmak istendiği açık ve net şekilde anlatılmalı, onların da mikro ölçekte, sorumlulukları nisbetinde bu amaçlara hizmet etmek için ellerinden geleni yapmaları teşvik edilmeli. Bir anlamda kazan kazan prensibi işlemeli.

Kurumlarda farklı uygulamaları olmakla birlikte birçok kurumda genel uygulama şu şekildedir; En tepedeki yönetim ekibi kurum stratejileri doğrultusunda kısa ve uzun vadeli planları belirler. Pazar payı almak, karı artırmak, inovasyon ile yeni ürün çıkarmak, yeni iş kolları ve/ya pazarlara giriş yapmak, iş kazasız çalışmak, sıfır hata, vb. Bu planlara göre kurumun tüm birimleri sorumlulukları çerçevesinde alt plan ve hedefleri belirlerler. Buradaki maddeler her çalışanın hedeflerini belirlerken dikkate alacağı öncelikler olacaktır. Dolayısı ile her bir çalışanın hedefine ulaşması demek kurumun da hedefine ulaşması anlamına gelecektir. Bu süreçte en önemli konulardan biri hedeflerin SMART (Specific (net) , Measurable (ölçülebilir), Achievable (ulaşılabilir), Realistic (kabul edilebilir), Timely (zamanla sınırlı) olmasıdır. Ayrıca yılın belirli zamanlarında (üçer aylık veya çeyreklik) ara değerlendirmeler yapılarak çalışanlara geribildirimler verilmelidir. Bu sayede hem durum değerlendirmesi yapılır hem de çalışanın motivasyonu tekrar artırılmaya çalışılır. Yıl sonunda da kurumun hedefine ulaşılması derecesinde çalışanlara vadedilen ödüller verilmelidir.

### **2.3.3.2.Yetki ve Sorumluluk Dengesi**

Kurumlarda kişilerin görevleri, yetenekleri, bilgi beceri seviyelerine göre yetki verilmesi motivasyonu artıran faktörlerdendir. Yetki ve sorumluluk limitleri kurumlarda yaşanabilen sorunlardan birisidir. Kişilere sorumluluk verip aynı oranda yetki verilmediğinde motivasyon sorunları yaşanabilir, huzursuzluk baş gösterebilir. Dolayısı ile çalışanların görev tanımlarında beklenenleri yerine getirmesi için gerekli yetkilerin de verilmesi gerekmektedir.

### **2.3.3.3.Kararlara Katılım**

İnsanlar sadece başkaları tarafından yönetilmek yerine, kendilerini ilgilendiren tüm konularla ilgili katılım sağlamak isterler. Birçok büyük kurum hedef ve stratejilerini belirlerken aşağıdan yukarı fikirleri toparlayıp, tepede birleştirip tekrar yukarıdan aşağıya indirirler. Dolayısı ile çalışanlar aslında kendilerinin yönlendirdikleri hedefler önlerine geldiğinde daha çok sahip çıkıp motive şekilde

gerçekleştirmeye çalışırlar. Sadece hedefler olarak değil, SEÇG, insan kaynakları vb farklı konularda da belirli peryotlarla çalışanlar yönetimle biraraya gelip kararlara katılım sağlarlar. Burada yönetimlere düşen en kritik konular; fikirlerin alınması sürecinin göstermelik olmaması, fikirlere dair mümkünse geribildirim verilmesi, iyiler için takdir süreçlerinin işletilmesidir.

#### **2.3.3.4.İletişim**

İletişim genel anlamda bilgi, duygu ve düşüncelerin çeşitli vasıtalarla birinden diğerine iletilmesidir. Özel yaşantılarında olduğu gibi iş yaşamında da iletişimin insanlar için önemi büyüktür. Kurum içinde süregelen her türlü iletişim; yukarıdan aşağı, aşağıdan yukarı, yatay, düzgün bir sistematik içinde yürütülürse kurum içinde motivasyona pozitif etkiye sahiptir. Tüm bu sistematikte doğru bilginin doğru zamanda ve şeffaf olarak iletilmesi çok önemlidir. Baird ve Debolt 1976 yılında iş doyumunun sağlanmasında üst düzey yönetimle kurulan açık, şeffaf ve karar alma süreçlerinde çalışanların da dahil edildiği iletişim düzenini son derece etkili bulmuşlar ve ikisi arasında anlamlı bir ilişkinin olduğuna dikkat çekmişlerdir (Tevrüz, 1998).

#### **2.3.3.5.Eğitim ve Terfi**

İnsanın gelişimi doğuştan başlar ve esasında hayat boyu bitmeyen bir süreçte devam eder. Kurumlar da çalışanlarına gerek kurumsal ihtiyaçları için gerekse de bireyin şahsi gelişimi için gerekli eğitim fırsatlarını sağlamalıdır. Bir yönetici çalışanlarının eğitimini önemsemez , eğitim imkanlarını sağlamazsa uzun olmayan bir vadede gerek gelişmemiş, teknolojiyi, çağı yakalayamamış gerekse motivasyonu azalmış çalışanlardan dolayı birimini ve kurumu amaçlarından uzaklaştıracaktır.

Diğer taraftan bu imkanları sağlanan çalışanlar görevlerinde daha başarılı olup bir üst göreve talip olacaklardır. Bunun sonucu olarak da farklı bir ödül olan terfi ile motivasyon süreci devam edecektir. Terfi ile çalışanların maddi gelirleri artacak, statüleri değişecek, yetki ve sorumluluk artışı ile birlikte motivasyon da artacaktır. Terfi süreci, kurum içinde çalışanların motivasyonunu canlı tutan ödüllere bir tanesidir. Özellikle insan kaynakları biriminin bu konuda çok hassas ve planlı olması, doğru zamanda doğru kriterlerle doğru kişinin terfi etmesi sürecini yönetmesi beklenir.

#### **2.3.3.6.İş Genişletme-Rotasyon**

İş genişletme; belli bir işin, işçinin basit ve tekdüze bir işi yapması yerine daha çok ve çeşitli işlemleri yapabileceği şekilde tekrar düzenlenmesine denir. Özellikle seri üretim yapılan hatlarda bu konu öne çıkmaktadır. Bir otomotiv üretim tesisinde montaj hattındaki bir kişinin tek işi sabahtan akşama kadar basit bir parçayı montajlamak olabilir. Bu o çalışanın psikolojik yorulmasına, kendini başka iş yapamayacak şekilde hissetmesine sebep olabilmektedir. Bunu iyileştirmek için birkaç işin birleştirilip aynı çalışana verilmesi işlemine iş genişletme denir.

Çalışanların gelişimine katkıda bulunmak, farklı bakış açılarını kazanmasına imkan vermek, tekdüzelikten kurtarmak için kullanılan yöntemlerden biridir rotasyon. Rotasyon sonucunda kişi farklı bölümleri de öğrenir, diğer çalışanların devamsızlık, işten ayrılma gibi durumlarında tampon özelliği görüp işin duraksamadan devamını sağlar. Rotasyon çalışanın aynı işte uzun süreler çalışması sonucu oluşan meslek körlüğü ve bundan dolayı oluşabilecek üretim ve kalite problemlerini de azaltıcı etkiye sahiptir.

#### **2.3.3.7.Çalışma Koşulları**

Kurumlarda çalışanların buldukları ortamların temizliği, havalandırması, ısı, ışık, gürültü vb fiziksel özelliklerin kişilere etkileri çalışma koşulları başlığında ele alınmaktadır. Kişinin gün içinde çok büyük bir vaktini geçirdiği bu ortamların arzu edilecek şekilde olması motivasyonları açısından çok önemlidir. Ayrıca işi yapabilmek için kullanılan alet ve gereçlerin ergonomik olması, teknolojinin yeteri seviye kullanılması da çalışma koşullarını ilgilendirmektedir.

İşin eve yakınlığı, servis ve yemek imkanları, gün içinde çalışma saatleri, çalışma süreleri, mesailerin düzeni, iş yükü, mobing gibi birçok konu da bu kapsam dahilinde önemle ele alınmaktadır.



## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### 3. ÇALIŞANLARDA ÖRGÜTSEL ADALET ALGISİNİN İŞ MOTİVASYONU ÜZERİNDEKİ ETKİSİNE DAİR PETROL OFİSİ A.Ş. ŞİRKETİNDE BİR UYGULAMA

#### 3.1. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ

##### 3.1.1 Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bu araştırmanın temel amacı akaryakıt sektöründe bir kurumda alt boyutları ile birlikte çalışanların örgütsel adalet algılarının motivasyonları üzerindeki etkilerini ortaya çıkarmaktır. Örgütsel adalet son dönemlerde üzerinde en çok araştırma yapılan sosyal bilimler konularından birisidir. Motivasyon ise neredeyse tüm kurumların başarılı olabilmeleri, hedeflerine ulaşabilmeleri için dikkatle ele alınması gereken diğer bir kavramdır.

Akaryakıt sektörü genel anlamda rafine edilmiş petrol ürünlerinin elleçlenmesi, depolanması, dağıtılması ve son kullanıcıya ulaşmasını kapsamaktadır. Tüm ülkeye yayılmış 800 kişilik çalışan kadrosuyla Petrol Ofisi A.Ş., 10 adet depolama tesisi, 1700 akaryakıt istasyonu, 20 adet hava ikmal ünitesi, bir madeni yağ fabrikası ile uzun yıllardır ülkenin lider akaryakıt ve madeni yağ şirketi olarak faaliyet göstermektedir. Dolayısı ile örgütsel adaletin motivasyona etkisini araştırmak için yapılacak uygulama çalışmasında Petrol Ofisi A.Ş.'nin iyi bir örnek olacağı değerlendirilmiştir.

##### 3.1.2. Araştırmanın Varsayımları ve Sınırları

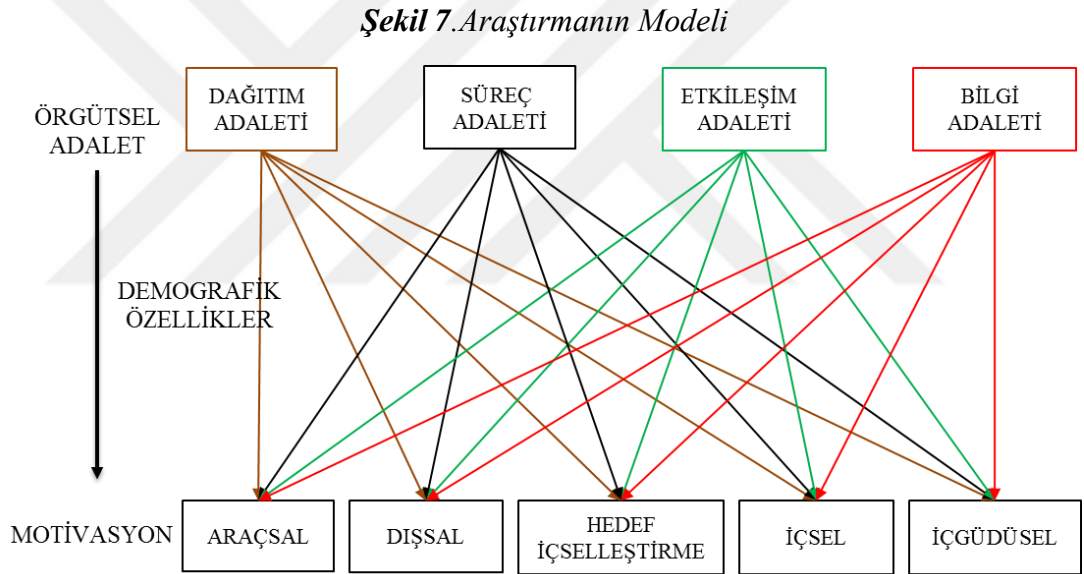
Araştırma esnasında katılımcıların sorulara doğru cevaplar verdiği varsayılmıştır. Anketin özellikle internet üzerinden ve katılımcıların isimlerinin yer almayacak şekilde gönderilmesinin bunu teşvik ettiği düşünülmektedir. Ayrıca soruların katılımcılar tarafından doğru anlaşıldığı varsayılmıştır.

Araştırma Petrol Ofisi A.Ş ile sınırlandırılmıştır. Kurum içinde her kademedeki ve lokasyondaki tüm çalışanlara (800 kişi) anket katılım formu gönderilmiştir.

### 3.1.3. Araştırmanın Türü ve Modeli

Araştırma, nicel araştırma yöntemlerinden ilişkisel tarama modelidir. Genel tarama modelleri, çok sayıda elemandan oluşan bir evrende evren hakkında genel bir yargıya varmak amacıyla evrenin tümü ya da ondan alınacak bir grup, örnek ya da örneklem üzerinde yapılan tarama düzenlemeleridir (Karasar, 2005: s.67-79).

Dağıtım, süreç ve etkileşim ve bilgi olarak 4 alt boyutu ile örgütsel adaletin, araçsal, dışsal, hedef içselleştirme, içsel ve içgüdüsel olarak 5 alt boyutlu motivasyon üzerindeki etkilerini araştırmak için Şekil 7. deki gibi modelleme yapılmıştır. Bunun yanında örgütsel adalet ve motivasyonun her bir alt boyutunun demografik özelliklere göre anlamlı farklılıklar gösterip göstermedikleri de araştırılmıştır.



### 3.1.4. Araştırmanın Hipotezleri

Kurulan modele göre araştırmanın ana hipotezi ve bunlara bağlı olarak alt hipotezleri aşağıdaki şekilde kurulmuştur.

#### **Ana Hipotez :**

H<sub>1</sub>: Çalışanların örgütsel adalet algıları motivasyonlarını etkilemektedir.

#### **Alt Hipotezler:**

H<sub>1.1</sub>: Çalışanların dağıtım adaleti algıları **araçsal motivasyonlarını** pozitif yönde ve anlamlı olarak etkilemektedir.

H1.2: Çalışanların dağıtım adaleti algıları **dışsal motivasyonlarını** pozitif yönde ve anlamlı olarak etkilemektedir.

H1.3: Çalışanların dağıtım adaleti algıları **hedef içselleştirme motivasyonlarını** pozitif yönde ve anlamlı olarak etkilemektedir.

H1.4: Çalışanların dağıtım adaleti algıları **içsel motivasyonlarını** pozitif yönde ve anlamlı olarak etkilemektedir.

H1.5: Çalışanların dağıtım adaleti algıları **içgüdüsel motivasyonlarını** pozitif yönde ve anlamlı olarak etkilemektedir.

H1.6: Çalışanların işlemsel adalet algıları **araçsal motivasyonlarını** pozitif yönde ve anlamlı olarak etkilemektedir.

H1.7: Çalışanların işlemsel adalet algıları **dışsal motivasyonlarını** pozitif yönde ve anlamlı olarak etkilemektedir.

H1.8: Çalışanların işlemsel adalet algıları **hedef içselleştirme motivasyonlarını** pozitif yönde ve anlamlı olarak etkilemektedir.

H1.9: Çalışanların işlemsel adalet algıları **içsel motivasyonlarını** pozitif yönde ve anlamlı olarak etkilemektedir.

H1.10: Çalışanların işlemsel adalet algıları **içgüdüsel motivasyonlarını** pozitif yönde ve anlamlı olarak etkilemektedir.

H1.11: Çalışanların etkileşim adaleti algıları **araçsal motivasyonlarını** pozitif yönde ve anlamlı olarak etkilemektedir.

H1.12: Çalışanların etkileşim adaleti algıları **dışsal motivasyonlarını** pozitif yönde ve anlamlı olarak etkilemektedir.

H1.13: Çalışanların etkileşim adaleti algıları **hedef içselleştirme motivasyonlarını** pozitif yönde ve anlamlı olarak etkilemektedir.

H1.14: Çalışanların etkileşim adaleti algıları **içsel motivasyonlarını** pozitif yönde ve anlamlı olarak etkilemektedir.

H1.15: Çalışanların etkileşim adaleti algıları **içgüdüsel motivasyonlarını** pozitif yönde ve anlamlı olarak etkilemektedir.

H1.16: Çalışanların bilgisel adalet algıları **araçsal motivasyonlarını** pozitif yönde ve anlamlı olarak etkilemektedir.

H1.17: Çalışanların bilgisel adalet algıları **dışsal motivasyonlarını** pozitif yönde ve anlamlı olarak etkilemektedir.

H1.18: Çalışanların bilgisayar adalet algıları **hedef içselleştirme motivasyonlarını** pozitif yönde ve anlamlı olarak etkilemektedir.

H1.19: Çalışanların bilgisayar adalet algıları **içsel motivasyonlarını** pozitif yönde ve anlamlı olarak etkilemektedir.

