

T.C.  
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ  
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ



İŞ GÖRENLERDE ÖRGÜTSEL ADALET ALGISI VE ÖRGÜTSEL  
ADALETİN İŞ MOTİVASYONU ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: İSTANBUL'DA  
BİR ARAŞTIRMA

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Şeyda DOĞANGÜN

İşletme Yönetimi Bilim Dalı  
İşletme Ana Bilim Dalı

OCAK 2020

T.C.  
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ  
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ



İŞ GÖRENLERDE ÖRGÜTSEL ADALET ALGISI VE ÖRGÜTSEL  
ADALETİN İŞ MOTİVASYONU ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: İSTANBUL'DA  
BİR ARAŞTIRMA

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Şeyda DOĞANGÜN  
(Y1712.040011)

İşletme Yönetimi Bilim Dalı  
İşletme Ana Bilim Dalı

Tez Danışmanı: Dr. Öğr. Üyesi Esin AKTÜRK

OCAK 2020

T.C.  
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ  
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ



YÜKSEK LİSANS TEZ ONAY FORMU

İşletme Anabilim Dalı İşletme Yönetimi Tezli Yüksek Lisans Programı Y1712.040011 numaralı öğrencisi Şeyda DOĞANGÜN'ün "İş Görenlerde Örgütsel Adalet Algısı ve Örgütsel Adaletin İş Motivasyonu Üzerindeki Etkisi: İstanbul'da Bir Araştırma" adlı tez çalışması Enstitümüz Yönetim Kurulunun 03.10.2019 tarihli ve 2019/23 sayılı kararıyla oluşturulan jüri tarafından oybirliği/oyçokluğu ile Tezli Yüksek Lisans tezi 16.01.2020 tarihinde kabul edilmiştir.

	<u>Unvan</u>	<u>Adı Soyadı</u>	<u>Üniversite</u>	<u>İmza</u>
<b>ASIL ÜYELER</b>				
Danışman	Dr. Öğr. Üyesi	Esin Benhür AKTÜRK	İstanbul Aydın Üniversitesi	
1. Üye	Dr. Öğr. Üyesi	Menekşe KILIÇARSLAN	İstanbul Aydın Üniversitesi	
2. Üye	Dr. Öğr. Üyesi	Seçil Gürün KARATEPE	İstanbul Arel Üniversitesi	
<b>YEDEK ÜYELER</b>				
1. Üye	Dr. Öğr. Üyesi	Mustafa ÖZYEŞİL	İstanbul Aydın Üniversitesi	
2. Üye	Dr. Öğr. Üyesi	Arzu ÇAKAR	Altınbaş Üniversitesi	

ONAY

Prof. Dr. Ragıp Kutay KARACA  
Enstitü Müdürü

## YEMİN METNİ

Yüksek Lisans tezi olarak sunduğum “İş Görenlerde Örgütsel Adalet Algısı ve Örgütsel Adaletin İş Motivasyonu Üzerindeki Etkisi: İstanbul'da Bir Araştırma” adlı çalışmanın tezin proje safhasından neticelenmesine kadarki tüm aşamalarında bilimsel etik ve geleneklere aykırı olacak bir destek alınmaksızın yazıldığını ve faydalandığım bütün bilgilerin ve eserlerin kaynakçada gösterilenlerden meydana geldiğini, bunlara atıfta bulunarak faydalanılmış olduğunu belirtir ve bu durumu onurumla beyan ederim.

**Şeyda DOĞANGÜN**

## **ÖNSÖZ**

Uzmanlık eğitimi boyunca ilminden faydalandığım, insani ve ahlaki değerleri ile de örnek edindiğim, yanında çalışmaktan onur duyduğum ve ayrıca tecrübelerinden yararlanırken göstermiş olduğu hoşgörü ve sabırdan dolayı değerli hocam Esin Benhür Aktürk'e

Manevi olarak her daim yanımda olduğunu hissettiğim sonsuz desteğini ve zahmetini asla unutmayacağım Ahretliğim Recep Ceviz'e

Bugün sahip olduğum bu uzmanlığı ve tecrübeyi bana desteği ile hediye eden başta amcam Nusret Doğangün'e varlığıyla hep gurur duyduğum amcam Emin Doğangün'e

Ban her zaman babalığım çok büyük bir meslek olduğunu ve her zaman arkamda bir dağ olduğunu gösteren ve maneviyatını her zaman nefesimde hissettiğim babam Nurettin Doğangün'e

Bu günlere gelmemde büyük pay sahibi olan tüm DOĞANGÜN ailesine ve dostlarıma,

**TEŞEKKÜRÜ VE SAYGIYI BİR BORÇ BİLİRİM.**

**Ocak,2020**

**ŞEYDA DOĞANGÜN**

## İÇİNDEKİLER

### Sayfa

ÖNSÖZ.....	iii
İÇİNDEKİLER .....	iv
ÇİZELGE LİSTESİ.....	vi
ŞEKİL LİSTESİ.....	vii
ÖZET.....	viii
ABSTRACT .....	ix
<b>1. İŞLETME YÖNETİMİNDE ÖRGÜTSEL ADALET KAVRAMI .....</b>	<b>1</b>
1.1 Örgütsel Adalet Kavramı .....	1
1.1.1 Adalet kavramı .....	1
1.1.2 Örgütsel adalet kavramının tanımı ve kapsamı .....	1
1.1.3 Örgütsel adalet kavramının unsurları ve önemi .....	3
1.1.4 Örgütsel adalet teorileri.....	3
1.1.4.1 Adam'ın eşitlik teorisi .....	4
1.1.4.2 Deutsch'un dağıtım teorisi .....	5
1.1.4.3 Leventhal'ın adalet yargı modeli .....	6
1.1.4.4 Crosby'nin görelî yoksunluk modeli.....	7
1.1.4.5 Thibaut ve Walker 'in kişisel çıkar modeli .....	7
1.1.4.6 Grup değeri modeli .....	8
1.1.4.7 Araçsal model ve ilişki model .....	8
1.1.4.8 Ahlakî erdemler modeli ve çoklu yaklaşımlar modeli .....	8
1.1.5 Örgütsel adaletin boyutları .....	9
1.1.5.1 Dağıtımsal adalet.....	9
1.1.5.2 İşlemsel adalet.....	11
1.1.5.3 Etkileşimsel adalet .....	12
1.2 Örgütsel Adalet Kavramı ile Örgütsel Kavramlar Arasındaki İlişki.....	13
1.2.1 Örgütsel adalet ve liderlik ilişkisi .....	14
1.2.1.1 Örgütsel adalet ve etkileşimsel liderlik.....	16
1.2.1.2 Örgütsel adalet ve karizmatik liderlik ilişkisi .....	18
1.2.1.3 Örgütsel adalet ve dönüşümsel liderlik ilişkisi .....	19
1.2.2 Örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık ilişkisi.....	21
1.2.3 Örgütsel adalet ve örgütsel vatandaşlık ilişkisi .....	23
1.2.4 Örgütsel adalet ve iş doyumunu ilişkisi .....	24
1.3 Örgütlerde Örgütsel Adalet ile İlgili Sorunlar .....	26
1.3.1 İş gören seçimi ve yerleştirmede adaletsizlik.....	27
1.3.2 Ücret ve maaş yönetiminde adaletsizlik.....	29
1.3.3 Terfi ve ilerleme sisteminde adaletsizlik.....	29
1.3.4 Ek ödemelerde ve sosyal yardımlarda adaletsizlik .....	31
1.3.5 Dolaylı ödemeler ve hizmetlerde adaletsizlik .....	32
1.3.6 Tatil ve izin kullanımında adaletsizlik .....	33
1.3.7 Ödül ve cezaların verilmesinde adaletsizlik.....	33
1.3.8 Performans değerlendirmede adaletsizlik .....	35