H1.20: Çalışanların bilgisayar adalet algıları **içgüdüsel motivasyonlarını** pozitif yönde ve anlamlı olarak etkilemektedir.

### **3.1.5. Evren ve Örneklem**

Araştırma 28.03.2019 - 05.04.2019 tarihleri arasında kurum yönetiminin izni alınarak Petrol Ofisi A.Ş.'de yapılmıştır. Toplamda 800 çalışanı olan kurumda beyaz yaka, mavi yaka tüm kademelerdeki herkese elektronik posta gönderilerek bilgilendirme yapılmıştır. Gönderilen e-postada anketin düzenlendiği internet sayfasına link olduğu gibi, isteyenler için anketin pdf formatı dosya olarak da eklenip gönderilmiştir. Toplamda 236 kişiden yanıt alınmıştır. Bunlarda iki tanesi geçersiz sayılmış, 234 kişinin sonuçları uygun kabul edilip işleme alınmıştır. Böylece araştırmanın örnekleminin, araştırma evreninin 29% unu oluşturduğu görülmüştür.

### **3.1.6. Veri Toplama Yöntemi**

Araştırmada veri toplama yöntemi olarak kullanılan anket formu (EK-1) kullanılmış; demografik özellikler, örgütsel adalet ölçeği ve motivasyon ölçeği olmak üzere üç bölüm altında sorular sorulmuştur.

Demografik kısımda 7 soru, örgütsel adalet ile ilgili dağıtım adaleti 4 soru, işlemsel adalet 7 soru, etkileşim adaleti 4 soru, bilgisayar adalet 5 soru olmak üzere toplam 20 soru ve son olarak motivasyon ile ilgili 30 soru olmak üzere katılımcılara toplamda 57 soru yöneltilmiştir.

Örgütsel adaleti ölçmek için Colquitt (2001) tarafından tasarlanan 20 soruluk ölçek türkçeye çevrilmiş ve kullanılmıştır. Bu ölçek örgütsel adalet algısının dört boyutunu (dağıtım adaleti, işlemsel adalet, kişilerarası adalet ve bilgisayar adalet) birleştiren tek ölçektir. Ölçekte dağıtım adaleti boyutu 38-41 arası, işlemsel adalet boyutu 31-37 arası, kişilerarası adalet boyutu 42-45 ve bilgisayar adalet boyutu 46-50 arasındaki ifadeler olmak üzere toplamda 20 ifade bulunmaktadır. Örgütsel adalet ile ilgili sorular 5 li Likert ölçeğine göre hazırlanmıştır. Buna göre; “Kesinlikle

Katılıyorum”, “Katılıyorum”, “Kararsızım”, “Katılmıyorum” ve “Kesinlikle Katılmıyorum” şeklinde şıklardan oluşmaktadır.

Motivasyon için J.Barbuto ve R.School (1998) tarafından geliştirilen, Hinkin ve Schriesheim tarafından geçerlik, güvenilirlik çalışması yapılan ölçek Türkçe’ye çevrilmiş ve kullanılmıştır. Bu sorular da 5’li Likert ölçeğine göre; “Her Zaman”, “Çoğunlukla”, “Kararsızım”, “Nadiren”, “Hiçbir Zaman” olarak hazırlanmıştır. 30 sorunun yer aldığı ankette araçsal motivasyon, dışsal motivasyon, içgüdüsel motivasyon, hedef içselleştirme ve içsel motivasyon olmak üzere 5 alt boyut bulunmaktadır. Ölçekteki 5,9,11,14,19,26. ifadeler araçsal motivasyon boyutu; 1,6,12,15,27,30. ifadeler dışsal motivasyon boyutu; 4,8,10,13,18,25. ifadeler içgüdüsel motivasyon boyutu; 3,7,16,21,24,29. ifadeler hedef içselleştirme boyutu ve 2,17,20,22,23,28. ifadeler içsel motivasyon boyutu için yöneltilmiştir.

## 3.2. ARAŞTIRMANIN ANALİZİ VE BULGULARI

### 3.2.1. Araştırmaya Katılanların Demografik Özellikleri

Araştırmaya katılanların demografik özellikleri Tablo 4.deki şekilde özetlenmiştir.

**Tablo 4.** Katılımcıların Demografik Özellikleri

N=234		N	%
Cinsiyet	Kadın	65	27,8%
	Erkek	169	72,2%
Yaş	18-25	7	3,0%
	26-35	105	44,9%
	36-45	94	40,2%
	46 ve üzeri	28	12,0%
Eğitim	İlk / Ortaokul	0	0,0%
	Lise	26	11,1%
	Üniversite (2 yıl)	24	10,3%
	Üniversite(4 yıl)	120	51,3%
	Lisans üstü	61	26,1%
	Doktora	3	1,3%
Lokasyon	Genel Müdürlük	135	57,7%
	Tesisler	77	32,9%
	Saha	22	9,4%
Mevcut tecrübe	2 yıldan az	54	23,1%

	2 yıl ve üzeri	46	19,7%
	5 yıl ve üzeri	61	26,1%
	10 yıl ve üzeri	65	27,8%
	20 yıl ve üzeri	8	3,4%
Toplam tecrübe	2 yıldan az	1	0,4%
	2 yıl ve üzeri	27	11,5%
	5 yıl ve üzeri	45	19,2%
	10 yıl ve üzeri	104	44,4%
	20 yıl ve üzeri	57	24,4%
Pozisyon	Personel / Operatör	45	19,2%
	Uzman / Mühendis / Şef / Koordinatör	106	45,3%
	Müdür / Yönetici	78	33,3%
	Direktör ve üzeri	5	2,1%

Araştırmaya katılan toplam 234 kişinin 72,2% si erkek, 27,8% i kadın olup yaş gruplarına bakıldığında 18-25 yaş arası 3%, 26-35 yaş arası 44,9% , 36-45 yaş arası 40,2% ve 46 yaş ve üzeri olarak 12% dir.

Eğitim durumları incelendiğinde 51,3% ile 4 yıllık üniversite mezunlarını 26,1% oranında lisansüstü izlemektedir. İlk/ortaokul mezunu kimseye rastlanmamıştır.

Ankete katılanların çalışma lokasyonlarına bakıldığında 57,7% ile genel müdürlük ağırlıkta iken saha çalışanları 9,4% ile azınlıkta kalmıştır.

Mevcut kurumdaki iş tecrübeleri 20 yıl ve üzeri (3,4%) haricindekilerde neredeyse eşit dağılmıştır.

Toplam iş tecrübesine bakıldığında ise 44,4% ile 10 yıl ve üzeri çalışma en yüksek orana sahipken 2 yıldan az tecrübeli katılımcı oranı sadece 1 kişi ile 0,4% te kalmıştır.

Çalışılan pozisyon dağılımı incelendiğinde 45,5% ile uzman-mühendis-şef-koordinatör seviyesi ağırlıkta iken bunu 33,3% ile müdür-yönetici kademesi ve 19,2% ile personel-operatör kademesi izlemektedir

### 3.2.2. Örgütsel Adalet Dair Tanımlayıcı İstatistikler

Örgütsel adalet ölçeğinde 5’li likert kullanılmıştır. “Hiçbir zaman” “1” ile, “Nadiren” “2” ile, “Kararsızım” “3” ile, “Çoğunlukla” “4” ile ve “Her Zaman” “5” ile kodlanmıştır. Sonuçlar Tablo 5.deki gibi özetlenmiştir.

**Tablo 5. Örgütsel Adalet Dair Tanımlayıcı İstatistikler**

	Hiçbir zaman		Nadiren		Kararsızım		Çoğunlukla		Her zaman		Ort.
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
<b>Süreç Adaleti</b>											
31. Bu süreçler esnasında görüş ve duygularınızı ifade edebiliyor musunuz?	7	3,0	65	27,8	20	8,5	118	50,4	24	10,3	3,4
32. Bu süreçlerle ortaya çıkan kazanımlar üzerinde etkiniz var mıdır?	14	6,0	50	21,4	70	29,9	86	36,8	14	6,0	3,2
33. Bu süreçler kalıcı biçimde sürekli uygulanıyor mu?	13	5,6	58	24,8	66	28,2	87	37,2	10	4,3	3,1
34. Bu süreçler önyargılardan uzak mıdır?	26	11,1	69	29,5	80	34,2	47	20,1	12	5,1	2,8
35. Bu süreçler kesin ve doğru bilgilere mi dayanmaktadır?	18	7,7	57	24,4	89	38,0	60	25,6	10	4,3	2,9
36. Bu süreçlerle ulaşılan çıktılarınızın düzeltilmesi için başvuruda bulunabiliyor musunuz?	35	15,0	70	29,9	45	19,2	67	28,6	17	7,3	2,8
37. Bu süreçler etik ve ahlaki standartlara uygun mudur?	17	7,3	37	15,8	72	30,8	90	38,5	18	7,7	3,2
<b>Dağıtım Adaleti</b>											
38. Kazanımlarınız işine kattığınız eforu yansıtır mı?	18	7,7	54	23,1	47	20,1	92	39,3	23	9,8	3,2
39. Kazanımlarınız tamamladığınız iş için uygun mudur?	26	11,1	55	23,5	64	27,4	77	32,9	12	5,1	3,0
40. Kazanımlarınız organizasyona yaptığınız katkıyı yansıtır mı?	26	11,1	55	23,5	57	24,4	86	36,8	10	4,3	3,0
41. Performansınızın karşılığını aldığınızı düşünüyor musunuz?	48	20,5	69	29,5	63	26,9	49	20,9	5	2,1	2,5
<b>Kişilerarası Adalet</b>											
42. Yöneticiniz size nazik davranır mı?	2	0,9	17	7,3	21	9,0	118	50,4	76	32,5	4,1
43. Yöneticiniz size değerli davranır mı?	7	3,0	32	13,7	29	12,4	101	43,2	65	27,8	3,8
44. Yöneticiniz size saygılı davranır mı?	2	0,9	21	9,0	17	7,3	111	47,4	83	35,5	4,1
45. Yöneticiniz size uygun olmayan düşünce ve yorumlar yöneltir mi?	56	23,9	90	38,5	30	12,8	42	17,9	16	6,8	2,5
<b>Bilgi Adaleti</b>											
46. Yöneticiniz sizinle iletişimde samimi midir?	13	5,6	26	11,1	41	17,5	90	38,5	64	27,4	3,7
47. Yöneticiniz prosedürleri içtenlikle açıklar mı?	8	3,4	22	9,4	35	15,0	107	45,7	62	26,5	3,8
48. Yöneticinizin prosedürlere dair açıklamaları mantıklı mıdır?	7	3,0	27	11,5	42	17,9	104	44,4	54	23,1	3,7
49. Yöneticiniz detayları zamanında iletir mi?	9	3,8	39	16,7	46	19,7	103	44,0	37	15,8	3,5
50. Yöneticiniz farklı ihtiyaçtaki kişilerle farklı tarzda iletişim kurar mı?	10	4,3	27	11,5	57	24,4	101	43,2	39	16,7	3,6

Katılımcıların örgütsel adaletin süreç alt boyutunda verdiği yanıtlar incelendiğinde 3,4 ortalama ile 31. soru (Bu süreçler esnasında görüş ve duygularınızı ifade edebiliyor musunuz?) en çok katıldıkları ifade olurken; 2,8 ortalama değer ile 34.

soru (Bu süreçler önyargılardan uzak mıdır?) en az katıldıkları ifade olmuştur. Tüm sorulara verilen yanıtların ortalaması 3,06 dır.

Dağıtım adalet boyutunda gelen yanıtları incelediğimizde 38. Soru ( Kazanımlarınız işinize kattığınız eforu yansıtır mı?) 3,2 ortalama ile en yüksek puanı almıştır. Diğer taraftan 2,5 ortalama ile 41. soru (Performansınızın karşılığını aldığınızı düşünüyor musunuz?) en düşük seviyede kalmıştır. Bu soru aynı zamanda tüm ankette en düşük ortalama puan alan iki sorudan birisidir. POAŞ çalışanları gösterdikleri çabanın karşılığını almadıklarını düşünmektedir. Dağıtım adalet boyutunun tüm sorularının ortalaması 2,93 ile en düşük puanı aldığı görülmektedir. Dolayısı ile adalet alt boyutlarında en sorunlu alanın dağıtım adaleti olduğu sonucuna varılmaktadır.

Kişilerarası adalet alt boyutunda ve aynı zamanda tüm ankette 4,1 ortalama ile 42. soru (Yöneticiniz size nazik davranır mı?) en yüksek puan alan iki sorudan birisidir. Aynı yüksek ortalamaya sahip diğer soru 44.soru (Yöneticinizi size saygılı davranır mı? ) dur. Tüm sorulara verilen yanıtların ortalaması 3,59 ile olumlu olarak görülmektedir. Buradan POAŞ çalışanların yöneticilerinin kendilerine nazik ve saygılı davrandıkları yorumuna varılmaktadır.

Son olarak bilgisel adalet alt boyutu altında verilen cevaplara bakıldığında birbirine çok yakın ortalamalar (3,5 ile 3,8 arası) göze çarpmaktadır. Tüm yanıtların ortalaması 3,67 ile örgütsel adaletin en yüksek algılanan alt boyutu olarak bilgi adaleti göze çarpmaktadır. Bu da kurumda ödüllerin dağıtımı ile ilgili konulardaki bilgi akışı sürecinin iyi işlediğini belirtmektedir.

### **3.2.3. Motivasyona Dair Tanımlayıcı İstatistikler**

Motivasyon ölçeğinde 5’li likert kullanılmıştır. Kesinlikle katılmıyorum:1 , Katılmıyorum:2, Karasızım:3, Katılıyorum:4 , Kesinlikle katılıyorum:5 olarak değerlendirilmiştir. Anket sonuçları Tablo.6 daki gibi özetlenmiştir.



**Tablo 6. Motivasyona Dair Tanımlayıcı İstatistikler**

	Kesinlikle katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Kesinlikle katılıyorum		Ort.
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
<b>Araşsal Motivasyon</b>											
5. İşin gerektirdiği kadar efor harcarım	22	9,4	81	34,6	16	6,8	84	35,9	31	13,2	3,1
9. Bir günlük çalışma bir günlük ücret içindir	63	26,9	96	41,0	42	17,9	25	10,7	8	3,4	2,2
11. Eforumun daha fazla ücretle sonuçlanacağını bilirsem daha çok çalışırım	16	6,8	53	22,6	27	11,5	95	40,6	43	18,4	3,4
14. Meslek seçerken çoğunlukla ücreti en yüksek olanı tercih ederim.	20	8,5	89	38,0	56	23,9	58	24,8	11	4,7	2,8
19. İşteki favori günüm maaş günüdür	49	20,9	110	47,0	30	12,8	29	12,4	16	6,8	2,4
26. İnsanlar daha iyi iş fırsatları için her zaman gözlerini ve kulaklarını açık tutmalıdır.	0	0,0	24	10,3	36	15,4	118	50,4	56	23,9	3,9
<b>Dışsal Motivasyon</b>											
1. Davranışımı başkalarının onaylaması benim için önemlidir	5	2,1	67	28,6	22	9,4	111	47,4	29	12,4	3,4
6. Sık sık başkalarının ne düşüneceğine göre karar veririm	52	22,2	124	53,0	35	15,0	21	9,0	2	0,9	2,1
12. İnsanlar tarafından tanınacağım bir projede daha çok çalışırım	10	4,3	54	23,1	49	20,9	83	35,5	38	16,2	3,4
15. Meslek seçerken başarılarla tanınmama imkan verecek olanı seçerim	5	2,1	49	20,9	34	14,5	109	46,6	37	15,8	3,5
27. Şirketteki en etkili insanların göreceğini bilirsem en iyi performansımı ortaya koyarım.	18	7,7	78	33,3	54	23,1	60	25,6	24	10,3	3,0
30. En iyi arkadaşlar hayatı dolu dolu yaşayanlardır	6	2,6	43	18,4	35	15,0	102	43,6	48	20,5	3,6
<b>Hedef İçselleştirme</b>											
3. Misyonuyla aynı fikirde olmadığım bir şirket için çalışmam	5	2,1	27	11,5	58	24,8	99	42,3	45	19,2	3,6
7. Bir hedef için çok çalışmadan önce o hedefe inanmam gerekir.	2	0,9	9	3,8	17	7,3	115	49,1	91	38,9	4,2
16. Çalışmak için seçeceğim şirket inanç ve değerlerimi desteklemeli.	1	0,4	15	6,4	28	12,0	133	56,8	57	24,4	4,0
21. Hedefe inanmazsam çok çalışmam	21	9,0	68	29,1	72	30,8	60	25,6	13	5,6	2,9
24. Bir şirketin misyonu benim değerlerim ile uyumlu olursa çok çalışırım	1	0,4	22	9,4	34	14,5	124	53,0	53	22,6	3,9
29. Misyonusunu benimsediğim bir şirket başarılı oluyorsa, başarısında rolüm olup olmaması önemli değildir.	21	9,0	98	41,9	47	20,1	57	24,4	11	4,7	2,7
<b>İçsel Motivasyon</b>											
2. Aldığım kararlar kendim için belirlediğim yüksek standartları gösterir	1	0,4	9	3,8	24	10,3	136	58,1	64	27,4	4,1

	Kesimlikle katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Kesimlikle katılıyorum		Ort.
	0	0,0	7	3,0	28	12,0	130	55,6	69	29,5	
17. Kendi kendini motive eden birisi olduğum kanaatindeyim	0	0,0	7	3,0	28	12,0	130	55,6	69	29,5	4,1
20. Kararlarımın, kişisel davranış standartlarımla uyumlu olduğundan emin olmaya çalışırım	0	0,0	8	3,4	18	7,7	154	65,8	54	23,1	4,1
22. Kişisel başarı hissini veren şeyleri yapmayı severim	7	3,0	22	9,4	23	9,8	127	54,3	55	23,5	3,9
23. Beceri ve yeteneklerimi kullanabileceğim bir şirket için çalışmam önemlidir	0	0,0	2	0,9	6	2,6	133	56,8	93	39,7	4,4
28. Beceri ve değerlerimin şirketin başarısını etkilediğini bilmem gerekir	0	0,0	4	1,7	13	5,6	143	61,1	74	31,6	4,2
<b>İçgüdüsel Motivasyon</b>											
4. Sadece eğlenceli işleri yapmayı severim	32	13,7	157	67,1	26	11,1	17	7,3	2	0,9	2,1
8. Eğer işimden keyif almazsam işten ayrılıyorum	11	4,7	62	26,5	76	32,5	60	25,6	25	10,7	3,1
10. Daha eğlenceli şeyler için sık sık işimi ertelerim	103	44,0	117	50,0	10	4,3	3	1,3	1	0,4	1,6
13. İşleri seçerken çoğunlukla en eğlenceli görünenleri seçerim	34	14,5	125	53,4	43	18,4	25	10,7	7	3,0	2,3
18. Birlikte zaman geçirmek için seçtiğim insanlar, birlikte olunabilecek en eğlenceli olanlardır	1	0,4	42	17,9	38	16,2	115	49,1	38	16,2	3,6
25. Eğer iki meslek arasında seçim olacaksa, en önemli kriter "hangisi daha eğlenceli?" dir	20	8,5	90	38,5	69	29,5	39	16,7	16	6,8	2,7

Katılımcıların araçsal motivasyon sorularına verdikleri yanıtların ortalaması 2,96 dır. Bunu oluşturan sorulardan 19. Soru (Bir günlük çalışma bir günlük ücret içindir) ifadesi 2,2 ortalama ile en düşük, 26.soru (İnsanlar daha iyi iş fırsatları için her zaman gözlerini ve kulaklarını açık tutmalıdır.) 3,9 ortalama ile araçsal motivasyonun en yüksek puanını almıştır.

Dışsal motivasyon alt boyutunu incelediğimizde ise 6.soru (Sık sık başkalarının ne düşüneceğine göre karar veririm) 2,1 ortalama ile en düşük, 30. Soru olan (En iyi arkadaşlar hayatı dolu dolu yaşayanlardandır) ifadesi 3,6 ile en yüksek değeri almışlardır. Dışsal motivasyon boyutunun tüm yanıtlarının ortalaması 3,17 dir.

Hedef içselleştirmede katılımcılar 29.soru (Misyonunu benimsediğim bir şirket başarılı oluyorsa, başarısında rolüm olup olmaması önemli değildir.) sorusuna 2,7 ile en düşük katılımı, 7.soruya (Bir hedef için çok çalışmadan önce o hedefe inanmam gerekir.) 4,2 ortalama ile en çok katılımı göstermişlerdir. Hedef içselleştirme başlığı altındaki tüm yanıtların ortalaması 3,56 olmuştur.

Katılımcılar içsel motivasyon sorularında 22.soruya (Kişisel başarı hissini veren şeyleri yapmayı severim) 3,9 olarak en düşük, 23.soruya (Beceri ve yeteneklerimi kullanabileceğim bir kurum için çalışmam önemlidir) 4,4 olarak en yüksek derecede katılım sağlamışlardır. İçsel motivasyonun diğer sorularının da katılım derecesi oldukça yüksek çıkmıştır. Tüm yanıtların ortalaması 4,12 ile tüm motivasyon boyutlarında en çok katılımın sağlandığı alt boyut olmuştur. Katılımcılar içsel motivasyonlarının diğerlerine oranla çok daha iyi olduğunu belirtmişlerdir.

İçgüdüsel motivasyon alt boyutunda ise 10.soru (Daha eğlenceli şeyler için sık sık işimi ertelerim) ifadesi aynı zamanda tüm ankette de en az katılımın olduğu soru olarak 1,6 ortalamadadır. Bu bölümde 18. soru (Birlikte zaman geçirmek için seçtiğim insanlar, birlikte olunabilecek en eğlenceli olanlardır) 3,6 ortalama ile en çok katılım alan ifade olmuştur. Tüm içgüdüsel motivasyon ifadelerinin ortalaması ise 2,6 olarak gerçekleşmiş, tüm motivasyon boyutlarında içinde en az katılımın sağlandığı boyut olmuştur. Bu da buradaki altı adet sorunun ortak özelliği olan iş seçiminde eğlencenin POAŞ çalışanları için diğerlerine göre en düşük motivasyon faktörü olduğunu göstermektedir.

### **3.2.4. Ölçeklerin Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizleri**

#### **3.2.4.1.Örgütsel Adalet Ölçeği Geçerlilik Analizi**

Belli bir olguyu ölçen çok sayıda değişkenin birbirleri ile olan ilişkinin anlaşılması için değişkenleri biraraya getirmek suretiyle yapılan analize faktör analizi denir (Saruhan Ş, Özdemirci A., 2016, s.225). Araştırmada kullanılan ölçek (Colquitt, 2001) için keşfedici faktör analizi yapılmıştır.

Yapılan faktör analizine anti-image correlation matrisinde 0,5 in altında herhangi bir değere rastlanmamıştır.

Analiz sonucunda varyans değeri 5% in altında herhangi bir faktöre rastlanmamıştır.

İki faktörde de yakın ağırlıkta etkili olan Öbilgi50 (Yöneticiniz farklı ihtiyaçtaki kişilerle farklı tarzda iletişim kurar mı?) ve sonrasında 5.faktör altında tek kalan ÖYönet45 (45. Yöneticiniz size uygun olmayan düşünce ve yorumlar yöneltir mi?) ifadeleri silinip faktör analizi tekrarlanmıştır.

Çıkan sonuçlarda ölçeğin orijinalindeki gibi 4 faktör olması beklenirken ifadelerin 3 faktör altında toplandığı görülmüştür. Yönetimsel ve bilimsel adalet ile ilgili

ifadeler aynı faktör altında toplanmıştır. Aslında beklenmeyen bir sonuç değil, çünkü örgütsel adaleti birçok araştırmacı üç boyutta ele almakta, yönetsel ve bilgisel adaleti etkileşim adaleti altında incelemektedir. Birbirine benzer ifadelerden dolayı analizde ortaya çıkan üç faktör önceki araştırmaları doğrulamaktadır. Araştırmanın bundan sonrasında örgütsel adalet; dağıtım, süreç ve etkileşim olmak üzere 3 faktör altında incelenmeye devam edecektir.

Sonuçlar incelendiğinde 1.faktör toplam varyansın 42,1% ini, 2.faktör 13,5% ini, 3.faktör 8,1% i olmak üzere toplamda açıkladıkları varyans 63,7% dir. Toplam varyans 50% den yüksek olduğu için açıklama düzeyi yeterlidir.

Sonuçlarda yer alan KMO (Kaise-Meyer-Olkin) Meseure of Sampling Adequacy testinin sonucu  $0,889 > 0,5$  olması faktör analizi için kullanılan girdilerin homojen olduğunun göstergesidir. Bartlett's Test of Sphericity'de  $\text{Sig.}=0,000 < 0,05$  olması da kullanılan değişkenlerin anlamlılığının göstergesidir.

#### **3.2.4.2.Örgütsel Adalet Ölçeği Güvenilirlik Analizi**

Ölçeğin iç tutarlılığını anlamak için faktör analizi sonucunda ortaya çıkan her faktör Cronbach's Alpha testine tabi tutulur. Bu test faktörü ölçen ifadelerin arasında önemli bir farklılık olup olmadığını, herhangi bir değişkenin faktörde güvensizlik yaratıp yaratmadığını ortaya koyar. Diğer bir ifade ile amaç ölçeğin iç tutarlılığını artırmaktır (Saruhan Ş, Özdemirci A., 2016, s.232). Cronbach's Alpha değerinin 0,7 den büyük olması (bazen sosyal bilimlerde 0,5 değeri de kabul edilmektedir) faktörün güvenilirliğinin bir işaretidir.

Etkileşim adaleti faktörünün (1.faktör) analizi sonucu Cronbach's Alpha değeri 0,924 olarak çıkmıştır. "Cronbach's Alpha if item Deleted" değerlerine baktığımızda herhangi bir ifadenin silinmesi durumunda oluşacak yeni Cronbach's Alpha değeri 0,924 ten büyük olmadığı için hiçbir sorunun silinmesine gerek yoktur.

Benzer şekilde diğer iki faktörün de Cronbach's Alpha testleri yapıldığında, kullanılan örgütsel adalet ölçeği için Tablo.7 deki gibi bir özet ortaya çıkmıştır.

**Tablo 77. Örgütsel Adalet Ölçeği Faktör Analizi Sonuçları**

Faktör Adı	Soru İfadesi	Faktör Ağırlıkları	Faktörün Açıklayıcılığı (%)	Güven Değeri Cronbach's Alpha
Etkileşim	43. Yöneticiniz size değerli davranır mı?	,848	42,121	,924
	44. Yöneticiniz size saygılı davranır mı?	,836		
	46. Yöneticiniz sizinle iletişimde samimi midir?	,833		
	48. Yöneticinizin prosedürlere dair açıklamaları mantıklı mıdır?	,807		
	42. Yöneticiniz size nazik davranır mı?	,784		
	47. Yöneticiniz prosedürleri içtenlikle açıklar mı?	,754		
	49. Yöneticiniz detayları zamanında iletir mi?	,710		
Süreç	35. Bu süreçler kesin ve doğru bilgilere mi dayanmaktadır?	,766	13,512	,846
	37. Bu süreçler etik ve ahlaki standartlara uygun mudur?	,736		
	36. Bu süreçlerle ulaşılan çıktıların düzeltilmesi için başvuruda bulunabiliyor musunuz?	,727		
	31. Bu süreçler esnasında görüş ve duygularınızı ifade edebiliyor musunuz?	,690		
	34. Bu süreçler önyargılardan uzak mıdır?	,643		
	32. Bu süreçlerle ortaya çıkan kazanımlar üzerinde etkiniz var mıdır?	,615		
	33. Bu süreçler kalıcı biçimde sürekli uygulanıyor mu?	,547		
Dağıtım	39. Kazanımlarınız tamamladığınız iş için uygun mudur?	,849	8,096	,862
	40. Kazanımlarınız organizasyona yaptığınız katkıyı yansıtır mı?	,785		
	38. Kazanımlarınız işine kattığınız eforu yansıtır mı?	,777		
	41. Performansınızın karşılığını aldığınızı düşünüyor musunuz?	,706		
		TOPLAM	63,729	
		Kaizer Meyer Olkin Ölçek geçerliliği	,889	
		Bartlett Küresellik Testi Ki kare	2693,069	
		sd	153	
		p değeri	,000	

Colquitt' in orjinal dört boyutlu ölçeğinin güvenilirlik analizinde Cronbach's alpha katsayısını; dağıtım adaleti için 0,93, süreç adaleti için 0,93, kişiler arası adalet için 0,92 ve bilgi adaleti için 0,90 olarak bulmuştur.

Özmen ve arkadaşları (2007) Colquitt'in ölçeğini bizim çalışmamıza benzer şekilde dağıtım, süreç ve etkileşim adaleti şeklinde dört yerine üç alt boyutla uygulamışlardır. Yaptıkları çalışmanın sonucunda Cronbach's alpha katsayılarını ; dağıtım adaleti için 0,94, süreç adaleti için 0,86, etkileşim adaleti için 0,88 olarak tespit etmişlerdir.

Bir başka çalışmada Meydan (2010) yine 4 boyut olarak kullanmış, Cronbach's alpha güvenilirlik katsayısını süreç adaleti için 0,84 , dağıtım adaleti için 0,82, kişiler arası adalet için 0,93, bilgi adaleti için 0,91 bulmuştur.

Yaptığımız bu çalışmada ise ölçeğin tamamının Cronbach's alpha güvenilirlik katsayısı 0,916 , Etkileşim adaleti için 0,924 , süreç adaleti için 0,846 , dağıtım adaleti için 0,846 olarak bulunmuştur. Bu sonuçlarla da ölçeğin güvenilir olduğu tespit edilmiştir.

#### **3.2.4.3.Motivasyon Ölçeği Geçerlilik Analizi**

Ölçekteki tüm ifadelerin dahil olduğu ilk faktör analizi sonucunda ortaya çıkan anti-image correlation matrisinde 0,5 in altında herhangi bir değer olmadığı için başlangıçta herhangi bir ifade silinmemiştir. Sonuçta ölçekteki 30 ifade 9 faktör altında gruplanmıştır.

Açıkladığı varyans 0,5 in altında olan, bir faktör altında tek kalan ve farklı faktörlerdeki ağırlıkları birbirine yakın olan ifadeler teker teker silinip tekrar faktör analizleri yapıldığında 5 faktörlü yapı ortaya çıkmıştır.

Ortaya çıkan bu faktörlerin ölçeğin orijinalindeki ile farklı ifadelerin biraraya gelmesinden oluştuğu görülmektedir. Bunun farklı sebepleri olabilmektedir. En önemlisi ölçeğin orijinali yabancı dilde olduğundan çeviride yapılan hatalar buna sebebiyet vermiş olabilir. Araştırmacının tercümesi katılımcılar tarafından tam olarak anlaşılammış ve dolayısı ile katılımcılar bu ifadelerde farklı yanıtlar vermiş olabilir. Bir başka olası sebep sosyal bilimlerde kullanılan aynı tip ölçekler kültürden kültüre farklı sonuçlar ortaya koyabilmektedir. Bir başka sebep Türkiye'nin içinden geçtiği mevcut ekonomik zorluklar, bu zorlukların çalışanlarda oluşturduğu işine son verilme endişesi gibi etkilerle ankete verilen yanıtlar farklılaşmış olabilir.

Araştırmanın bundan sonrasında motivasyon ölçeği, ortaya çıkan 5 yeni faktörle analiz edilmiştir.

Yeni durumda ortaya çıkan KMO değerinin  $0,718 > 0,5$  olması girdilerin homojen dağıldığının göstergesidir. Bartlett's Test of Sphericity' de  $\text{Sig.}0,000 < 0,05$  olması kullanılan değişkenlerin anlamlılığını göstermektedir. Ortaya çıkan beş yeni faktör ölçeğin varyansının 57,2% sini açıklamaktadır. Bu değer kabul edilebilir 50% değerinden büyük olduğu için açıklama düzeyi yeterlidir.

#### **3.2.4.4.Motivasyon Ölçeği Güvenilirlik Analizi**

Motivasyon ölçeğinin iç tutarlılığı ölçmek için ortaya çıkan 5 faktör Cronbach's Alpha testine sokulmuştur. Faktör 1 için CRA değeri 0,745 çıkmış ve

herhangi bir ifadenin silinmesi durumunda bu değer daha fazla artmayacağı için herhangi bir ifadenin silinmesine gerek yoktur.