1.3.9 Örgüt içi iletişimde adaletsizlik .....	36
<b>2. ÖRGÜTSEL ADALETİN İŞ MOTİVASYONUNA ETKİSİ .....</b>	<b>38</b>
2.1 İşletme Yönetiminde İş Motivasyonu ve Örgütsel Adalet .....	38
2.1.1 Motivasyon kavramı, tanımı ve boyutları .....	39
2.1.2 Motivasyonun özellikleri ve yönetim birimindeki önemi .....	45
2.1.3 İşletmelerde motivasyon süreçlerine ilişkin araçlar .....	47
2.1.3.1 Sosyo-ekonomik araçlar .....	47
2.1.3.2 Psikolojik ve sosyal araçlar .....	48
2.1.3.3 Örgütsel ve yönetsel araçlar .....	49
2.1.4 Motivasyon kuramları ve örgütsel adalet algısı .....	53
2.1.5 Kapsam teorileri .....	55
2.1.5.1 Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramı ve örgütsel adalet ilişkisi... 55	
2.1.5.2 Herzberg'in çift etken kuramı ve örgütsel adalet ilişkisi .....	59
2.1.5.3 David McClelland'ın başarı kuramı teorisi ve örgütsel adalet ilişkisi .....	60
2.1.5.4 Alderfer'in VİG (ERG) kuramı ve örgütsel adalet ilişkisi.....	61
2.1.6 Süreç teorileri .....	62
2.1.6.1 Vroom'un beklenti kuramı ve örgütsel adalet ilişkisi .....	62
2.1.6.2 Lawler ve Porter'in ümit kuramı ve örgütsel adalet ilişkisi .....	63
2.1.6.3 Skinner'in pekiştirme kuramı ve örgütsel adalet ilişkisi.....	64
2.1.7 Örgütsel adalet türleri ve motivasyon ilişkisi.....	64
2.1.7.1 Dağıtımsal adalet ve motivasyon ilişkisi .....	65
2.1.7.2 İşlemsel adalet ve motivasyon ilişkisi.....	66
2.1.7.3 Etkileşimsel adalet ve motivasyon ilişkisi .....	67
<b>3. İŞ GÖRENLERDE ÖRGÜTSEL ADALET ALGISI VE ÖRGÜTSEL ADALETİN ÇALIŞANLARIN İŞ MOTİVASYONU İSTANBUL'DA BİR ARAŞTIRMA .....</b>	<b>68</b>
3.1 Araştırmanın Metodolojisi Ve Tasarımı .....	68
3.1.1 Araştırmanın amacı .....	68
3.1.2 Araştırmanın önemi.....	68
3.1.3 Veri toplama aracı .....	69
3.1.4 Araştırmanın evreni ve örnekleme.....	70
3.1.5 Araştırmanın modeli ve hipotezleri.....	71
3.1.6 Araştırmanın bulguları .....	72
3.1.6.1 Demografik özelliklerine ilişkin bulgular .....	72
<b>4. SONUÇ.....</b>	<b>81</b>
<b>KAYNAKLAR .....</b>	<b>88</b>
<b>EKLER.....</b>	<b>94</b>
<b>ÖZGEÇMİŞ.....</b>	<b>100</b>

## ÇİZELGE LİSTESİ

### Sayfa

<b>Çizelge 3.1:</b>	Çalışanların Cinsiyetlerine Göre Dağılımı .....	72
<b>Çizelge 3.2:</b>	Çalışanların Yaşlara Göre Dağılımı .....	73
<b>Çizelge 3.3:</b>	Çalışanların Eğitim Durumuna Göre Dağılımı.....	73
<b>Çizelge 3.4:</b>	Çalışanların Medeni Duruma Göre Dağılımı .....	73
<b>Çizelge 3.5:</b>	Çalışanların Çalışma Süresine Göre Dağılımı.....	74
<b>Çizelge 3.6:</b>	Çalışanların Aylık Gelirine Göre Dağılımı .....	74
<b>Çizelge 3.7:</b>	Çalışanların Cinsiyet Değişkenine Göre Örgütsel Adalet Düzeyleri Arasındaki Farklılık .....	75
<b>Çizelge 3.8:</b>	Çalışanların Cinsiyet Değişkenine Göre Motivasyon Düzeyleri Arasındaki Farklılık .....	75
<b>Çizelge 3.9:</b>	Çalışanların Yaş Değişkenine Göre Örgütsel Adalet Düzeyleri Arasındaki Farklılık .....	75
<b>Çizelge 3.10:</b>	Çalışanların Yaş Değişkenine Göre Motivasyon Düzeyleri Arasındaki Farklılık.....	76
<b>Çizelge 3.11:</b>	Çalışanların Gelir Durumu Değişkenine Göre Örgütsel Adalet Düzeyleri Arasındaki Farklılık .....	76
<b>Çizelge 3.12:</b>	Çalışanların Gelir Durumu Değişkenine Göre Motivasyon Düzeyleri Arasındaki Farklılık .....	77
<b>Çizelge 3.13:</b>	Çalışanların Çalışma Süresi Değişkenine Göre Örgütsel Adalet Düzeyleri Arasındaki Farklılık .....	77
<b>Çizelge 3.14:</b>	Çalışanların Çalışma Süresi Değişkenine Göre Motivasyon Düzeyleri Arasındaki Farklılık .....	78
<b>Çizelge 3.15:</b>	Çalışanların Eğitim Durumu Değişkenine Göre Örgütsel Adalet Düzeyleri Arasındaki Farklılık .....	78
<b>Çizelge 3.16:</b>	Çalışanların Eğitim Durumu Değişkenine Göre Motivasyon Düzeyleri Arasındaki Farklılık .....	79
<b>Çizelge 3.17:</b>	Çalışanların Medeni Durum Değişkenine Göre Örgütsel Adalet Düzeyleri Arasındaki Farklılık .....	79
<b>Çizelge 3.18:</b>	Çalışanların Medeni Durum Değişkenine Göre Örgütsel Adalet Düzeyleri Arasındaki Farklılık .....	80
<b>Çizelge 3.19:</b>	Örgütsel Adalet puanları ile Motivasyon puanları Arasındaki İlişki.....	80



## ŞEKİL LİSTESİ

	<b><u>Sayfa</u></b>
<b>Şekil 2.1:</b> Motivasyonun Temel Süreci .....	41
<b>Şekil 2.2:</b> Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi .....	56
<b>Şekil 3.1:</b> Araştırmanın Modeli .....	71



**İŞ GÖRENLERDE ÖRGÜTSEL ADALET ALGISI VE ÖRGÜTSEL  
ADALETİN İŞ MOTİVASYONU ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: İSTANBUL'DA  
BİR ARAŞTIRMA**

**ÖZET**

Yönetim konusun da yapılan araştırmalar sonucu çalışanların ihtiyaçlarının genişlediğini saptanmıştır. Daha önceki dönemlerde fizyolojik ihtiyaçları ağır basan çalışanların, günümüz şartlarında manevi tatminlerini sağlamaya yönelmişlerdir. Bunun oluşmasında günümüz şartları etkili olmuş, kurumlar sürekli artan rekabetin olduğu bir ortamda, çalışanlardan maksimum performans beklemeye başlamışlardır. Artan beklentiler ve ağırlaşan çalışma koşulları, çalışanların da beklentilerinin artmasına neden olmuş ve bazı kavramlar ön plana çıkmaya başlamıştır.