Benzer şekilde her bir faktörün CRA değerleri ;

Fayda faktörü 0,745 , Beceri 0,617, Efor 0,455, Misyon 0,407, içsel 0,523 tür. Bu durumda efor ve misyon faktörleri CRA değerleri < 0,5 olduğundan bu faktörler de ölçeğin güvenilirliğini bozduğundan analizden çıkarılmıştır. Yeniden yapılan testte tüm ölçeğin CRA değeri 0,684 olup > 0,5 olduğundan ölçeğin bu 3 faktörle (faktör1: fayda, faktör2: beceri ve faktör3: içsel) güvenilirliği kabul edilmiştir.

**Tablo 8.Motivasyon Ölçeği Faktör Analizi Sonuçları**

Faktör Adı	Soru İfadesi	Faktör Ağırlıkları	Faktörün Açıklayıcılığı (%)	Güven Değeri (Cronbach's Alpha)
Fayda	27. Şirketteki en etkili insanların göreceğini bilirsem en iyi performansımı ortaya koyarım.	0,752	20,119	0,745
	12. İnsanlar tarafından tanınacağım bir projede daha çok çalışırım	0,731		
	14. Meslek seçerken çoğunlukla ücreti en yüksek olanı tercih ederim.	0,718		
	19. İşteki favori günüm maaş günüdür	0,677		
	26. İnsanlar daha iyi iş fırsatları için her zaman gözlerini ve kulaklarını açık tutmalıdır.	0,556		
Beceri	20. Kararlarımın, kişisel davranış standartlarımla uyumlu olduğundan emin olmaya çalışırım	0,826	14,469	0,617
	28. Beceri ve değerlerimin şirketin başarısını etkilediğini bilmem gerekir	0,610		
	23. Beceri ve yeteneklerimi kullanabileceğim bir şirket için çalışmam önemlidir	0,607		
Efor	5. İşin gerektirdiği kadar efor harcarım	0,755	8,599	0,455
	6. Sık sık başkalarının ne düşüneceğine göre karar veririm	0,688		
	9. Bir günlük çalışma bir günlük ücret içindir	0,579		
Misyon	24. Bir şirketin misyonu benim değerlerim ile uyumlu olursa çok çalışırım	0,707	7,063	0,407
	3. Misyonu aynı fikirde olmadığım bir şirket için çalışmam	0,667		
İçsel	17. Kendi kendini motive eden birisi olduğum kanaatindeyim	0,788	6,913	0,523
	2. Aldığım kararlar kendim için belirlediğim yüksek standartları gösterir	0,742		
TOPLAM			57,163	
Kaizer Meyer Olkin Ölçek geçerliliği			,718	
Bartlett Küresellik Testi Ki kare			579,428	
sd			105	
p değeri			,000	

### 3.2.5. Verilerin Normal Dağılım Analizi

#### 3.2.5.1.Örgütsel Adalet Normal Dağılım Analizi

Ortaya çıkan faktörlerin tanımlayıcı istatistikleri Tablo 9. daki gibidir.

**Tablo 9.Örgütsel Adalet Faktörleri Tanımlayıcı İstatistikler**

		Ortalama	Standart Sapma	Varyans
Örgütsel Adalet	Etkileşim	3,8156	,85285	,727
	Süreç	3,0604	,76372	,583
	Dağıtım	2,9306	,93498	,874

Öncelikle faktörlerin normal dağılıma uyup uymadığını anlamak için histogram grafikleri, Skewness (çarpıklık) ve Kurtosis (basıklık) değerleri ve örnek sayımız  $234 > 50$  olduğu için Kolmogrow Smirnow testine bakılmıştır.

Kurtosis ve Skewness değerleri -1.5 ile +1.5 olduğu zaman normal dağılım olduğu kabul edilmektedir (Tabachnick and Fidell, 2013). Analizimizdeki tüm faktörlerin çarpıklık ve basıklık değerleri -1,5 ve +1,5 arasında çıktığı için dağılımın normal olduğu kabul edilmektedir.

Üç faktörün test sonuçlarında Asymp.Sig değerleri 0,05 ten küçük olduğu için dağılım normal kabul edilmiştir.

Sonuç olarak Örgütsel adalet ölçeğindeki veriler normal dağılıma uygundur.

#### 3.2.5.2.Motivasyon Ölçeği Normal Dağılım Analizi

Tüm boyutların çarpıklık ve basıklık katsayıları -1,5 ve +1,5 arasında olduğu için dağılımın normal olduğu kabul edilebilir.

3 faktörün Kolmogorov-Smirnov testi Asymp.Sig değerleri 0,05 ten küçük olduğu için dağılım normal kabul edilmiştir.

### 3.2.6. Demografik Özellikler İle Ölçek Değişkenleri Arası Farklılık Analizi

Bu bölümde araştırmaya katılanların demografik özelliklerine göre örgütsel adalet algılarına ilişkin değerlendirmeleri arasındaki farklılıklar incelenmiştir. Frekans



234 > 30 olduğu için T testi ve Anova analizlerinden yararlanılmıştır. Bağımsız örneklem T testi iki grubun ortalamalarını, Anova ise ikiden fazla grubun ortalamalarını karşılaştırmak için kullanılmıştır. Bu sonuçlara göre anlamlı fark bulunan boyutlar için farkın kaynaklandığı grupları belirlemek için ise Tukey HSD testinden yararlanılmıştır. Bu test ikişerli grupların karşılaştırılması için yapılır, HSD adı verilen en küçük önemli fark hesaplanır. Şayet iki grubun ortalamaları arasındaki fark, HSD' den fazlaysa, iki grubun ortalamalarının birbirinden önemli derecede farklı olduğu söylenebilir (Tukey, 1949)

	Cinsiyet	N	Ortalama	Standart Sapma
Örgütsel Adalet	Kadın	65	3,3385	,70189
	Erkek	169	3,3202	,67465
Motivasyon	Kadın	65	3,0521	,38060
	Erkek	169	3,0391	,42060

Yapılan bağımsız t testi sonucunda cinsiyete göre ;

- Örgütsel adalet p değeri  $0,855 > 0,05$  olduğundan katılımcıların örgütsel adalet algısı ile cinsiyet anlamlı farklılık göstermemektedir.
- Motivasyon p değeri  $0,828 > 0,05$  olduğundan katılımcıların motivasyon algısı cinsiyet ile anlamlı farklılık göstermemektedir.

Yapılan ANOVA testi sonucunda yaşa göre ;

- Örgütsel adalet için  $p=0,48 > 0,05$  olduğundan grup ortalamaları arasındaki anlamlı farklılık bulunmamıştır. Yani örgütsel adalet algıları yaşa göre anlamlı farklılık göstermemektedir.
- Motivasyon  $p=0,04 < 0,05$  olduğundan grup ortalamaları arasında anlamlı farklılık mevcuttur. Hangi gruplar arasında fark olduğunu tespit etmek için Post-hoc Tukey HSD testi yapılır. Sonuçta 26-35 yaş arasındaki çalışanların 36-45 yaş aralığındakilere göre motivasyon algısı anlamlı derecede farklıdır ve daha yüksektir.

Eğitim seviyesi ANOVA testi sonucunda;

- Örgütsel adalet için  $p= 0,44 > 0,05$  olduğundan katılımcıların örgütsel adalet algısı eğitim seviyesine göre anlamlı farklılık göstermemektedir.

- Motivasyon  $p = 0,67 > 0,05$  olduğundan katılımcıların motivasyon algısı eğitim seviyesine göre anlamlı farklılık göstermemektedir.

Çalışılan lokasyona göre ANOVA testi sonucunda ;

- Örgütsel adalet  $p = 0,92 > 0,05$  olduğundan çalışanların örgütsel adalet algıları çalıştıkları lokasyona göre anlamlı farklılık göstermemektedir.
- Motivasyon  $p = 0,12 > 0,05$  olduğundan çalışanların motivasyon algıları çalıştıkları lokasyona göre anlamlı farklılık göstermemektedir.

Mevcut kurumdaki iş tecrübesine göre ANOVA sonucunda ;

- Örgütsel adalet  $p = 0,06 > 0,05$  olduğundan çalışanların örgütsel adalet algıları mevcut kurumdaki tecrübeleri ile anlamlı bir farklılık göstermemektedir.
- Motivasyon  $p = 0,62 > 0,05$  olduğundan çalışanların motivasyon algıları mevcut kurumdaki iş tecrübelerine göre anlamlı farklılık göstermemektedir.

Toplam iş tecrübesine göre ANOVA testi sonucunda;

- Örgütsel adalet  $p = 0,8 > 0,05$  olduğundan çalışanların örgütsel adalet algıları toplam iş tecrübesine göre anlamlı farklılık göstermemektedir.
- Motivasyon  $p = 0,017 < 0,05$  . Yani çalışanların örgütsel adalet algıları toplam iş tecrübesine göre anlamlı farklılık göstermektedir. Hangi grubun farklılaştığını anlamak için post-hoc analizi yapılmak istenmiş fakat 2 yıldan az tecrübeli katılımcı sadece 1 kişi olduğu için bu analiz yapılamamıştır.

Çalışılan pozisyona göre ANOVA testi sonucunda ;

- Örgütsel adalet  $p = 0,05$  olduğundan çalışanların örgütsel adalet algıları çalıştıkları pozisyona göre anlamlı farklılık göstermemektedir.
- Motivasyon  $p = 0,02 < 0,05$  olduğundan gruplar arasında anlamlı farklılıklar mevcuttur. Yapılan post-hoc Tukey HSD testi sonucunda direktör ve üzeri pozisyonlardakilerin Personel / Operator ve Uzman /Mühendis /Şef / Koordinatör grubuna göre motivasyon algısında anlamlı derecede farklılık vardır ve yüksektir.

### 3.2.7. Örgütsel Adaletin Motivasyona Etkisi

Araştırmada örgütsel adalet algısı ile motivasyon düzeyi arasındaki ilişkinin yönünü belirlemede korelasyon analizi kullanılmıştır. Değişkenler normal dağılım gösterdiği için Pearson korelasyon katsayısı kullanılmıştır. Korelasyon katsayısı r ile gösterilir -1 ile +1 arasında değerler alır. Katsayı değeri 0 (sıfır) a yaklaştıkça değişkenler arası zayıf, +1 e yaklaştıkça değişkenler arası ilişki doğrusal güçlenmektedir. İşareti negatif ise değişkenler arası ters ilişkiyi, pozitif ise değişkenler arası aynı yönlü ilişkiyi göstermektedir. Katsayının mutlak değeri 0,0-0,3 arasında ise düşük, 0,3 - 0,7 arasında ise orta , 0,7 - 1,0 arasında ise yüksek bir ilişkiyi göstermektedir (Sipahi vd., 2010: s.215).

Örgütsel adalet ve motivasyonun alt boyutları arasındaki korelasyon analizi sonucunda  $r = -0,127$  ve  $p=0,052$  (0,05 e çok yakın bir değer) olduğundan istatistiki açıdan anlamlı bir ilişki ortaya çıkmıştır. Etkileşim adaleti ile fayda motivasyonu arasında negatif bir ilişki var kabul edilmiştir.

Benzer şekilde örgütsel adalet algısının süreç alt boyutu ile motivasyonun içsel alt boyutu arasındaki korelasyonda  $r = 0,172$  ve  $p = 0,08 < 0,05$  olduğundan istatistiki açıdan pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır.

Regresyon analizi, bir veya birden fazla bağımsız değişkenin bağımlı bir değişken üzerindeki etkisini araştırmak için kullanılır (Saruhan, 2016: s.254). Aralarında korelasyon olan faktörlerin birbirlerine hangi yönde ve ne kadarlık etkileri olduğunu anlamak için basit regresyon analizleri uygulanmıştır. Basit regresyon analizi  $y = ax + b$  şeklinde doğrusal bir ifade sunar.

Etkileşim adaletinin fayda motivasyonu üzerine etkisi incelendiğinde iki faktör arasında regresyon oranı 0,127 olarak görülmüştür. Çalışanın etkileşim adaleti algısı çalışanın fayda motivasyon düzeyinin 1,6% sını açıklamaktadır. Etkileşim adaleti ile fayda motivasyonu arasındaki regresyon analizine bakıldığında etkileşim adaletinin fayda motivasyonu üzerinde anlamlı etkisi olduğu görülmektedir.

Bunlara göre etkinin yönü negatiftir ve matematiksel model aşağıdaki şekilde ifade edilebilir.

$$\text{Fayda Motivasyonu} = 3,508 - 0,113 * \text{Etkileşim adaleti}$$

Benzer şekilde süreç adaletinin içsel motivasyona etkisi incelendiğinde iki değişken arasındaki regresyon oranı 0,172 çıkmıştır. Yani çalışanın süreç adaleti algısı içsel motivasyon düzeyinin 3% ünü açıklamaktadır.

Süreç adaleti ile içsel motivasyonun regresyon analiz sonuçları incelendiğinde  $p = 0,08 < 0,05$  olduğundan iki değişken arasındaki ilişkinin anlamlı olduğu görülür. Sonuç olarak süreç adaleti içsel motivasyon üzerinde anlamlı etkiye sahiptir. Matematiksel modeli ise aşağıdaki şekilde gösterilebilir.

$$\text{İçsel Motivasyonu} = 3,679 + 0,137 * \text{Süreç adaleti} .$$

### 3.2.8. Araştırmanın Değerlendirmesi

Örgütsel adaletin süreç alt boyutuna verilen yanıtlar incelendiğinde ortalamanın 3,06 olduğu görülmüş, bu da katılımcıların bu konuda kararsıza çok yakın bir konumda olduklarını göstermiştir. Sorulara verilen yanıtlar incelendiğinde 3,4 ortalama katılım ile “*Bu süreçler esnasında görüş ve duygularınızı ifade edebiliyor musunuz?*” ifadesi en olumlu bulunan ifade olmuştur. Bu, POAŞ çalışanlarının performans veya geribildirim süreçlerinde kendilerini rahat bir şekilde ifade edebildiklerini, bu konuda büyük bir sorun yaşamadıklarını göstermiştir. Diğer taraftan aynı boyutta 2,8 ile en düşük oranda katılım gösterilen ifadelerden biri olan “*Bu süreçler önyargılardan uzak mıdır?*” ifadesi kurum açısından az da olsa sorunlu bir noktaya işaret etmektedir. Çalışanlar performans değerlendirme süreçlerinde yöneticilerin kendilerine nadiren de olsa önyargılı yaklaştıklarını düşünmektedirler. Aynı şekilde 2,8 ile en düşük katılım olan diğer bir ifade; “*Bu süreçlerle ulaşılan çıktıların düzeltilmesi için başvuruda bulunabiliyor musunuz?*” dur. Burada da katılımcılar nadiren de olsa problemleri durumlarda düzeltilmesi için başvuruda bulunamadıklarını ifade etmişlerdir. Kurumun bu konuda da daha şeffaf ve net yaklaşımlara ihtiyacı vardır.

Dağıtimsal adalet öncelikle maaş, prim gibi konulara odaklanmaktadır. Katılımcıların yanıtlarının ortalaması 2,93 ile kararsıza yakınsamıştır. Bu, katılımcıların dağıtım adaleti algısının ne iyi ne de kötü bir durumda olduğunu göstermiştir. Sorulara verilen yanıtlar incelendiğinde “*Kazanımlarınız işinize kattığınız eforu yansıtır mı?*” ifadesi 3,2 ile boyut içinde en yüksek sonucu almıştır. Diğer taraftan “*Performansınızın karşılığını aldığınızı düşünüyor musunuz?*” ifadesi 2,5 ortalama ile en düşük katılım sağlanan ifade olmuştur. Buradan anlaşılan POAŞ

çalışanları kurum içinde dağıtılan ödül ve kazanımların adilliğine dair algıları konusunda kararsıza yakın bir tutum göstermişlerdir. İki farklı sebebi olabilir; bir tanesi kendilerinin kazanımlarını düşük görüyor olabilirler. Diğer çalışma arkadaşlarının kazanımlarını yüksek görüyor olabilirler. Eforları ile kıyasladıklarında aradaki farka göre demotive olabilmektedirler. Kurumun bu konuda iç adalettteki sorunları tespit edip, çözüm odaklı yaklaşımlara ihtiyacı vardır. Çözüm önerisi olarak çalışanların yetkinlikleri, yapılan işin niteliği, verilen ücretlerin birbiri ile kıyaslanması yapılabilir. Gerekirse aşağı ve yukarı yönlü kademe değişimleri ile bu konuda gelişme sağlanabilir. Bu, kurum içinde yapılabileceği gibi dışarıdan profesyonel danışmanlık alınarak da yapılabilir. Bu şekilde olursa çalışanlarda daha objektif bir çalışma olduğu algısı olacağından sonuçlara güven de daha fazla olacaktır.

Kişilerarası adalet boyutu incelendiğinde verilen yanıtların ortalamasının 3,6 olduğu görülmüştür. Çalışanlar yöneticilerinin kendilerine neredeyse çoğunlukla adil davrandıklarını düşünmektedirler. Sorular incelendiğinde 4,1 ortalama ile 42. ve 44. sorularda yöneticinin çoğunlukla nazik ve saygılı davrandığı belirtilmiştir.

Bilgi adaleti boyutu ile ilgili gelen yanıtların ortalaması 3,67 dir. POAŞ'ta ödül ve kazanımların dağıtımını, performans süreçlerine dair çalışanlar neredeyse çoğunlukla adil bir yaklaşım hissetmektedirler. Bu boyutta tüm soruların ortalamaları 3,5 ile 3,8 arasında değişmekle birlikte birbirlerine yakın çıkmıştır.

Katılımcılar tüm boyutları ile örgütsel adalet algısına dair sorulara ortalama 3,3 düzeyinde katılım sağlamışlardır. Yani POAŞ çalışanları örgütsel adalet konusundaki algıları kararsızdan biraz daha iyi durumda fakat çoğunlukla denemeyecek ölçüdedir. Kişiler arası iletişim ve bilgi adaleti dağıtım ve süreç adaletine göre nispeten daha iyi denebilir. Kurum başarısını artırmak istiyorsa hem iç adaleti, hem de çalışanların yoğun olarak takip ettikleri özellikle aynı sektördeki benzer kurumlarda çalışanların aldıkları ödül ve kazanımlarına dair dış algılarını daha iyi yönetmeli, bu konuda somut adımlar atmalıdır.

Motivasyonun araçsal alt boyutuna gelen yanıtların ortalaması 2,96 çıkmış, katılımcılar neredeyse kararsız olduklarını belirtmişlerdir. Daha çok ücret, maaş gibi kazanımların bu yolda harcanan eforla ilişkileri sorgulanmıştır. Sorulara gelen yanıtlar incelendiğinde en düşük 2,2 ortalama ile “*Bir günlük çalışma bir günlük ücret içindir*” ifadesi karşımıza çıkmıştır. Benzer şekilde “*İşteki favori günüm maaş günüdür*” ifadesine verilen yanıtların ortalaması da 2,4 çıkmıştır. Diğer yandan “*İnsanlar daha iyi iş fırsatları için her zaman gözlerini ve kulaklarını açık tutmalıdır*” ifadesinin

ortalaması 3,9 çıkmıştır. Çalışanlar bu ifadeye bu oranda katılmaları iki şekilde yorumlanabilir. Birincisi çalışanlar aşırı derecede profesyoneller ve her daim piyasayı takip etmeleri gerektiğini, iş piyasasında neler olup bittiği, başka kurumların neler vaadettiği gibi konularda bilinçli duruş sergiledikleridir. İkinci yorum ise, çalışanlar araçsal anlamda motive değiller ve bir anlamda arayış içindedirler. Bu durum da kurum için tehlikeli bir noktayı işaret etmektedir. Araçsal olarak yeterli seviyede motive olmayan çalışanlar işten ayrılmayı düşünmeye başlamış olabilirler.

Dışsal motivasyon boyutunda katılımcılara tanınma, başkaları tarafından bilinir olmanın sağladığı motivasyonlar ile ilgili sorular sorulmuştur. Toplamda 3,16 ortalama, yani kararsızdan biraz daha iyi bir sonuç ortaya çıkmıştır. “*En iyi arkadaşlar hayatı dolu dolu yaşayanlardır*” 3,6 ile en yüksek katılımın sağlandığı ifade olmuştur. Dışsal motivasyonun diğer soruları başkalarının fikirleri, tanınma konusunu ön plana çıkarırken bu ifade mantık olarak da ayrılmaktadır. Bu yüzden faktör analizinde de elenmiştir.

Motivasyonun hedef içselleştirme boyutuna gelen yanıtların ortalaması 3,56 dır. Yani POAŞ çalışanları kurumlarının misyonları, değerleri ile kendilerinin arasındaki uyum için neredeyse katılıyorum gibi bir yanıt vermişlerdir. Tek tek sorular incelendiğinde “*Bir hedef için çok çalışmadan önce o hedefe inanmam gerekir*” ifadesi 4,2 ile en çok katılım sağlanan ifade olmuştur. POAŞ yöneticilerinin hedef ve stratejilerini gerçekleştirmek için, misyonunu, hedeflerini çalışanlarına anlatmaları, benimsetmeleri çalışanlardan alacakları verimi büyük ölçüde artıracaktır. Dolayısı ile hem kurum hedefleri hem de bireysel hedeflerin belirlenmesi sürecinde çalışanların katılımcı olması çok önemlidir.

İçsel motivasyon, çalışanın kendi kendine motive olmasını sağlayan motivasyondur. Daha çok davranış ve yeteneklerin kullanımı ile birlikte kişisel başarıya dönüktür. Katılımcıların içsel motivasyon ortalaması 4,12 ile yüksek gerçekleşmiştir. Sorularda 4,4 ortalaması olan “*Beceri ve yeteneklerimi kullanabileceğim bir şirket için çalışmam önemlidir*” ifadesi, çalışanlar için kabiliyetlerini kullanabilecekleri bir kurumun çok önemli bir içsel motivasyon kaynağı olduğunu göstermiştir. Anket sonuçlarına göre POAŞ bu konuda birçok çalışan iyi bir ortam sunmaktadır.

İçgüdüsel motivasyon boyutunda daha çok iş ve eğlence kavramlarının motivasyona etkisi irdelenmiştir. 1,6 ortalama ile “*Daha eğlenceli şeyler için sık sık işimi ertelerim*” ifadesi en az katılım gösterilen ifade olmuştur. Buna benzer şekilde

“Sadece eğlenceli işleri yapmayı severim” ifadesi de 2,1 ortalama ile az katılım sağlanan ifade olmuştur. Bu POAŞ çalışanlarında eğlencenin, iş seçiminde veya motivasyonda çok önemli bir rol oynamadığı sonucunu getirmiştir. Tüm boyutun ortalaması ise 2,6 çıkmıştır.

Motivasyonun tamamına bakıldığında 3,28 lik bir katılım genel anlamda POAŞ çalışanlarının motive olduğu anlamına gelmektedir. 2,6 ile içgüdüsel motivasyon konusunda alınacak aksiyonlar olduğu, 3,56 lık hedef içselleştirme motivasyonundaki iyi işlerin devam ettirilmesi gerektiğini göstermektedir.

Örgütsel adalet ve motivasyonun demografik özelliklere göre anlamlı farklılık gösterip göstermediği incelendiğinde 26-35 yaş grubundakilerin 36-45 yaş grubuna göre motivasyon algısının anlamlı derecede yüksek olduğu görülmüştür. POAŞ’ın çalışanlarının yaş grubuna göre sayılarını da dikkate alarak özellikle 36-45 yaş grubunun motivasyonundaki eksikliklerin sebeplerini anlaması ve bunlara yönelik aksiyonlar almasında fayda vardır. Çalışılan pozisyonlara göre dağılımı incelendiğinde, direktör ve üzeri çalışanların motivasyon düzeyi özellikle en alt kademe olan müdür altı personele göre anlamlı derecede yüksek olduğu gözlenmiştir. Bunun sebebi üst seviye yöneticilere kurumun tanıdığı imkanların alt kademelere göre çok daha yüksek olması söylenebilir. Yaş grubu ve pozisyon dışındaki demografik özelliklerin hiçbirinde örgütsel adalet için de motivasyon için de gruplar arası anlamlı farklılık gözlenmemiştir.

Araştırmada öncelikle örgütsel adalet algısının boyutlarının motivasyonun boyutları üzerindeki etkilerini inceleyebilmek için ölçeklerin faktörleri belirlenmeye çalışılmıştır. Güvenilirliği sağlanan ve bazıları fayda, beceri ve içsel olarak tekrar adlandırılan motivasyon faktörleri ile dağıtım, süreç ve etkileşim olan örgütsel adalet boyutları arasındaki korelasyon incelenmiştir. Yapılan testler sonucunda etkileşim adaleti ile fayda motivasyonu arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu kabul edilmiştir. Yani POAŞ çalışanları için, ödül ve kazanımların dağıtılması süreçlerinde yöneticilerin zamanında, doğru, mantıklı ve uygun şekilde çalışanlarla iletişimde olması, onların bilinirlik ve performanslarını önde tuttukları fayda motivasyonlarında etkilidir.

## SONUÇ VE ÖNERİLER

Günümüz dünyasında, hızla ilerleyen teknoloji, değişen çalışma koşulları, algıları ve beklentileri değişen çalışan profilleri gibi unsurlar işletmelerin hedeflerine ulaşmaları ve başarılı sonuçlar almaları için çok daha dikkatli ve doğru bir yönetim sergilemeleri gerektiğini ortaya koymuştur. Tüm bu unsurların temelinde en başta insan, yani çalışanlar bulunmaktadır. Kurumların başarısı için çalışanları ile ilgili yönetmeleri gereken konuların başında da örgütsel adalet algıları ve motivasyon gelmektedir. Bu iki kavram farklı görünmekle birlikte birbirlerini etkilemeleri, etkilendikleri faktörler gibi birçok konuda ortaklaşmalarından dolayı aslında çok iç içedir. Kurumlar, çalışanlarında motivasyon algısını yüksek tutmak istiyorlarsa en başta kurum içi adaleti sağlayarak çalışanlarının örgütsel algılarını yüksek tutmak zorundadırlar.

İnsan, sosyal bir varlık olması nedeniyle kurum içinde dağıtılan ödül ve kazanımların adaletli olmasını, bu süreçlerin doğru çalışmasını, yöneticilerin kendileri ile kurdukları ilişkilerin doğru yürütülmesini ister. Bu konulardaki algısı eğer olumsuzsa kısa vadede olmasa bile uzun vadede kuruma zarar verebilmektedir. Dolayısı ile çalışanların örgütsel adalet algıları kurumun geleceği için büyük önem taşımaktadır. Benzer şekilde güdüleme anlamına gelen motivasyon da çalışanların verimi, maliyetlerin kontrolü, kalite, fire oranları gibi birçok performans faktörü açısından kurumun başarısını etkilediğinden çok önemli ve dikkatle yönetilmesi gereken bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır.

Yapılan bu araştırmada, dağıtım, süreç, etkileşim ve bilgi olarak dört alt boyuttan oluşan örgütsel adalet algısının, araçsal, dışsal, hedef içselleştirme, içsel ve içgüdüsel olarak beş alt boyuttan oluşan motivasyona olan etkileri incelenmiştir. Aynı zamanda bu iki kavramın demografik etkenlerle anlamlı değişip değişmediği de ortaya konulmuştur.

Yapılan analizler sonucunda süreç adalet algısı boyutunun içsel motivasyon üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu görülmüştür. POAŞ çalışanları için ödül ve kazanımların dağıtılması ile ilgili süreçler içsel motivasyonlarını etkilemektedirler. Yöneticiler, çalışanlarının içsel motivasyonları artırmak istiyorlarsa süreç adaleti ile ilgili konularda aksiyon almaları gerekmektedir.

Araştırmanın bulgularına göre örgütsel adalet algısının motivasyonun boyutlarını sadece iki şekilde etkilediği görülmüştür. Mantık olarak daha fazla



etkilemesi beklenirken bu oran beklenenden az olmuştur. Yapılan faktör analizlerinde örgütsel adalet ölçeğinin, orjinalinde 4 boyut olmasına rağmen 3 boyutta toplandığı görülmüştür. Literatürde de birçok bilim insanı örgütsel adaleti 3 boyutlu olarak kabul ettiği için soruların 3 faktör altında toplanması normal olarak karşılanmıştır. Motivasyonun faktör analizinde ise ilginç durumlar ortaya çıkmıştır. Katılımcılara 30 soru sorulmasına rağmen birçok ifade, yapılan faktör analizleri sonucunda farklı nedenlerden ötürü analiz dışı bırakılmıştır. Bir kısmı açıkladığı varyans 5% gibi düşük oranlarda olduğu için, bir kısmı örnekleme yetersizliği 0,5 ten küçük olduğu için, bir kısmı faktör altında tek kaldığı için, bir kısmı farklı faktörleri yakın ağırlıkta etkilediği için faktör analizinde devre dışı bırakılmıştır. Yapılan güvenilirlik analizlerinde örgütsel adaletin her üç faktörü de güvenilirliği sağlarken, örgütsel adalet algısında beş faktörün ikisi güvenilirlik testini geçememiş ve devre dışı kalmıştır. Sebeplerini incelediğimizde ölçekte aynı boyutta olan bazı soruların mantık olarak diğerlerinden oldukça farklılaştığı görülmüştür. Örnek verecek olursak dışsal motivasyondaki soruların geneli başkaları tarafından tanınmaya dairken 30. soru “*en iyi arkadaşlar hayatı dolu dolu yaşayanlardır*” şeklindedir. Diğer bir sebep “*bir günlük çalışma bir günlük ücret içindir*” ifadesi farklı kişiler tarafından farklı algılanmıştır. Bir kısmı bunu olumlu olarak anlayıp yanıtlarken diğer bir kısım ya anlamamış ya da olumsuz bir ifade gibi düşünüp yanıtlamış. Araştırmacı anketi İngilizceden Türkçeye kendisi çevirmiş, bu tercüme esnasındaki olası hatalar, katılımcılar tarafından yanlış anlaşılmalara sebebiyet vermiş olabilir. Aynı ölçek toplumdan topluma kültür farklılığından dolayı farklı sonuçlar verebilir. Başka bir sebep, ankete katılım sağlayan çalışanların cevapların yönetime bildirileceği endişesi ile yanıtlar vermiş olabileceğidir. Bir diğer olası sebep, ekonomik anlamda ülke olarak geçtiğimiz zor koşullardan dolayı çalışanların öncelikleri değişmiş, iş güvenliği gibi endişeler ön plana gelmiş, çalışanların motivasyon ve örgütsel adalet algılarına bakışlarını değiştirmiş olabilir. Yapılan araştırma ile aynı konuda yapılan farklı tez çalışmalarında aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır. Bunlar incelendiğinde, bir kısmında örgütsel adaletin motivasyonu etkilediği sonucuna ulaşıldığı görülürken, diğer bir kısmında bu araştırmadaki gibi ya çok zayıf ya da hiçbir etkisinin olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Özkanlısoy (2018), lojistik sektöründe yaptığı uygulamada örgütsel adalet için farklı bir ölçek, motivasyon için ise bu araştırmada kullanılan ölçeğin aynısını kullanarak tüm adalet boyutları ile iş motivasyonu arasında orta düzeyde bir ilişki bulunduğunu tespit etmiştir. Aralarında iş motivasyonu ile en yüksek düzeyde ilişkiye

sahip adalet boyutu etkileşim adaleti ( $r=0,624$ ), bunu dağıtım adaleti ( $r=0,571$ ) ile takip etmektedir. İş motivasyonu ile en düşük ilişki düzeyine sahip adalet boyutu ise işlemsel adalettir ( $r=0,325$ ).

Kahraman (2017), okul yöneticileri üzerinde yaptığı araştırmada örgütsel adalet için farklı bir ölçek, motivasyon için bu araştırmada kullanılan ölçeği (J.Barbuto) kullanarak bu araştırmadakine benzer sonuçlar elde etmiştir. Örgütsel adalet ölçeğinin dağıtım adaleti, işlem adaleti, kişilerarası adalet ve bilgi adaleti ile motivasyonun içgüdüsel, araçsal, dış benlik, içsel ve hedef içselleştirme alt boyutları arasında anlamlı bir ilişki olmadığını ortaya koymuştur.

Akman (2017) , hemşireler üzerinde yaptığı araştırmada motivasyon için bu araştırmadaki ölçeği, örgütsel adalet için farklı bir ölçeği kullanmış ve örgütsel adalet algısı ile iş motivasyonu arasında istatistiksel olarak zayıf düzeyde pozitif yönlü anlamlı bir ilişki saptamıştır.

Emir (2017), öğretmenler üzerinde farklı bir motivasyon ve farklı bir örgütsel adalet ölçeği kullanarak yaptığı çalışma sonucunda örgütsel adalet algısı ile motivasyon arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki tespit etmiştir ( $r=0,576$ ).

Abbasoğlu (2015), devlet hastanesi çalışanları üzerinde bu araştırmada kullanılan ile aynı motivasyon ölçeği, farklı örgütsel adalet ölçeği kullanarak yaptığı araştırmasında süreç ve etkileşim adaleti ile motivasyon arasında anlamlı bir ilişki tespit etmiştir. Dağıtım adaleti ile motivasyon arasında ise istatistiki açıdan anlamlı bir ilişki tespit etmemiştir.