Örgüt içerisinde istikrarlı bir başarı ortamı yaratmak, çalışanların olduğu kadar yöneticilerinde sorumluluk alanına girmektedir. Yöneticilerin uygun çalışma ortamı sağlaması, çalışanların isteklerine kulak vermesi ve her koşulda onların yanında yer alması ile mümkün olmaktadır. Çalışanlara eşit şartlarda davranılması ve emeklerinin karşılığının eksiksiz verilmesi bu ortamın oluşmasında temel şarttır. Adalet algısı burada ön plana çıkmaktadır. Örgütsel adalet olarak tanımladığımız kurum içerisindeki adil yaklaşımların tamamı, çalışanların davranışlarına yön vermektedir.

.Hizmet işletmeleri hızla değişen ve gelişen bu sektörde motivasyonla çalışılması son derece önemlidir. Bu nedenle çalışanların yüksek performansla çalışmaları ve bunun için de motive olmaları gerekmektedir. Motivasyonun temel şartlarından birisi de örgütsel adalet kavramının adil bir şekilde yürütülüyor olmasıdır. Bu araştırma ile amaçlanan örgüt içerisindeki çalışanların performanslarının belirleyicileri olan motivasyon ve adalet kavramlarının çalışanlar üzerindeki payının belirlenmesidir. Bu payı belirlerken çalışanların sosyo- demografik özelliklerine bakarak adalet ve motivasyon kavramlarının çalışanların üzerinde etkilerinin olup olmadığı üzerine çalışma sağlanarak diğer faktörlerden ayıran payının belirlenmesi sağlıklı sonuçlar alınmasını sağlayacak ve tersi durumlar için önlem alınmasını kolaylaştıracaktır. Böylece kurumların amaçlarına ulaşmasında destekleyici bazı öneriler sunulması planlanmaktadır.

Bu çalışma, çalışanların örgütsel adalet algılamalarının motivasyona etkisini belirlemek amacıyla yapılmıştır. Çalışma evrenini İstanbul ilinde faaliyet gösteren özel sektörlerde çalışanları oluşturmaktadır. Anket çalışması toplamda 420 kişi ile paylaşılmış 323 adet verimli sonuç elde edilmiştir. Veri analiz sürecinde Sosyal Bilimler için İstatistiksel Paket programı (SPSS) kullanılmış ve sonuçlar yorumlanmıştır. Kruskal Wallins H, T testi, ANOVA, Korelasyon testleri uygulanmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** *Motivasyon, Örgütsel Adalet, Örgütsel Adalet Algısı.*

# **ORGANIZATIONAL JUSTICE PERCEPTION AMONG EMPLOYEES AND THE IMPACT OF ORGANIZATIONAL JUSTICE IN THE DEGREE OF WORK MOTIVATION OF THE EMPLOYEES**

## **ABSTRACT**

Planning in the field of management, employees need expanding the fields showed. Previous periods physiologically predominant employees, Today, they have turned to providing spiritual satisfaction. This formation has been effective in today's conditions, institutions with ever-increasing competition, employees began to expect maximum performance. Increased expectations and aggravated work supervision, the expectations of the employees increased and some concepts started to come to the fore.

A stable environment of success within the organization create, as much as the employees the manager area of responsibility it enters. Providing a suitable working environment for managers, listening to the wishes of employees and on her condition it is possible to take where it is. Equal treatment of employees and their efforts complete provision of the money is the basic condition for the formation of this environment. The perception of justice comes to the fore here. All of the fair approaches that we define as well as the organizational justice are directed towards the behaviour of employees.

Service businesses rapidly changing and developing in this sector with motivation to work extremely it is important. Therefore high performance of employees and motivated for this. One of the basic conditions of motivation is the fairness of the concept of organizational justice. The purpose of this research determinants of business performance to determine the share of motivation and justice on employees. When determining this share looking at the socio-demographic characteristics of employees, justice and motivation concepts, whether they have an effect on employees to determine the share of the other factors ensure healthy results and vice versa take precautions will facilitate. Thus institutions achieve the objectives some supportive suggestions is planned to be presented.

This study aims to review the organizational justice perceptions of employees according to motivation. The population of the study consists of the private sector employees in Istanbul. The survey was shared with 420 people in total and 323 productive results were obtained. Statistical Package for Social Sciences (SPSS) was used in the data analysis process and the results were interpreted. Kruskal Wallins H, T test, ANOVA, Correlation tests were applied. The findings of the study revealed a positive relationship between employees' perception of organizational justice and motivation.

**Keywords:** *Motivation, Organizational Justice, Motivation Levels.*

# 1. İŞLETME YÖNETİMİNDE ÖRGÜTSEL ADALET KAVRAMI

## 1.1 Örgütsel Adalet Kavramı

### 1.1.1 Adalet kavramı

İnsanlık tarihi kadar eski olan Adalet kavramı her dönem olduğu gibi günümüzde de üzerinde durulan ve tanımlanmaya çalışılan bir kavramdır. Bilinen en eski kanun olarak kabul edilen Hamurabi kanunlarında yer alan Adalet kavramının çok sayıda tanımlaması yapılmıştır. Kökenleri itibariyle Arapçada yer alan "adl" kelimesinden Türkçe diline giren Adalet kelimesinin İngiliz dilindeki karşılığı "justice" kelimesine karşılık gelmektedir. Bu kelimenin kökünü oluşturan "Just", sistematik ve düzenli olarak yapılması gereken bir şeyin yapılması anlamına gelmektedir (İçerli, 2010: 68-69). Adalet insanların davranışlarının etik kurallara uygun olup olmadığını değerlendiren, objektif bir şekilde eleştiren mutlak düşünce olarak değerlendirilebilir (Cevizci, 1911: 11). Adalet, her şeyden önce eşitlikçi olmayı gerektirmektedir. Adaletli olmak için; tarafsız olmak, her şart altında yasalara bağlı olmak, inançları ve prensipleri duruma göre değiştirebilmek, bütün bunları yaparken, diğerlerinin yaptığı hatalardan fayda sağlamamaktır (Özkalp ve Kirel, 2013: 511 ).