Bu araştırmada ulaşılan ve daha önceki tez çalışmalarında saptanan sonuçları da dikkate alarak Petrol Ofisi A.Ş.' a öneriler aşağıdaki gibi sıralanabilir.

- 1- Öncelikle örgütsel adaleti, dolayısı ile motivasyonu etkileyen etmenler iyi anlaşılabilir.
- 2- Kurum içinde her kademedeki iş tanımı, yetkinlik, ücret gibi konular tekrar çalışılıp, gerekirse düzeltmeler planlanabilir.
- 3- Çalışanların kurum içindeki görev dağılımları tekrar değerlendirilebilir, aşırı yoğunluk, katma değeri olmayan işler vb konularda aksiyonlar alınabilir.
- 4- Sorumluluk yetki dengesi sorunlu olan noktalarda düzeltmeler yapılabilir. Çalışanlarda bu tip durumlarda oluşan iş bitirememeye kaynaklı motivasyon sorunları önlenmelidir.

- 5- Çalışanların motivasyonunu bozan etkenler iyi analiz edilip, yaşa göre, pozisyona göre, lokasyona göre farklılaşabilen sebepler iyi anlaşılıp, bunlara göre farklı aksiyon planları oluşturulabilir.
- 6- Piyasa analizi yapılabilir, çalışanlarla şeffaf bir şekilde piyasanın neresinde olduğu paylaşılabilir, çalışanların yanlış bilgi ve dedikodularla motivasyonunun negatif etkilenmesinin önüne geçilebilir.
- 7- Hedef içselleştirme konusunda kurum hedefleri, stratejilerine çalışanların katılımı sağlanabilir.
- 8- Sadece ücret, prim konuları yani dağıtım ve süreç adaleti değil, örgütsel adaletin çok önemli diğer boyutu olan etkileşim adaleti de dikkatle ele alınmalıdır. Yöneticilerin çalışanlara yaklaşımlarındaki sorunları veya iyileştirme noktalarını tespit etmek için 360<sup>0</sup> değerlendirme anketleri düzenlenebilir.
- 9- Hem çalışanların hem de yöneticilerin liderlik yetkinliklerinin artırılması için kurum içi, kurum dışı eğitimler organize edilebilir.
- 10- Tüm süreçlerle ilgili alınan kararlara itiraz ve düzeltilebilmesi yolununu açık olduğu anlatılıp, çalışanlar buna teşvik edilebilir.
- 11- Kurum, günü kurtarmanın yanında kurumun geleceğini şekillendirecek liderleri ve sonrasını yetiştirmeli.
- 12- Çalışanların içsel ve içgüdüsel motivasyonlarının gelişimi için kurum değerleri, misyon ve vizyonunun çalışanlar tarafından bilinmesi ve benimsenmesi için iç iletişim artırılabilir.

Gelecekte, örgütsel adalet motivasyon ilişkisi üzerine akaryakıt veya benzer sektörde tekrar benzer çalışma yapılabilir. Aynı çalışma ekonomik sorunlar daha iyi ve farklı olduğu bir zaman diliminde aynı kurumda tekrarlanmasında fayda olabilir.

## KAYNAKÇA

### 1.KİTAPLAR

Ambrose, M. L. ve L. K. Harland. (1995). Procedural Justice and Influence Tactics: Fairness, Frequency and Effectiveness. London: Quorum Books.

Ambrose, M. L., & Arnaud, A. (2005). Are Procedural Justice and Distributive Justice Conceptually Distinct? In J. Greenberg & J. A. Colquitt (Eds.), Handbook of organizational justice (pp. 59-84). Mahwah, NJ, US: Lawrence Erlbaum Associates Publishers

Argon, T. ve Eren, A. (2004). İnsan Kaynakları Yönetimi. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Aydın, M. (1986). Çağdaş Eğitim Denetimi 4. Ankara: Hatiboğlu Yayınevi.

Bakan, İsmail (2011). Örgütsel Bağlılık. Ankara : Gazi Kitabevi.

Baltaş, A.(2000). Değişimin İçinden Geleceğe Doğru Ekip Oluşturma ve Liderlik. Ankara

Baltaş, Acar ve İdil Sevil. (2012). Bir Solukta Ekip Yönetimi. İstanbul: Remzi Kitabevi.

Başaran, İ. E. (2008). Örgütsel Davranış . Ankara: Ekinoks Yayınları.

Baver, T., B.Erdoğan (2015). Organizational Behaviour, Flat World Knowledge, Inc.

Beugre Constant D. (1998). Managing Fairness in Organizations. USA: Greenwood Publications.

Can, H. (2002). Organizasyon ve Yönetim. Ankara.

Cohen, R. L. (1987). Distributive Justice: Theory and Research. Social Justice Research, 1. s.19-40

Cohen-Charash, Y. ve P. E. Spector (2001) . The Role of Justice in Organizations: A Meta-Analysis, Organizational Behavior and Human Decision Processes, 86, 2.

Cropanzano, R., ve Randall. M. L. (1993). Injustice and work behavior. R.

Cropanzano, (Ed.) (2007), Justice in workplace: Approaching fairness in human resource management Hillsdale, New Jersey: Lawrence, Erlbaum Associates.

Çakır, Ö. (2006). Ücret Adaletinin İş Davranışları Üzerindeki Etkileri. Ankara: Kamu İş Kamusal İşletmeleri İşverenleri Sendikası.

Çelik, C. (2011) . Örgütsel Adalet, Yönetimde Çağdaş ve Güncel Konular. Ankara:Gazi Kitabevi, s.125-150.

Çınar Altıntaş, F (2002). Örgütsel Adalet Kavramı Ve Örgüt Yapısının Çalışanların Adalet Algılamaları Üzerindeki Etkisi İşletmelerde Çağdaş Yaklaşımlar. Zeyyat Sabuncuoğlu (Editör), Bursa: Ezgi Kitabevi Yayınları.

Efil, İ. (2002). İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon. İstanbul: Alfa Basım Yayın

Eren, E., (2008). Yönetim ve organizasyon (çağdaş ve kültürel yaklaşımlar), 8. Baskı. İstanbul: Beta Basım.

Eren, Erol (1998). Yönetim ve Organizasyon. İstanbul: Beta Yayıncılık.

Eren, Erol (2000). Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi. İstanbul: Beta Yayıncılık

Folger R. G., & Cropanzano, R. (1998). Organizational Justice And Human Resource Management. California: Sage Publications Inc.

Garih, Ü.(2005). İş Hayatında Motivasyon, İstanbul: Hayat Yayıncılık.

Genç, N.(2012). Yönetim ve Orgnizasyon, Ankara: Seçkin Yayıncılık

Greenberg, J. (1987). A Taxonomy of Organizational Justice Theories. Academy of Management Review 12.

Güney, S. (2008). Davranış Bilimleri 4.baskı. Ankara : Nobel Yayın Dağıtım

Gürüz, D., Yaylacı G.Ö (2007). İnsan Kaynakları Yönetimi. İstanbul: Mediacat Yayınları

Hair, J. , Anderson, R. , Tatham, R. and Black, W. (1998). Multivariate Data Analysis. New Jersey: Prentice Hall

Halloran, J (1986). Personnel and Human Resource Management. New Jersey: Prentice-Hall Yayınları.

Hodgetts, R. and Luthans F. (1994). International Management. McGraw Hill Inc. 392

Hoffman, Bobby (2015), Motivation for Learning and Performance. Elsevier Yayınları.

Homans, George C. (1961) Social Behaviour: Its Elementary Forms. New York: Harcourt, Brace & World, Inc.

Huse, Edgar F., James L. Bowditch (1973) . Behavior in Organizations: A Systems Approach To Managing. Massachusetts: Addison Wesley Publishing Company.

- Karaman, Füsün (2010). İşletmelerde Motivasyon ve Verimlilik. İstanbul: Etap Yayınevi
- Keenan, K. (1996). Yöneticinin klavuzu. (Çeviri E. Koparan. İstanbul: Remzi Yayınları.
- Keser A. (2006). Çalışma Yaşamında Motivasyon ve İş Tatmini. Bursa: Alfa Aktüel yayınları.
- Koçel, T. (2013). İşletme Yöneticiliği. İstanbul: Beta Basım Yayım
- Onaran, O. (1981). Çalışma Yaşamında Güdülenme Kuramları. Ankara: Sevinç Matbaası.
- Özen, Janset. (2002). Adalet Kuramlarının Gelişimi ve Örgütsel Adalet Türleri. Hukuk Felsefesi ve Sosyolojisi Arşivi. Haziran, s.5,107-117.
- Özer, P. S. ve Topaloğlu, T. (2008). Motivasyonda kapsam teorileri. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım
- Özkalp , E. (2011). Örgütsel Davranış. Eskişehir: Ekin Basım Yayım
- Peker, Ö., Aytürk N.(2000). Etkili Yönetim Becerileri. Ankara
- Saal, Frank E. and Patrick A. Knight (1994). Industrial/Organizational Psychology. II.Title. California: Brooks / Cole Publishing Company
- Sabuncuoğlu, Z. (1984). Çalışma Psikolojisi. Bursa: Furkan Ofset.
- Saruhan, Ş., Özdemirci, A. (2016). Bilim, Felsefe ve Metodoloji. 4 baskı. İstanbul: Beta Basım Yayınevi
- Sipahi, B., Yurtkoru, E.S ve Çinko, M. (2010). Sosyal Bilimlerde SPSS'le Veri Analizi. İstanbul : Beta Basım Yayım.
- Steers, R. M. & Porter, L. W. (1991). Motivation and Work Behavior. 5th edition, New York : McGraw-Hill.
- Süral, P., ve Topaloğlu, T. (2012). Liderlik ve Motivasyon Geleneksel ve Güncel Yaklaşımlar. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık
- Tabachnick, B. G. And Fidell, L. S. (2013). Using multivariate statistics. Boston, Pearson
- Taşkıran, Erkan (2011). Liderlik ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki Etkileşim, Örgütsel Adaletin Rolü. İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Tevrüz, S. (1998). Endüstri ve örgüt psikolojisi. İstanbul: Kalite Derneği

Tukey, J. W. (1949). Comparing individual means in the analyses of variance. *Biometrics*.

Türk Dil Kurumu Sözlüğü (2000). Ankara: Türk Dil Kurumu Yayınları

Tyler, T. R., & Bies, R. J. (1990). Beyond Formal Procedures: The Interpersonal Context of Procedural Justice. In J. Carroll (Ed.), *Applied Social Psychology and Organizational Settings* (pp. 77-98). Hillsdale, NJ: L. Erlbaum Associates

Us, Talat (2007). İşletmelerde Motivasyon. İstanbul: İGİAD Yayınları

Uyargil, C., vd (2008). İnsan Kaynakları Yönetimi 3. Baskı. İstanbul: Beta Yayıncılık.  
Yamane, Taro. (2001). Temel örnekleme yöntemleri. çev. Alptekin Esin, M.Akif Bakır, Celal Aydın ve Esen Gürbüzsül. İstanbul: Literatür Yayıncılık.

## 2.MAKALELER

Altıntaş, Ç. F. (2006). Bireysel değerlerin örgütsel adalet ve sonuçları ilişkisinde yönlendirici etkisi: akademik personel üzerinde bir analiz. *İşletme Fakültesi Dergisi*, 7(2), s.21,32.

Atay, Derin. (2004). İngilizce Öğretmenlerinin Motivasyon Stratejileri, Hasan Ali Yücel Eğitim Fakültesi Dergisi, (1). s.100.

Bakan, İsmail, Büyükbeşe, Tuba. (2004). Örgütsel İletişim ile İş Tatmini Unsurları Arasındaki İlişkiler: Akademik Örgütler için Bir Alan Araştırması. *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi* (7), 1-30.

Baysal, A.C. ve Tekarslan, E., (1987). Davranış bilimleri 1-2. İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Davranış Bilimleri Anabilim Dalı, Yayın : 3481

Barbuto , J. E., Scholl, R. W. (1998). Motivation Sources Inventory: Development and validation of new scales to measure an integrative taxonomy of motivation. *Psychological Reports*, (82), 1011-1022

Brockner, J., and P Siegel (1996). Understanding the Interaction Between Procedural and Distributive Justice: The Role of Trust, In R. M. Kramer & T. R. Tyler (Eds.), *Trust in Organizations*, pp. 390–413, Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Brockner, Jole, Yaru Chen, Leung E. A. Mannix, Skarlicki D. Kwok.(2000). Culture and procedural justice: When the effects of what you do depend upon how you do it. *Administrative Science Quarterly*. vol.45: 138-159.

De Cramer, D. & Seidikides, C.(2005). Self uncertainty and responsiveness to procedural justice. *Jurnal of Experimental Social Psychology*, 41, 157-173.

Elovainio, Marko, Kees van den Bosc, vd (2005). Combined Effects of Uncertainty and Organizational Justice on Employee Health: Testing the Uncertainty Management Model of Fairness Judgements Among Finish Public Sector Employees. *Social Science & Medicine*. s. 61 2501–2512.

Farh, Jiing-Lih et al., (1997). Impetus for Action: a Cultural Analysis of Justice and Organizational Citizenship Behaviour in Chinese Society, Administrative Science Quarterly, Vol. 42, No. 3, pp. 421-444.

Filiz Atilla. (2004). Motivasyon ile Verimliliğin Yükseltilmesi. Sektörel Tanıtım Dergisi, 41-69.

Fischer, Ronald ve Peter B., Smith (2004). Values and Organizational Justice Performance- and Seniority-Based Allocation Criteria, Journal of Cross Cultural Psychology, Vol. 35 No. 6, pp. 669-688

Folger, R. Konovsky M. A. (1989). Effects of Procedural and Distributive Justice on Reactions to Pay Raise Decisions. Academy of Management Journal Vol.32 No. 1

Greenberg, J. and Bies R. J. (1992). Establishing the role of empirical studies of organizational justice in philosophical inquiries into business ethics, Journal of Business Ethics,11: 410-444

Greenberg, Jerald (1988). Equity and Workplace Status: A Field Experiment, Journal of Applied Psychology, 73, 4, 606-613.

Greenberg, L. ve J. Barling (1999). Predicting Employee Aggression Against Coworkers, Subordinates and Supervisors: The Roles of Person Behaviors and Perceived Workplace Factors, Journal of Organizational Behavior, 20. 897-913.

Hartman, S. J. Yrle, A. C. Galle, W. P. Jr. (1999). Procedural and Distributive Justice: Examining Equity In a University Setting. Journal of Business Ethics. vol. 20.no.4: 337 -351.

Heather,K.,Spence, L., (2004), Hospital Nurses: Perceptions of Respect and Organizational Justice, Jona, s.355

İçerli, Leyla (2010). Örgütsel Adalet: Kuramsal Bir Yaklaşım, Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi, Cilt:5, Sayı:1. S.64-92.

Karakaya, A.,Ay,F.A. (2007). Çalışanların Motivasyonunu Etkileyen Faktörler: Sağlık Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma. Ç.Ü. Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt:31, Sayı:1, S:55-67.

Karasar, N. (2005). Bilimsel Araştırma Yöntemi, Ankara, Nobel Yayın Dağıtım, 19.Baskı, Mart 2009. Sosyal Bilimler Dergisi, 4 (14), s.67-79

Kaya, A. (2000). Japon Yönetim ve Yöneticilik Tarzı, Standard, Yıl:39, Sayı:461, 90-96

Özdaşlı, K., Akman H, (2012). İçsel Ve Dışsal Motivasyonda Cinsiyet Ve Örgütsel Statü Farklılaşması: Türk Telekomünikasyon A.Ş. Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma. Süleyman Demirel Üniversitesi. Vizyoner Dergisi.C.4,S.7.s.73-81



Özdevecioğlu, M. (2003). Algılanan Örgütsel Adaletin Bireylerarası Saldırgan Davranışlar Üzerindeki Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. Erciyes Üniversitesi İİBF Dergisi, 21, Temmuz-Aralık, s.77-96

Taşkın, F. & Dilek, R. (2010). Örgütsel Güven ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Bir Alan Araştırması. Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi, 2 , s.37-46.

Thibaut, J. W., & Walker, L. (1978). A theory of procedure. California Law Review, 66, 541-566

Tunçer, P. (2013). Örgütlerde Performans Değerlendirme ve Motivasyon. Sayıştay Dergisi, 88, s.87-108

Uçkun , C.G. ve Pelit, E. (2003). Hizmet İşletmelerinde İş gören Motivasyonunun Önemi ve Verimliliğe Etkisi. Standard: Teknik ve Ekonomik Dergi, 493: s.49-53.