Özetle adalet; doğru olmak, dürüst olmak, tarafsız olmak ve doğru karar verebilmeyi, herkese eşit şekilde davranabilmeyi bir ilke haline getirebilmektir. Bu açıdan değerlendirildiğinde, bireylerin sahip oldukları hakların göz ardı edilmemesi, herkesin hakkı olan ödüllerle veya cezalarla karşı karşıya kalmasıdır.

### 1.1.2 Örgütsel adalet kavramının tanımı ve kapsamı

Belirli amaçları gerçekleştirmek adına bir araya gelen kişilerin oluşturduğu yapılara örgüt denilmektedir. Örgütler iş gören ve işverenlerin, diğer bir ifadeyle iş yapabilmek için bir araya gelmiş olan kişilere uygun ortamlara hazırlayan kuruluşlar olarak tanımlanabilir. Bu kuruluşların içerisinde farklı görevlerde bulunan kişiler, bu kişilerin sahip oldukları beklentiler, çalışma şartları ve etkinlikleri örgütsel yaşamın temelini oluşturur.

Örgüt yöneticileri örgüt içinde gören yapan üyelerin sahip oldukları görev ve sorumlulukları, ücret beklentileri, motivasyon düzeyleri gibi pek çok konuda öncelikli olarak sorumludurlar. Bu sorumluluğun yöneticilerde olması, bu makamda bulunan kişilerin yönetsel konularda mümkün olduğunda adil olmalarını gerektirmektedir. Bu sorumlulukların hangi düzeyde sağlıklı kullanılması süreç içinde örgütsel adalet kavramının ortaya çıkmasını sağlar.

Örgütsel adalet kavramına ilişkin literatürde çok sayıda tanımlama bulunmaktadır. Benzer konularda görevler yürüten çalışanlara eşit şekilde muamele edilmesini öngören adalet kavramı, örgütsel olarak değerlendirildiğinde çalışanların hak ve cezalarının örgütle olan ilişkileri kapsamında belirlenmesi şeklinde tanımlanabilir.” (Bilsel, 2013: 6).

Beugre ve Baron, örgütsel adalet kavramı ile ilgili; “Çalışanların görev yaptıkları örgütsel yapı içindeki çalışma arkadaşları ve yöneticileriyle olan ilişkilerinde kendi algılarının nasıl şekillendiğini gösteren sosyal bir olgudur’ (Beugre ve Baron, 2001: 326’den aktaran Karademir ve Çoban, s. 51).

Cropanzano’ya göre örgütsel adalet; yönetsel durumların ahlaki yönleri ile ilgili ortaya konulan bireysel değerlendirmelerden ibarettir (Cropanzano vd., 2007: 35-36). Bu tanımda ağırlıklı olarak işgörenlerin örgütsel adalet kavramına ilişkin oluşturdukları algı bağlamında kendilerine adaletli bir şekilde davranılıp davranılmadığının ötesinde bunu kendisinin ne şekilde algıladığı üstünde durulmaktadır (Taşkiran, 2011: 93-95).

Diğer bir deyişle Taylor, örgütsel adalet olgusunu çalışanların bireysel değerleri ile ilgili oluşturdukları yargılarla, adalet olgusunun örgütsel yapı içerisinde paylaştırılması ve karar verme makamında olan kişilerin çıktılarını paylaşması sırasında süreçleri doğru biçimde izlemesi olarak tanımlamıştır (Taylor’dan Aktaran Taşkiran, 2011: 122).

Özetle örgütsel adalet; örgütsel yapı içinde iş görenlerin haklarının hangi düzeyde adil şekilde dağıtıldığı ve işgörenlerin bu konuda sahip oldukları algı olarak tanımlanmaktadır. İşverenler genellikle örgütleri için koydukları kuralların ve genel olarak sistemin adaletli olduğunu düşünüyor olsa da kimi durumlarda işgörenlerin bu konuda sahip oldukları algı olumsuz ise orada adaletten söz etmek zor olmaktadır. İş

gören ile işveren arasında gerçekleşen örgütsel adalet algısının ne derece güçlü olduğu, örgütsel adaleti o derece uygulanabilir kılmaktadır.

### **1.1.3 Örgütsel adalet kavramının unsurları ve önemi**

Örgütsel adalet örgütün oluştuğu günden itibaren tüm süreçleri boyunca örgüte etki eden önemli bir unsurdur. Öyle ki işverenler kurumsal yapı içinde bulunan tüm örgüt üyelerinin görev ve sorumluluklarının adil bir şekilde dağıtılması ile ilgili sorumluluk sahibi olan kişilerdir (Bilsel, 2013: 8).

Kurumsal yapılarda adaletli bir düzenin bulunması çalışanların motive olması için öncelikli koşulların başında gelmektedir. Örgütsel yapı içinde bulunan kişiler adaletsizlik algısına sahip oldukları zaman motivasyonları ve moralleri bozulur ve performansları düşer. Bu durumda çalışanlar, işten kaçma, sorumluluk almaktan kaçınma, iş devrine yönelme ve örgütsel yapıya karşı intikam hissine dahi sahip olabilirler (<http://serkankaraduman.blogspot.com.tr/2012/01/orgutsel-adalet.html>).

Beugre, örgütsel adalet ile ilgili çalışmaların 3 nedene bağlı olarak önemli olduğunu ileri sürmektedir. Bunlar;

- Adaletin sosyal bir kavram olması ve buna bağlı olarak her türden toplumsal, örgütsel ve gündelik yaşam içinde ortaya çıkması muhtemel bir unsur olması.
- Örgütlerin en önemli kaynağının çalışanları olması ve bu çalışanlara ne şekilde davranıldığına performans üzerinde büyük etkisinin bulunması.
- İşgücünün eğitim seviyesinin gittikçe yükselmesi ve buna bağlı olarak çalışanların örgütle ilgili beklentilerinin yükselmesi, kendilerine yönelik daha yüksek seviyede saygı ve adalet bekleyişi içine girmesi (Beugre, 1998'den aktaran Taşkiran, 2010: 123).

Tüm bu sebepler göz önüne alındığında adalet kavramı yaşamın her alanında olduğu gibi örgütler içinde de belirleyici bir faktör olarak karşımıza çıkmakta ve tüm kurum için önemli bir unsur olarak ele alınmaktadır.

### **1.1.4 Örgütsel adalet teorileri**

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

Örgütsel adalet konusu ile ilgili yapılan ilk çalışmalarda örgütsel adalet kavramının iki sonucunun bulunduğu tespitine yer verilmiştir. İlk sonuç incelendiğinde; örgütsel adaletin üç türünün bulunduğu ileri sürülmektedir. Bunlar: dağıtım adaleti (distributive justice), işlemsel adalet (procedural justice) ve etkileşim adaleti (interactional justice) dir. Pek çok kaynak bu tür bir sınıflandırmaya yer vermektedir.

Diğer sonuca göre de araştırma yapanlar etkileşimle ilişkini unsurların işlemsel adalet üzerinde etkili olduğunu ve bu yüzden bu unsurların birbirlerinden ayrılamayacağını ifade etmişler etkileşimsel adalet ile işlemsel adaleti birlikte değerlendirmişlerdir. Bu sonuca göre örgütsel adaleti ikiye ayırmak mümkündür (Söyük, 2007: 8).