Van Prooijen, J., K. Van Den Bos ve H. A. M. Wilke (2005) . Procedural Justice and Intragroup Status: Knowing Where We Stand in a Group Enhances Reactions to Procedures, Journal of Experimental Social Psychology, 41, s.664-676.

Williamson, K., & Williams, K.J. (2011). Organisational justice, trust and perceptions of fairness in the implementation of agenda for change. Radiography 17, 61-66

Yazıcıoğlu, İ. ve Topaloğlu I. G. (2009) . Örgütsel Adalet ve Bağlılık İlişkisi :Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama .İşletme Araştırmaları Dergisi

### 3.İNTERNET

Harder, Joseph W. (1992). Play for Pay: Effects of Inequity in A Pay-For-Performance Context. Administrative Science Quarterly. 321- 335. <http://www.jstor.org/stable/> [13.04.2019]

[https://www.scirp.org/\(S\(i43dyn45teexjx455qlt3d2q\)\)/journal/PaperInformation.aspx?PaperID=63442](https://www.scirp.org/(S(i43dyn45teexjx455qlt3d2q))/journal/PaperInformation.aspx?PaperID=63442) [12.03.2019]

Süral, P., Toplaoğlu T. (2014). PSİKOLOJİK SERMAYE İLE İŞ PERFORMANSI ARASINDAKİ İLİŞKİYE OTANTİK LİDERLİĞİN DÜZENLEYİCİ ETKİSİ ORGANİZASYON VE YÖNETİM BİLİMLERİ DERGİSİ. Cilt 1, Sayı1. <http://dergipark.gov.tr/download/article-file/151073> [22.09.2018]

Fortune 500 (2017) <https://www.dunya.com/ekonomi/fortune-500-listesinin-lideri-tupras-haberi-421057> [25.04.2019]

#### 4.TEZLER

Abbasoğlu, Őevin (2015). İŞ G6renlerde 6rg6tsel Adalet Algısı Ve 6rg6tsel Adaletin alıŐanların İŞ Motivasyonu 6zerindeki Etkisi: Bir Devlet Hastanesi 6rneği. Atılım 6niversitesi Sosyal Bilimler Enstit6s6 Yayınlanmamış Y6ksek Lisans Tezi. Ankara.

Ahmad, Rauf (2010). Direct and Interactive Effects of Organizational Justice and Perceptions of Politics on Personal and Organizational Outcomes, PHD Thesis, International Islamic University. Islamabad. s.29

Akbaş, G. (2007). Servis HemŐirelerinin Stres ve Motivasyon D6zeylerinin Belirlenmesi. Yayınlanmamış Y6ksek Lisans Tezi. Haliç 6niversitesi Sağlık Bilimleri Enstit6s6. İstanbul. s.14

Akman, F. (2017). Sağlık Kurumlarında Hemşirelerin 6rg6tsel Adalet Algıları ve 6rg6tsel Adaletin İŞ Motivasyonuna Etkisi; 6zel Hastaneler Alan Araştırması. Y6ksek Lisans Tezi. Marmara 6niversitesi Sağlık Bilimleri Enstit6s6. İstanbul

Aksoy, H. (2006). 6rg6t İkliminin Motivasyon 6zerindeki Etkileri 6zerine Bir Araştırma. Yayınlanmamış Y6ksek Lisans Tezi, Marmara 6niversitesi Y6netim ve alıŐma Psikolojisi B6l6m6. İstanbul.

Atalay, İlker (2005). 6rg6tsel Vatandaşlık ve 6rg6tsel Adalet. Basılmamış Y6ksek Lisans Tezi, Afyon Kocatepe 6niversitesi SBE. Afyon. s.20

Bayram, G.S (2010). İbn-i Sina Hastanesinde alıŐan Hemşirelerin Stres ve Motivasyon Durumları. Ankara 6niversitesi Sağlık Bilimleri Enstit6s6 Sağlık Y6netimi Anabilim Dalı Y6ksek Lisans Tezi. Ankara.

Candoğan, H.R. (2015). 6đretmenlerin okul y6neticilerinden beklediği motivasyon yaklaŐımları. Yayınlanmamış Y6ksek Lisans Tezi. UŞak 6niversitesi Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Y6netimi B6l6m6. UŞak.

ağan, S.N. (2012). Performans ve Motivasyon Arasındaki İlişki: GATF Hemşirelik Hizmetleri 6rneği.Y6ksek Lisans Tezi. Ankara. s.47

iek, A. (2002). İlk6đretim Okulu Y6neticilerinin Sınıf 6đretmenlerini G6d6lemede Kullandıkları Y6ntemlere İlişkin Y6netici ve 6đretmen G6r6Őleri.Doktora tezi, Ankara 6niversitesi, Sosyal Bilimler Enstit6s6. Ankara.

Demircan, Nigar, Ceylan, Adnan. (2003). 6rg6tsel G6ven Kavramı: Nedenleri ve Sonuçları. Celal Bayar 6niversitesi İ.İ.B.F. Y6netim ve Ekonomi. Manisa, s139-150.

Dilek, Hakan (2005). Liderlik Tarzlarının ve Adalet Algısının; 6rg6tsel Bağlılık, İŞ Tatmini ve 6rg6tsel Vatandaşlık Davranışı 6zerine Etkilerine Y6nelik Bir Araştırma. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gebze Y6ksek Teknoloji Enstit6s6 Sosyal Bilimler Enstit6s6. Kocaeli.

Eker, Gulden (2006). Örgütsel Adalet Algısı Boyutları ve İş Doyumu Üzerindeki Etkileri. Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İzmir.

Emir, A.(2017). İlkokullarda ve Ortaokullarda Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Adaletle İlişkin Görüşleri İle Motivasyon Düzeyleri Arasındaki İlişki. Yüksek Lisans Tezi. Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Uşak

Erdoğan, S. B. (2009). Turizm İşletmelerinde Çalışan Muhasebe Personelinin Örgütsel Adalet Algılamaları Ve Adalet Türlerinin Performans Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesi, 17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, 21-23 Mayıs, Osmangazi Üniversitesi, İşletme Bölümü. Eskişehir. s.166

Ertan, H. (2008). Örgütsel Bağlılık, İş Motivasyonu ve İş Performansı Arasındaki İlişki: Antalya'da Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir İnceleme, Yayımlanmamış Doktora Tezi, Kocatepe Üniversitesi, S.B.E., Afyonkarahisar

Hubbel, Anne P. and Rebecca M. Chory-Assad, (2005), Motivating factors: perceptions of justice and their relationship with managerial and organizational trust. Communication Studies, 56, pp. 47-70.

İçerli, L. (2009). Örgüt Yapısı ve Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkiler. Doktora Tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimleri Enstitüsü. İzmir

Kahraman, Z. (2017). Okul Yöneticileri İle Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algıları ve Motivasyon Düzeyleri Arasındaki İlişki. Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi. İstanbul

Kamer, Meltem (2001). Örgütsel Güven, Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına Etkileri. Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Kantarıcı, Kemal. (1997). Otel İşletmelerinde İş Tatmininin Ölçülmesi ve Performansına Etkileri. Yayımlanmış Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi SBE Turizm İşletmeciliği Ana Bilim Dalı, İzmir, 1-146.

Karaeminoğulları, A., (2006). Öğretim Elemanlarının Örgütsel Adalet Algıları İle Sergiledikleri Üretkenliğe Aykırı Davranışlar Arasındaki İlişki Ve Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi SBE, İstanbul.

Karaman, Pınar (2009). Örgütsel Adalet Algısı ile Tükenmişlik Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Öğretmenler Üzerinde Bir Uygulama. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Yıldız Teknik Üniversitesi SBE. İstanbul

Kurt Irmak Z.,(2007). Kalite Yönetimi Uygulayan Hastanelerde Çalışan Hemşirelerin Motivasyon Düzeyinin Belirlenmesi. İstanbul Haliç Üniversitesi, Hemşirelik Yüksekokulu, Hemşirelik Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi. İstanbul.

Meydan, C.H, (2010). Örgüt Kültürü, Örgütsel Güç ve Örgütsel Adalet Algılarının Bireyin İş Tatmini ve Örgüte Bağlılığı Üzerine Etkisi: Kamuda Bir Araştırma, Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü Yayınlanmamış Doktora Tezi. Ankara.

Nam, D. (2008), Güven ve Örgütsel Adaletin Beklenti Ötesi Özyeterlilik Davranışına Etkisi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi SBE Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Ana Bilim Dalı. Sakarya.

Önderoğlu, Seçil, (2010). Örgütsel Adalet Algısı, İş Aile Çatışması ve Algılanan Örgütsel Destek Arasındaki Bağlantılar, Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi, SBE. Ankara.

Özkanlısoy, Ö. (2018). Lojistik Sektöründe Çalışanların Örgütsel Adalet Algısının İş Motivasyonuna Etkisi: Örnek Bir Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, Bahçeşehir Ü.Fen Bilimleri Enstitüsü. İstanbul

Öztürk, F.H. (2009). Okul Yöneticilerinde Örgütsel Ahlaki İklim (Örgütsel Etik), Örgütsel Vatandaşlık ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi (Şişli İlçesi Örneği). Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Boğaziçi Üniversitesi SBE. İstanbul.

Pekel, H. N. (2001). İşletmelerde Motivasyon Verimlilik İlişkisi, Devlet Hava Meydanları İşletmesi Antalya Havalimanı çalışanlara arasında bir örnek olay araştırması. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Isparta

Sezgin, O. (2009). Exploring The Relationship Between Concept of The Organizational Culture, Organizational Justice And Organizational Citizenship Behavior, Doktora Tezi, Yeditepe Üniversitesi SBE. İstanbul.

Taşcıoğlu, H. (2010). Örgüt Kültürünün Örgütsel Adalet Etkisi: Bir Örnek Olay. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Sakarya.

Taşkıran, Erkan (2010). Liderlik Tarzının Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Adaletin Rolü ve Bir Araştırma. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Doktora Tezi. İstanbul

Uysal, M.(2014). Genel Liselerde Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Konusundaki Algıları. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü. Ankara.

Yıldırım, S. (2007). Motivasyon ve Çalışma Yaşamında Motivasyonun Önemi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. Kahramanmaraş.

Yılmaz, T. (2014). Çalışanların iş tatmini ve motivasyon düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi: Kamu çalışanları üzerinde bir araştırma. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Ankara.

Yılmaz,G. (2004). İnsan Kaynakları Uygulamalarına İlişkin Örgütsel Adalet Algısının Çalışanların Tutum Ve Davranışları Üzerindeki Etkisi. Yayınlanmış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul.

Yöney, Derya (2010). Affects of Organizational Justice On Organizational Commitment In Terms of Survivor Syndrome. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul.

Yürür, Ş. (2005). Ödüllendirme Sistemi ile Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkilerin Analizi ve Bir Uygulama. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Uludağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı.



## EKLER

### EK-1 SPSS Tabloları

#### Örgütsel Adalet Faktör Analizi - 1

	Component				
	1	2	3	4	5
ÖYönet43	,848				
ÖYönet44	,837				
ÖBilgi46	,831				
ÖBilgi48	,800				
ÖYönet42	,790				
ÖBilgi47	,744				
ÖBilgi49	,686				
ÖDağıt39		,847			
ÖDağıt38		,791			
ÖDağıt40		,790			
ÖDağıt41		,689			
ÖSüreç35			,818		
ÖSüreç34			,771		
ÖSüreç37			,715		
ÖSüreç33			,533		
ÖSüreç32				,773	
ÖSüreç31				,721	
ÖSüreç36			,434	,606	
ÖYönet45					,806
ÖBilgi50	,428				,503

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 6 iterations.

## Örgütsel Adalet Faktör Analizi - 2

Rotated Component Matrix<sup>a</sup>

	Component		
	1	2	3
ÖYönet43	,848		
ÖYönet44	,837		
ÖBilgi46	,833		
ÖBilgi48	,807		
ÖYönet42	,784		
ÖBilgi47	,755		
ÖBilgi49	,710		
ÖSüreç35		,766	
ÖSüreç37		,737	
ÖSüreç36		,727	
ÖSüreç31		,691	
ÖSüreç34		,643	
ÖSüreç32		,615	
ÖSüreç33		,547	
ÖDağıt39			,849
ÖDağıt40			,786
ÖDağıt38			,778
ÖDağıt41			,706

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser

Normalization.

a. Rotation converged in 5 iterations.

## Örgütsel Adalet Faktör Analizi - Varyans

Açıklanan Toplam Varyans

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared			Rotation Sums of Squared		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Loadings			Loadings		
				Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	7,582	42,121	42,121	7,582	42,121	42,121	4,860	27,001	27,001
2	2,432	13,512	55,633	2,432	13,512	55,633	3,724	20,691	47,692
3	1,457	8,096	63,729	1,457	8,096	63,729	2,887	16,037	63,729
4	,982	5,457	69,186						
5	,897	4,983	74,169						

6	,734	4,075	78,244					
7	,594	3,298	81,542					
8	,586	3,257	84,799					
9	,422	2,346	87,145					
10	,402	2,232	89,376					
11	,369	2,051	91,427					
12	,315	1,752	93,179					
13	,284	1,575	94,754					
14	,259	1,437	96,191					
15	,223	1,240	97,431					
16	,198	1,101	98,532					
17	,138	,769	99,301					
18	,126	,699	100,000					

Extraction Method: Principal Component Analysis.

### Örgütsel Adalet Faktör Analizi - KMO

#### KMO Bartlett Testi

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,889
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	2693,069
	df	153
	Sig.	,000

### Cronbach's Alpha Güvenilirlik Analizi (Faktör1)

#### Güvenilirlik Analizi

Cronbach's Alpha	N of Items
,924	7

#### Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
ÖYönet42	22,65	27,990	,735	,916
ÖYönet43	22,92	25,251	,844	,904
ÖYönet44	22,63	27,315	,770	,912
ÖBilgi46	23,00	24,876	,826	,906
ÖBilgi47	22,88	26,832	,721	,916
ÖBilgi48	22,98	26,201	,789	,909
ÖBilgi49	23,20	27,154	,662	,922



### Motivasyon Ölçeği Geçerlilik Analizi

Rotated Component Matrix<sup>a</sup>

	Component								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Dışsal27	,744								
Dışsal12	,741								
Araçsal14	,619								
Araçsal26	,595								
Araçsal19	,593								
İçsel22									
İçgüdüsel25		,761							
İçgüdüsel13		,729							
İçgüdüsel4		,677							
Dışsal30									
Hedefiçselleştirme16			,685						
İçsel23			,662						
İçsel20			,621						
Dışsal15			,514						
İçgüdüsel8				,789					
Hedefiçselleştirme7				,632					
Hedefiçselleştirme3				,611					
İçsel17					,754				
İçgüdüsel10					-,577				
İçsel2									
Hedefiçselleştirme21									
Araçsal5						,750			
Dışsal6						,592			
Araçsal9						,554			
Araçsal11									
Dışsal1							,804		
Hedefiçselleştirme29								-,776	
İçsel28								,536	
Hedefiçselleştirme24									,639
İçgüdüsel18									

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 15 iterations.

## Motivasyon Ölçeği Faktör Analizi – 2

Rotated Component Matrix<sup>a</sup>

	Component				
	1	2	3	4	5
Dışsal27	,752				
Dışsal12	,731				
Araçsal14	,718				
Araçsal19	,677				
Araçsal26	,556				
İçsel20		,826			
İçsel28		,610			
İçsel23		,607			
Araçsal5			,755		
Dışsal6			,688		
Araçsal9			,579		
Hedefiçselleştirme24				,707	
Hedefiçselleştirme3				,667	
İçsel17					,788
İçsel2					,742

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 6 iterations.