Araştırmalarda görüldüğü üzere örgütsel adalet türleri konusunda herhangi bir görüş birliği bulunmamaktadır. Yapılan çalışmalarda çoğunlukla üç tür üzerinde yoğunlaşmıştır.

#### **1.1.4.1 Adam's eşitlik teorisi**

Örgütsel adalet Jay Adams (1963)'ın yaptığı tanımlamayı esas alan Eşitlik Teorisinin bir uzantısı olarak değerlendirilebilir. Eşitlik teorisi, dağıtım adaletine temel oluşturmaktadır. Adams'a göre işgörenlerin motivasyon seviyelerinin üst noktada olması, örgüt içinde takdir görme, ödüllendirilme ve örgütsel bağlılığın artırılması ile mümkün olacaktır (Özkalp ve Kırel, 2013: 654).

Bu açıdan ele alındığında Eşitlik Teorisinin 4 ana temel üzerinde kurulduğu söylenebilir (Taşkiran, 2011: 102). Bunlar:

- İşgörenler elde ettikleri kazançların artması için sürekli bir istek içinde olacaklardır,
- Çalışma grupları, ödül ve ücret gibi unsurların adaletli bir şekilde dağılabilmesi için bir sistem geliştirebilirler.
- Çalışanların iş ortamında eşitlikten uzaklaşıldığında fark etmeleri durumunda stres seviyeleri artabilir. Buna bağlı olarak ilişkilerde eşitliğin korunması gerekmektedir.
- Çalışanlar eşitlikten uzaklaşıldığını hissettikleri durumlarda eşitliğin yeniden kurulması için çaba göstermektedir ve buna bağlı oluşacak stresi azaltmaya çalışmaları olasıdır.

Çalışanların işten sağladıklarının (ücret, zam, statü) ile işe verdiklerine (çaba, tecrübe, eğitim, yetkinlik) oranlaması ile ilgili algısı bulunmaktadır. Bu algı sonra çıktı ve girdi oranının benzer işleri yapan diğer kişilerle kıyaslanması için kullanılır.

Ödül dağılımında adaletli ve dengeli olunması örgütsel yapı içinde hırs, ihtiras ve kin türünden olumsuz bazı tutumların ortaya çıkmaması için önem taşımaktadır. Ancak çalışanlar algıların oluşması ve değerlendirilmesi noktasında objektif olamamakta ve kişiye özel bir adalet gereksinimi ortaya çıkmaktadır. Bu noktada dengeli bir adil düzenin oluşturulması büyük bir güçlüklerle karşılaşmaktadır (Eren, 2009: 576).

#### **1.1.4.2 Deutsch'un dağıtım teorisi**

Örgütsel adaletin ilk ögesi dağıtım adaletidir. Dağıtım adaleti çalışanların algıladıkları adaletin ölçüsü olarak ele alınabilir. Ceza, ödül, terfi, ücret, statü gibi elde edilen çıktıların çalışanların arasında ne şekilde dağıtıldığı ve çalışanların bu dağıtımı ne şekilde algıladıkları ile açıklanmaktadır.

Deutsch (1975, 1978)'dan aktaran bu durumun 7 unsura bağlı olarak değişebileceğini ifade etmiştir (Taşkırın, 2010: 129);

- Dağıtılan kazanımların yapısı: Niteliksel ve niceliksel açıdan dağıtımın içeriği adalet algısı üzerinde etkilidir,
- Dağıtım sürecinde üstlenilen roller: Niteliği uygun olmayan kişilerin dağıtım süreçlerine dahil olması,
- Dağıtımın zamanı ve planlanması: Dağıtımın zamanlanması ve planlanması,
- Dağıtımın temelini oluşturan değer: Dağıtımın yapılmasından önce, performans yönetim sistemi gibi sistemlerden faydalanmak ve buna bağlı olarak kararların alınması,
- Kullanılan kriterlerin, kural ve standartların adalet algısı üzerinde önemli etkisi bulunmaktadır,
- Kriterleri uygulamak için kullanılan ölçüm sistemleri: Dağıtım adaletinin sağlanması için kabul edilen kuralların ve kriterlerin uygulanması,
- Yukarıda belirtilenlerin doğru olarak uygulanması amacıyla kararların alınması ve yerine getirilmesi: Bu süreçte izlenecek olan yol ve yöntemler, adalet algısı üzerinde etkili olacaktır.



### 1.1.4.3 Leventhal'in adalet yargı modeli

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

Leventhal'dan aktaran altı ana unsurun bulunduğunu ifade etmektedir. Buna göre; adalete etki etmesi muhtemel, önyargı, tutarlılık, doğru olabilme, düzeltebilme, ahlak ve temsil becerisi olmak üzere altı temel unsur bulunmaktadır (Meydan, 2010: 75). Bu unsurlara kısaca değinmek gerekirse;

- Tutarlılık: Süreç içinde ortaya konulacak olan uygulamalar zamana ya da kişilere göre değiştirilmemelidir. Alınacak olan kararların birbiri ile uyumlu ve tutarlı olması gerekmektedir.
- Önyargı: Kararların inançlara veya önyargılara bağlı olarak değiştirilmemesi gerekmektedir.
- Doğru Olabilme: Alınacak olan kararların gerçekli bilgilere dayanıyor olması gerekmektedir.
- Düzeltebilme: Ortaya konulan kararlara kişilerin itiraz etmesi ve gerekli durumlarda kararlar üzerinde düzeltmelerin yapılması mümkün durumda olabilmelidir.
- Temsil Becerisi: Kişilere etki edecek olası kararların alınması sırasında karara muhatap kişiler arasından temsilcilerin belirlenmesi ve bu temsilcilerin karar süreçlerine katılımının sağlanması gerekmektedir.
- Ahlak: Uygulanacak olan kararlar, karara muhatap olan kişilerin değer yargıları ve temel ahlaki özellikleri ile uyumlu olmalıdır.

Dağıtım adaletinin üç ana unsuru; 'eşit temelli paylaşım (equity), eşit paylaşım (equality) ve gereksinimlerdir (need). Eşit temelli paylaşımında çalışanların hak ettikleri emeğin karşılığının verilmesi esastır. Diğer bir ifadeyle her bir çalışan emeğinin karşılığını alır. Eşit paylaşımında ise durum biraz daha farklıdır. Burada çalışanların tamamı kazanç elde edip etmemelerine bakılmaksızın eşit şekilde hak elde ederler. Gereksinim kuralında da her bir çalışana hakkı olan kazanç gereksinimleri karşılığında verilmektedir.

Hangi yöntemin hangi düzeyde adil olduğunu belirlenmesi oldukça güçtür. İş yaşamında ödül, ceza, terfi ve ücretlerin yetki ve sorumluluklar temelinde dağıtılması

sürekli tam olarak mümkün olamaz. Kaynaklardaki yetersizlikler ve kaynakların tek elde tutulması isteği buna sebep olarak gösterilebilir. Bu yüzden dağıtımın hangi düzeyde adil yapıldığının anlaşılabilmesi zordur.

#### **1.1.4.4 Crosby'nin görelî yoksunluk modeli**

Eşitlik Teorisi kapsamında bulunan bir farklı teori de Crosby (1976) tarafından ortaya atılan Görelî Yoksunluk Teorisi (Relative Deprivation Theory)'dir. Bu teorinin temelinde de karşılaştırma bulunmaktadır. Örgütsel yapı içinde farklı işlerde çalışan kişileri birbirleri ile elde ettikleri kazançlar bağlamında bir karşılaştırmaya tabi tutulmaktadır. Bu kademeler arası karşılaştırmalar özellikle alt kademe çalışanlarda yoksunluk hissinin oluşmasına sebep olmaktadır (Yürür, 2008: 297).

Eşitlik teorisinde çalışanlar kendilerini aynı düzeydeki çalışanlar ile karşılaştırırken, görelî yoksunluk modelinde kişiler kendilerini üst kademelerdeki çalışanlarla karşılaştırırlar.

Martin (1984)'den aktarana göre sürecin üç aşaması bulunmaktadır. Çalışanlar ilk aşamada hakların kişiler arasında eşit şekilde dağıtıldığını düşünür. Diğer aşamada da farklı sınıflarda göre yapan kişilerle kendisin kıyaslamaya başlar. Son aşamada ise onlarla eşit kazançları elde edememekten dolayı yoksunluk sendromu oluşmaya başlar (Beugre, 1998: 33).

#### **1.1.4.5 Thibaut ve Walker 'in kişisel çıkar modeli**

Thibaut ve Walker'ın ortaya attıkları bu modelin işlemsel adaletin temeli olduğu söylenebilir. Bu teoriye göre; kişiler diğerleriyle iletişim kurmaları sırasında kendi kişisel değerlerinin en üst düzeye çıkarmak için çaba gösterirler. Tyler'a göre kişilerin kendileriyle ilgili ortaya çıkan sonuçlara etki eden prosedürleri kontrol edebilmesi ya da bu prosedürlere ilişkin düşüncelerini bildirebilmesi işlemsel adalete olumlu yönden etki eder ve ortaya çıkması beklenen sonuçların elde edilebilmesini kolaylaştırır. Çalışanlara süreçleri kontrol etme imkanı tanınırsa algılanan adalet de yüksek olur. Arzu edilen sonuca ulaşılması için kişilerin adaleti yüksek oranda algılamaları şarttır. Bu model tutum ve çıkarları bireysel olarak ele aldığı için eleştirilmiştir (Taşkiran, 2011: 108).

#### **1.1.4.6 Grup değeri modeli**

Lind ve Tyler tarafından geliştirilen bu model ile amaçlanan durum grup çıkarlarının bireysel çıkarların önüne geçebilmesi gerekliliğidir. Kişiler içerisinde buldukları gruptan etkilenirler. Grup kimliğinin altında bulunmak ve buna bağlı olarak kendilerine adaletli bir şekilde davranılmasını sağlamaya çalışırlar. Bu nedenle grubun bir arada olabilmesi için gereken davranış ve tutumları sergiler ve birbirleri ile sıkı ilişkiler içinde olmayı yeğlerler. Böylece çalışanlar pozisyon ve statüleri bağlamında söz sahibi olmaya çalışırlar.

#### **1.1.4.7 Araçsal model ve ilişkisel model**

Araçsal model örgütsel adaletin etkileşimsel boyutu ile ilişkilidir. Örgüt üyeleri örgüte ilişkin kararların alınması sırasında belirleyici rollerde bulunmak isterler. Üyelerin yönetim kademelerinde bulunmaları, isteklerini belirtmeleri, diğer bir deyişle kendi geleceklerini belirleyecek olan kararlarda etkili bir şekilde sürece dahil olmak istemeleri yönetim faaliyetlerinin adaletli algılanmasını sağlayacaktır.

Adaletli bir biçimde alınan kararlar ve yürütölen uygulamalar araçsal modele kıyasla işgörenler açasından daha önemli olmaktadır. Çünkü adaletli karar ve uygulamalar işgörenlerin daha yüksek seviyede değerli olmalarına imkan tanır.

Örgütsel adaletin etkileşimsel boyutu ile ilişkili olan 'İlişkisel Model' uyarınca işgörenler hem yönetim kademesinde bulunanlar hem de kendi arkadaşları ile uzun vadeli ilişki kurma çabasında olmaktadırlar. Bu yüzden grup içi ilişkilerin önemini kavrarlar ve buna yönelik olarak çaba içine girerler.

#### **1.1.4.8 Ahlaki erdemler modeli ve çoklu yaklaşımlar modeli**

Robert Folger'ın geliştirdiği Ahlaki Erdemler Modeli'ne göre, iş görenler saygınlıklarına ve kendi değerlerine önem verdikleri için adaleti isterler (Poyraz vd., 2009: 74). Adaletli olunmadığında bu durum bireylerin sahip oldukları değerlerle örtüşmeyecek ve bireylerin buna tepki vermesi söz konusu olacaktır.

Çoklu yaklaşımlar modelinde ise; işgörenlerin birbiri ile etkileşim içinde bulunan en az 4 adet psikolojik gereksiniminden bahsedilir. Bunlar: ait olma, denetleme, olumlu kendilik saygısı ve anlamlı bir var oluş gereksinimleridir. İşgörenler diğerleri tarafından kötü muamelelere uğraması durumunda bahsedilen 4 gereksinimle çatışması muhtemeldir (Poyraz vd., 2009: 74).

### **1.1.5 Örgütsel adaletin boyutları**

Örgütsel adalet kavramı çalışma ortamlarında tarafsızlığın korunabilmesi için ortaya atılan bir kavramdır. Bu kavrama yönelik teorilerin ortaya çıkış aşamaları ele alındığında kuramcıların örgütsel adaleti Dağıtımsal Adalet - Adalet Dağıtımı (Distributive Justice) ve Süreçsel Adalet - İşlemsel Adalet - (Procedural Justice) olarak iki farklı boyutta ele aldıkları görülebilir (Bakan, 2011: 192).

Son dönemde gerçekleştirilen araştırmalarla beraber bu boyutlara 'Etkileşimsel Adalet' boyutu da eklenmiş ve kavram 3 boyutlu olarak değerlendirilmeye başlamıştır.

Konu ile ilgili çalışmalar yapan kuramcılar gerçekleştirdikleri araştırmalarda daha farklı sonuçları elde ederek farklı boyutları değerlendirmeye başlamışlardır. Kavram kimi kaynaklarda 3 boyutlu kimi kaynaklarda ise 'Kişilerarası Adalet' boyutunun da eklenmesi ile 4 boyutlu olarak ele alınmıştır.

Bu çalışma kapsamında örgütsel adalet üç boyutlu olarak değerlendirilecektir.