## Motivasyon Ölçeği Faktör Analizi – KMO

KMO Bartlett Testi

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,718
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	579,428
	df	105
	Sig.	,000

## Motivasyon Ölçeği Faktör Analizi – Varyans

Açıklanan Toplam Varyans

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	3,018	20,119	20,119	3,018	20,119	20,119	2,547	16,982	16,982
2	2,170	14,469	34,588	2,170	14,469	34,588	1,770	11,798	28,780

3	1,290	8,599	43,187	1,290	8,599	43,187	1,468	9,787	38,567
4	1,059	7,063	50,250	1,059	7,063	50,250	1,410	9,400	47,966
5	1,037	6,913	57,163	1,037	6,913	57,163	1,379	9,196	57,163
6	,902	6,017	63,179						
7	,866	5,771	68,951						
8	,784	5,227	74,177						
9	,708	4,720	78,897						
10	,628	4,188	83,084						
11	,611	4,076	87,161						
12	,567	3,778	90,939						
13	,539	3,595	94,534						
14	,464	3,090	97,624						
15	,356	2,376	100,000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

### **Motivasyon Cronbach's Alpha - Faktör1**

#### **Güvenilirlik Analizi**

Cronbach's Alpha	N of Items
,745	5

#### **Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Dışsal27	12,41	9,083	,579	,672
Dışsal12	12,02	9,347	,544	,686
Araçsal14	12,59	9,840	,517	,696
Araçsal19	13,01	9,605	,488	,708
Araçsal26	11,50	11,118	,418	,730

### **Örgütsel Adalet One-Sample Kolmogorov-Smirnov testi**

#### **One-Sample Kolmogorov-Smirnov Testi**

		OrtEtkileşim	OrtSüreç	OrtDağıtım
N		234	234	234
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	3,8156	3,0604	2,9306
	Std. Deviation	,85285	,76372	,93498
Most Extreme Differences	Absolute	,136	,064	,113
	Positive	,082	,064	,075
	Negative	-,136	-,057	-,113
Test Statistic		,136	,064	,113

Asymp. Sig. (2-tailed)	,000 <sup>c</sup>	,022 <sup>c</sup>	,000 <sup>c</sup>
------------------------	-------------------	-------------------	-------------------

- a. Test distribution is Normal.  
b. Calculated from data.  
c. Lilliefors Significance Correction.

### **Motivasyon One-Sample Kolmogorov-Smirnov Testi**

**One-Sample Kolmogorov-Smirnov Testi**

		Fayda	Beceri	İçsel
N		234	234	234
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	3,0761	4,2222	4,0983
	Std. Deviation	,75871	,46836	,60661
Most Extreme Differences	Absolute	,080	,182	,218
	Positive	,080	,182	,180
	Negative	-,055	-,177	-,218
Test Statistic		,080	,182	,218
Asymp. Sig. (2-tailed)		,001 <sup>c</sup>	,000 <sup>c</sup>	,000 <sup>c</sup>

- a. Test distribution is Normal.  
b. Calculated from data.  
c. Lilliefors Significance Correction.

### **Motivasyon Bağımsız T Testi**

		Independent Samples Test						
		Levene's Test for		t-test for Equality of Means				
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Difference	Difference
ÖrgütseleA dalet	Equal variances assumed	,470	,494	,184	232	,855	,01828	,09958
	Equal variances not assumed			,180	112,169	,857	,01828	,10135
Motivasyo n	Equal variances assumed	,756	,386	,218	232	,828	,01302	,05983
	Equal variances not assumed			,227	127,524	,820	,01302	,05723

### Yaş grupları ANOVA analizi

		N	Mean	Std. Dev.	F	Sig.	Post Hoc
ÖrgütselAdalet	18-25	7	3,30	0,516	0,446	0,48	
	26-35	105	3,31	0,669			
	36-45	94	3,28	0,726			
	46 ve üzeri	28	3,51	0,599			
Motivasyon	18-25	7	3,13	0,412	0,949	0,04	2 > 3
	26-35	105	3,12	0,404			
	36-45	94	2,97	0,402			
	46 ve üzeri	28	2,97	0,409			

### Eğitim Seviyesi Anova Analizi

		N	Mean	Std. Dev.	F	Sig.	Post Hoc
ÖrgütselAdalet	Lise	26	3,39	0,754	0,305	0,44	
	Üniversite (2 yıl)	24	3,30	0,609			
	Üniversite(4 yıl)	120	3,29	0,646			
	Lisans üstü	61	3,35	0,743			
	Doktora	3	4,02	0,609			
Motivasyon	Lise	26	3,10	0,486	0,108	0,67	
	Üniversite (2 yıl)	24	3,11	0,329			
	Üniversite(4 yıl)	120	3,03	0,432			
	Lisans üstü	61	3,02	0,348			
	Doktora	3	2,81	0,609			

### Çalışılan Lokasyon Anova Analizi

		N	Mean	Std. Dev.	F	Sig.	Post Hoc
ÖrgütselAdalet	Genel Müdürlük	135	3,34	0,699	0,498	0,92	
	Tesisler	77	3,30	0,690			
	Saha	22	3,31	0,547			
Motivasyon	Genel Müdürlük	135	3,03	0,410	0,925	0,12	
	Tesisler	77	3,02	0,411			
	Saha	22	3,21	0,374			

### **Mevcut Şirketteki Tecrübe Anova Analizi**

		N	Mean	Std. Dev.	F	Sig.	Post Hoc
ÖrgütselAdalet	2 yıldan az	54	3,56	0,619	0,666	0,06	
	2 yıl ve üzeri	46	3,30	0,612			
	5 yıl ve üzeri	61	3,20	0,764			
	10 yıl ve üzeri	65	3,28	0,668			
	20 yıl ve üzeri	8	3,20	0,659			
Motivasyon	2 yıldan az	54	3,07	0,434	0,199	0,62	
	2 yıl ve üzeri	46	3,09	0,330			
	5 yıl ve üzeri	61	2,99	0,411			
	10 yıl ve üzeri	65	3,05	0,447			
	20 yıl ve üzeri	8	2,92	0,331			

### **Toplam Tecrübe Anova Analizi**

		N	Mean	Std. Dev.	F	Sig.	Post Hoc
ÖrgütselAdalet	2 yıldan az	1	3,56		0,867	0,8	
	2 yıl ve üzeri	27	3,29	0,655			
	5 yıl ve üzeri	45	3,27	0,667			
	10 yıl ve üzeri	104	3,30	0,671			
	20 yıl ve üzeri	57	3,42	0,732			
Motivasyon	2 yıldan az	1	3,06		0,812	0,02	
	2 yıl ve üzeri	27	3,21	0,335			
	5 yıl ve üzeri	45	3,14	0,417			
	10 yıl ve üzeri	104	3,02	0,402			
	20 yıl ve üzeri	57	2,93	0,418			

### **Çalışılan Pozisyon Anova Analizi**

		N	Mean	Std. Dev.	F	Sig.	Post Hoc
ÖrgütselAdalet	Personel / Operatör	45	3,19	0,736	0,310	0,05	
	Uzman / Mühendis / Şef / Koordinatör	106	3,25	0,670			
	Müdür / Yönetici	78	3,45	0,630			
	Direktör ve üzeri	5	4,12	0,346			
Motivasyon	Personel / Operatör	45	3,19	0,395	0,234	0,02	4 > 1 4 > 2
	Uzman / Mühendis / Şef / Koordinatör	106	3,02	0,410			
	Müdür / Yönetici	78	2,97	0,408			
	Direktör ve üzeri	5	3,23	0,099			
	20 yıl ve üzeri	57	2,93	0,418			

### Örgütsel Adalet - Motivasyon Alt Boyutları Korelasyon Analizi

		Correlations						
		Örgütsel Adalet			Motivasyon			
			Etkileşim	Süreç	Dağıtım	Fayda	Beceri	İçsel
Örgütsel Adalet	Etkileşim	Pearson Correlation	1	,472**	,442**	-,127	,071	,104
		Sig. (2-tailed)		,000	,000	,052	,277	,113
	Süreç	Pearson Correlation	,472**	1	,553**	-,060	,019	,172**
		Sig. (2-tailed)	,000		,000	,357	,774	,008
	Dağıtım	Pearson Correlation	,442**	,553**	1	-,117	,061	,093
		Sig. (2-tailed)	,000	,000		,075	,355	,154
Motivasyon	Fayda	Pearson Correlation	-,127	-,060	-,117	1	,175**	,019
		Sig. (2-tailed)	,052	,357	,075		,007	,771
	Beceri	Pearson Correlation	,071	,019	,061	,175**	1	,321**
		Sig. (2-tailed)	,277	,774	,355	,007		,000
	İçsel	Pearson Correlation	,104	,172**	,093	,019	,321**	1
		Sig. (2-tailed)	,113	,008	,154	,771	,000	

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

### Etkileşim Adaleti – Fayda Motivasyonu Regresyon Analizi -1

#### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,127 <sup>a</sup>	,016	,012	,75415

a. Predictors: (Constant), OrtEtkileşim

### Etkileşim Adaleti – Fayda Motivasyonu Regresyon Analizi -2

#### ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2,176	1	2,176	3,826	,052 <sup>b</sup>
	Residual	131,950	232	,569		
	Total	134,126	233			

a. Dependent Variable: Fayda

b. Predictors: (Constant), OrtEtkileşim

#### Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3,508	,226		15,492	,000
	OrtEtkileşim	-,113	,058	-,127	-1,956	,052

a. Dependent Variable: Fayda

### Süreç Adaleti - İçsel Motivasyon Regresyon Analizi -1

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,172 <sup>a</sup>	,030	,026	,59882

a. Predictors: (Constant), OrtSüreç

### Süreç Adaleti - İçsel Motivasyon Regresyon Analizi -2

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2,548	1	2,548	7,107	,008 <sup>b</sup>
	Residual	83,191	232	,359		
	Total	85,739	233			

a. Dependent Variable: İçsel

b. Predictors: (Constant), OrtSüreç

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3,679	,162		22,710	,000
	OrtSüreç	,137	,051	,172	2,666	,008

a. Dependent Variable: İçsel



## EK-2 Anket Formu

Sayın Katılımcı,

Bu anket formu Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı'nda "Örgütsel adalet algısı ile işgören motivasyonu arasındaki ilişkiye" dair yüksek lisans tezimin uygulama kısmı ile ilgilidir.

Tamamen akademik bir çalışma olup bilimsel bir amaca yönelik olarak kullanılacaktır. Şahsınız ve diğer katılımcı bilgileri kesinlikle gizli tutulup, sonuçlar ortalamalar şeklinde değerlendirilecektir. Çalışma sonuçları arzu eden kişilere e-posta ile bildirilecektir.

Sorular yaklaşık 15 dakikanızı alacaktır. Bilimsel ilerlemeye sağladığınız katkı için şimdiden teşekkür eder, işlerinizde başarılar dilerim.

Saygılarımla

Aziz Kılıç

### KİŞİSEL BİLGİLER

1) Cinsiyetiniz:

Kadın

Erkek

2) Yaşınız:

18-25

26-35

36-45

46 ve üzeri

3) Eğitiminiz:

İlk / Ortaokul

Lise

Üniversite (2 yıl)

Üniversite(4 yıl)

Lisans üstü

Doktora

5) Mevcut şirketinizde çalıştığınız lokasyon :

Genel Müdürlük

Tesisler (Terminal,Havalimanı,Fabrika)

Saha (satış, teknik, pazarlama,vb)

6) Mevcut şirketinizdeki iş tecrübeniz :

2 yıldan az

2 yıl ve üzeri

5 yıl ve üzeri

10 yıl ve üzeri

20 yıl ve üzeri

7) İş hayatınızdaki toplam tecrübeniz :

2 yıldan az

2 yıl ve üzeri

5 yıl ve üzeri

10 yıl ve üzeri

20 yıl ve üzeri

8) Mevcut şirketinizdeki pozisyonunuz :

Personel / Operatör

Uzman / Mühendis / Şef / Koordinatör

Müdür / Yönetici

Direktör ve üzeri

Aşağıdaki konulara katılım durumunuza göre sizin için en uygun seçeneği işaretleyiniz lütfen	Kesinlikle katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle katılmıyorum
1. Davranışımı başkalarının onaylaması benim için önemlidir	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Aldığım kararlar kendim için belirlediğim yüksek standartları gösterir	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Misyonuyla aynı fikirde olmadığım bir şirket için çalışmam	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Sadece eğlenceli işleri yapmayı severim	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. İşin gerektirdiği kadar efor harcarım	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Sık sık başkalarının ne düşüneceğine göre karar veririm	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Bir hedef için çok çalışmadan önce o hedefe inanmam gerekir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Eğer işimden keyif almazsam işten ayrılırım	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Bir günlük çalışma bir günlük ücret içindir	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Daha eğlenceli şeyler için sık sık işimi ertelerim	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Eforumun daha fazla ücretle sonuçlanacağını bilirsem daha çok çalışırım	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. İnsanlar tarafından tanınacağım bir projede daha çok çalışırım	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. İşleri seçerken çoğunlukla en eğlenceli görünenleri seçerim	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. Meslek seçerken çoğunlukla ücreti en yüksek olanı tercih ederim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. Meslek seçerken başarılarla tanınmama imkan verecek olanı seçerim	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16. Çalışmak için seçeceğim şirket inanç ve değerlerimi desteklemeli.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17. Kendi kendini motive eden birisi olduğum kanaatindeyim	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18. Birlikte zaman geçirmek için seçtiğim insanlar, birlikte olunabilecek en eğlenceli olanlardır	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19. İşteki favori günüm maaş günüdür	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20. Kararlarımın, kişisel davranış standartlarımla uyumlu olduğundan emin olmaya çalışırım	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21. Hedefe inanmazsam çok çalışmam	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22. Kişisel başarı hissini veren şeyleri yapmayı severim	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23. Beceri ve yeteneklerimi kullanabileceğim bir şirket için çalışmam önemlidir	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
24. Bir şirketin misyonu benim değerlerim ile uyumlu olursa çok çalışırım	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
25. Eğer iki meslek arasında seçim olacaksa, en önemli kriter "hangisi daha eğlenceli?" dir	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
26. İnsanlar daha iyi iş fırsatları için her zaman gözlerini ve kulaklarını açık tutmalıdır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
27. Şirketteki etkili insanların göreceğini bilirsem en iyi performansımı ortaya koyarım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
28. Beceri ve değerlerimin şirketin başarısını etkilediğini bilmem gerekir	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
29. Misyonunu benimsediğim bir şirket başarılı oluyorsa, başarısında rolüm olup olmaması önemli değildir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
30. En iyi arkadaşlar hayatı dolu dolu yaşayanlardandır	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Aşağıdaki soruları, kazanımlarınızın (ücret,prim,terfi vb) belirlenmesinde kullanılan <b>süreçleri</b> düşünerek yanıtlayınız lütfen.	Her zaman	Çoğunlukla	Kararsızım	Nadiren	Hiçbir zaman
31. Bu süreçler esnasında görüş ve duygularınızı ifade edebiliyor musunuz?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
32. Bu süreçlerle ortaya çıkan kazanımlar üzerinde etkiniz var mıdır?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
33. Bu süreçler kalıcı biçimde sürekli uygulanıyor mu?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
34. Bu süreçler önyargılardan uzak mıdır?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
35. Bu süreçler kesin ve doğru bilgilere mi dayanmaktadır?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
36. Bu süreçlerle ulaşılan çıktıların düzeltilmesi için başvuruda bulunabiliyor musunuz?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
37. Bu süreçler etik ve ahlaki standartlara uygun mudur?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Aşağıdaki soruları, elde ettiğiniz <b>kazanımlarınızı</b> (ücret, prim, terfi vb) düşünerek yanıtlayınız lütfen	Her zaman	Çoğunlukla	Kararsızım	Nadiren	Hiçbir zaman
38. Kazanımlarınız işine kattığınız eforu yansıtır mı?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
39. Kazanımlarınız tamamladığınız iş için uygun mudur?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
40. Kazanımlarınız organizasyona yaptığınız katkıyı yansıtır mı?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
41. Performansınızın karşılığını aldığınızı düşünüyor musunuz?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Aşağıdaki soruları, kazanımlarınızı (ücret, prim, terfi vb) elde etmede kullanılan süreçleri yönlendiren <b>yöneticinizi</b> düşünerek yanıtlayınız lütfen	Her zaman	Çoğunlukla	Kararsızım	Nadiren	Hiçbir zaman
42. Yöneticiniz size nazik davranır mı?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
43. Yöneticiniz size değerli davranır mı?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
44. Yöneticiniz size saygılı davranır mı?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
45. Yöneticiniz size uygun olmayan düşünce ve yorumlar yöneltir mi?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
46. Yöneticiniz sizinle iletişimde samimi midir?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
47. Yöneticiniz prosedürleri içtenlikle açıklar mı?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
48. Yöneticinizin prosedürlere dair açıklamaları mantıklı mıdır?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
49. Yöneticiniz detayları zamanında iletir mi?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
50. Yöneticiniz farklı ihtiyaçtaki kişilerle farklı tarzda iletişim kurar mı?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Anket burada sona ermektedir. Değerli katılımınız için tekrar teşekkür ederim.