#### **1.1.5.1 Dağıtımsal adalet**

Araştırmacılar örgütsel adaletin ilk bileşeninin dağıtımsal adalet olduğunu ileri sürmektedir. Çünkü adaletin bu bileşeninin diğerlerinin ulaşamadığı sonuçlara ve çıktılara ulaşabildiğini düşünürler. Dağıtımsal adalet sonuçları kurumlar bazında farklılıklar gösteren, bütün işgörenlere aynı şekilde muamele etmeyi kapsayan bir gerçeklik anlayışından hariç, farklı bir gerçeklikle ilgilenir (Cropanzano vd., 2007: 37).

Tarihi olarak eşitlik teorisi, ödül ve cezaların kişiler arasında adaletli bir biçimde pay edilmesi ile ilgili olan dağıtımsal adalet üstünde durmuştur. Çalışanlar kazançlar ve bunların elde edilme şekline göre adalet algısı geliştirmektedirler. Örgütsel adaletin en önemli bileşeni kişilerdeki adalet algısı olmaktadır. Diğer bir deyişle adalet ve eşitlik nesnel olmayan algılara dayanmaktadır. Birisi için adil olan bir durum diğeri için adil olmayabilir (Robbins ve Judge, 2013: 224).

Örgütsel adalet kavramı ile ilgili çalışmalara bakıldığında tüm çalışanların eşit şekilde ele alındığı söylene de pratikte bu durumun geçerliliği bulunmamaktadır. Çalışanların sahip oldukları şirket içi pozisyon, gösterdikleri performans ve şirkete kattıkları değere göre değişiklik gösterir. Örgüt ise çalışanları bu unsurlara göre

değerlendirme eğiliminde olur. Dağıtımsal adaletin çıkış noktası da burasıdır. Çalışanların hangi işe karşılık hangi kazançları elde edeceği, nelerin kimlere verileceği dağıtımsal adaletin konusu durumundadır.

Bir örgüt içinde bulunan kişilerin kendilerini diğer üyelerle karşılaştırma eğiliminde olmaları mümkündür. Gerçekleştirilen bu karşılaştırma negatif bazı sonuçların ortaya çıkmasına neden olabilir. Çalışan; birlikte çalıştığı kişinin elde ettiği kazançları (terfi, ödül, maddi kazanç, sosyal haklar ve primler gibi) elde ettiği kendi kazançları ile kıyaslar ve olası dengesizliklerde bu durum motivasyon düşüklüğüne neden olur. Kişi kendisine haksızlık edildiğini düşünme eğilimi içine girer. Bu nedenle dağıtım işleminin belirli kurallara bağlı olarak düzenli bir şekilde yapılması gerekmektedir. Bu konu üzerine çalışmalar yapan araştırmacılar farklı tekniklerle konuyu değerlendirmeye çalışmışlardır.

Morton Deutsch, dağıtım kuralları için üç bölümlü bir değerlendirme sistemi kullanmıştır. Bunlar: hakkaniyet, eşitlik ve gereksinimdir. Bunların ilki olan hakkaniyet, ortaya çıkan kazançların çalışanların gösterdikleri çabaya bağlı olarak dağıtılması gerektiği üzerinde durur. Eşitlik bölümünde ise çalışanların sundukları katkıya bakılmaksızın dağılım herkese eşit miktarlarda yapılmalıdır. Gereksinim kuralında ise çalışanların ihtiyaç duydukları şeyler esas alınarak dağıtımın gerçekleştirilmesi söz konusudur. Morton Deutsch'a göre temel amaç yönetimsel olarak verimli bir örgütün ortaya çıkmasıdır. Fakat işbirliğini esas alan dağıtım adaletinde en belirgin ilke hakkaniyet iken, eğlenceyi temel alan toplumsal ilişkilerin yoğun olarak kurulduğu ilişkilerde de baskın ilke eşitlik olmaktadır. Kişisel gelişim ve mutlu olmayı temel alan ilişkilerde baskın ilke gereksinim olmaktadır (Atalay, 2002: 15).

Bu bağlamda örgüt kaynaklarının üyeler arasında eşit şekilde dağıtıldığı algısına sahip olan çalışanın motivasyonu ve performansı da olumlu yönde etkilenecektir. Çalışanın dağıtımsal adalet olgusuna olumlu yaklaşması için sosyal ve psikolojik kazançların da dağılım içine dahil edilmesi sağlanmalıdır. Buna yönelik olarak yürütülen çalışmalara bağlı olarak adaletin işlemsel bileşeni ortaya çıkarılmıştır (Bilsel, 2013: 19).

Sonuç olarak örgüt yapısı içinde üyelerin elde ettikleri kazançlar performans temelinde gerçekleşse dahi algıda farklar ortaya çıkabilmektedir. Bunların

gerçekleştirilmesi ile ilgili alınan kararlar, yapılan planlar, süreç boyunca kullanılan yöntem ve uygulamalara bağlı olarak İşlemsel Adalet kavramı ortaya çıkmıştır.

#### **1.1.5.2 İşlemsel adalet**

İşlemsel adalet; kararların alınmasında kullanılan biçimsel prosedürlere ilişkin algılanan adaleti ifade etmektedir (Yadong Luo'dan aktaran Taşkiran, 2011: 106).

İşlemsel adalet kavramı Thibaut ve Walker (1975)'in çalışmaları ile temelleri atılan bir kavramdır. Adli davalarla ilgili olarak yürütülen çalışmalarda atılan bu temele dayanan kavram yargı sistemi içinde itham ve tahkik mekanizmalarının tarafsız ve adil kararların alınabilmesi için gösterdikleri başarılar değerlendirilmiş ve çalışmadan elde edilen veriler hukuk konularının ötesinde pek çok konuda belirleyici olmuştur (Karaeminoğulları, 2006: 17).

Kumar (1996)'a göre, işlemsel adalet edinilen kazançların belirlenmesi noktasında kullanılan süreçler ve yöntemlere odaklanmaktadır. Bu bağlamda işlemsel adalet dağıtım adaletle oranla üyeler üstünde daha derin etkilere neden olmaktadır. Kumar (1996), kuralların uygulanması aşamasında ortaya çıkan ilişkilerin her iki tarafı da kapsayacak şekilde tarafsız olma, doğru şekilde iletişim kurma ve nazik olma gibi temel bazı olguları içerip içermediğinin ortaya çıkan ilişkinin ne derece adaletli olduğunun göstergesi olduğunu ileri sürmektedir (Taşkiran, 2011: 107).

İşlemsel adalet ile ilgili en önemli iki unsur ise sürecin kontrolü ve açıklamalardır. Sürecin kontrolü; çalışanların üst yönetime elde edilmesi umulan yararlarla ilişkin kişisel görüşlerini belirtmeleri ile ilgilidir. Açıklamalar ise üst kademe yönetimin dağıtılan kazançlara ilişkin doyurucu sebepler açıklaması ile ilgilidir. Bu nedenle çalışanların dağıtım sürecinin adil olduğuna ikna olabilmeleri için sonuca az da olsa etki edebilmeleri ve sonucun hangi sebeplerle böyle olduğuna dair doyurucu açıklamalara ulaşabilmeleri gerekmektedir. Yöneticilerin tutarlılık içinde hareket etmeleri (kişilere veya zamana bağlı olarak değişik kararlar vermemesi), önyargılara sahip olmamaları, doğru bilgilerle karar verebilmeleri ve farklı düşüncelere karşı açık olabilmeleri önem taşımaktadır (Robbins ve Judge, 2013: 224-225).

İşlemsel adaletten söz edebilmek çalışanların yöneticilerinden emin olmaları gerekmektedir. Bununla birlikte çalışanların ortaya konulacak kararların alınması sürecine dahil olabilmeleri ve özgürlüğünün belirtisi olarak değerlendirilebilir. Yönetici konumunda bulunan kişilerin alt kademelerde bulunan kişiler süreçlerle

ilgili karar alma, fikir beyan etme imkanı vermeleri çalışanların karar ve yönetim süreçlerine dahil olma hissini sağlaması ve buna bağlı olarak işlemsel adalet algısının artması noktasında önem taşımaktadır (Yavuz, 2010: 12).

Son dönemde gerçekleştirilen çalışmalarda işlemsel adalet kavramının etkileşimsel boyutu da ele alınmaya başlamıştır. Örgütsel yapı içinde insan ilişkilerinin, özellikle de yöneticiler ve çalışanlar arasındaki bağların önemi artmış ve işlemsel adaletle ilgili bir alt bileşen olarak etkileşim adaleti kavramı ortaya çıkmaya başlamıştır.

### **1.1.5.3 Etkileşimsel adalet**

Dağıtım sal adalet ve işlemsel adalet konusunda gerçekleştirilen araştırmalar çoğaldıkça örgütsel adaletin farklı bir bileşeni durumunda bulunan insan davranışlarının da ön plana çıkması söz konusu olmuştur. Örgütte ortaya konulan uygulamaların insan davranışları üstündeki etkisi, yöneticiler ve çalışanların ilişkileri, çalışanların adaletle ilgili algıları ve beklentileri gibi konuların ele alınması ile kurumsal yapılarda bireyler arası iletişimin önemi üzerinde durulmuş ve iletişimi merkeze alan 'etkileşimsel adalet' kavramı araştırma konusu durumuna gelmiştir.

Örgütsel adaletin dağıtım boyutu ve işlemsel boyutunun ardından üçüncü bir boyut olarak değerlendirilen etkileşimsel adalet; örgütün uygulamalarda çalışanlarına karşı olan davranışları ve çalışanların buna karşılık geliştirdikleri adalet algıları şeklinde tanımlanmaktadır (Bies ve Moag, 1986: 43-55).

İşlemsel adaletin bir farklı boyutu olarak da tanımlanan etkileşimsel adalet örgütsel yapı içinde ortaya konulan tüm çalışma ve uygulamaların iletişim süreçleri bağlamında ele alınmasını konu eder. Etkileşimsel adalet, çalışanların bekledikleri saygı, sevgi ve hoşgörü gibi değerlerin yöneticiler tarafından sunulması, gerekli durumlarda açıklayıcı bilgiler verilmesi ve her aşamada anlayışlı olunmasını gerektirir (Eğilmezkol, 2011: 25).

Bir açıdan, etkileşimsel adalet örgütsel adaleti oluşturan bileşenlerden en kolay olarak görülebilir. Bu doğrudan bir kişinin farklı bir kişiye ne şekilde davrandığını göstermesi açısından basittir. Bir kişi bir bilgiyi uygun biçimde paylaşır, katı kurallar veya acımasız ihtarları önlerse iletişim sağlanmış olur (Cropanzano vd., 2007: 38).

Etkileşim adaletinin oluşabilmesi için 4 ana unsurun bir arada olması gerekmektedir. Bunlar (Bies ve Moag, 1986'den aktaran Ülbeği, 2011: 29):

- Doğruluk: Yönetici konumunda bulunan ve karar mekanizmasının tepe noktasında yer alan kişiler örgüt üyeleri ile ilgili alınacak olan kararlarda net olabilmeli ve çalışanlarına dürüstçe yaklaşmalıdır.
- Saygı: Yönetici ya da karar verici olan kişiler çalışanlara karşı hassas ve kibar bir yaklaşım sergilemeli ve olası eleştirileri yapıcı şekilde yapmalıdırlar.
- Uygunluk: Yönetici ya da karar vericiler kişileri ayrıştıracak ve onları birbirine düşürecek türde yargıları belirtmekten kaçınmalıdır. Yaş, cinsiyet, mezhep, ırk ve din ile ilgili çalışanlarda uyumsuzluk ortaya çıkarabilmesi olası durumlara fırsat tanımamalıdır.
- Gerekçeleştirme: Yönetici ya da karar vericiler, örgütsel yapı içinde alınacak olan kararlara ilgili olarak çalışanlarını yeteri kadar bilgilendirmeli ve kararlara ilgili ikna edici gerekçeleri çalışanlarına sunabilmelidir.

Stecher ve Rosse (2005) tarafından yapılan çalışmalar etkileşim adaleti kavramının örgütler bağlamında diğer iki adalet bileşenine oranla daha belirgin sonuçlara yol açtığını göstermesi açısından önemlidir. Elde edilen veriler göstermiştir ki, etkileşim adaleti, diğer adalet bileşenlerinden daha belirgin şekilde, iş bırakma niyeti, olumsuz duyguların oluşması ve iş süreçleri konusunda gösterilen çaba ile ilgili önemli etkileri bulunduğunu ortaya koymaktadır. Bu sonuçlar da etkileşim adaletinin, örgütsel adaletin tam olarak ölçülebilmesi ve yorumlanabilmesi açısından gerekliliğini desteklemektedir (Stecher ve Rosse, 2006'dan aktaran Karaeminoğulları, 2006: 21).

Özetle etkileşimsel adalet; örgüt üyelerine karşı saygılı olmayı, nezaketli davranmayı, verilmek istenen mesajların uygun şekilde verilmesini ve olaylar ve süreçlerle ilgili ikna edici gerekçeleri onlara sunabilmeyi içinde barındırır. Örgüt yapıları içinde işgörenlerin iş süreçlerine yaptıkları katkı sahip oldukları verimlilik ve iş motivasyonu ile yakın ilişkilidir. Örgüt üyelerinin performansının pozitif yönde artması için ise adalet kavramı tüm bileşenleri ile ele alınmalı ve uygulamaya en doğru şekliyle dahil edilmelidir.

## **1.2 Örgütsel Adalet Kavramı ile Örgütsel Kavramlar Arasındaki İlişki**

Son dönemde örgütlerle ilgili kullanılan ve örgütsel yapılar içinde üstünde en çok durulan kavramlar örgütsel adaletle ilgili ilişkili durumdadır. Adalet olgusu örgütler



için vazgeçilmez derecede yaşamsal bir öğedir. Bu kavram ve kavrama bağlı olan tüm diğer kavramlar bu bölümde ele alınacak ve örgütsel adalet ile olan ilişkileri incelenecektir. Örgütün yapısal özellikleri, güven, lider ve yönetim tarzları, iletişim olanakları, örgütsel kültür, iş tatmini gibi örgütlerle ilgili olabilecek çok sayıda kavramın örgütsel adalet üzerinde önemli etkileri bulunmaktadır. Bu kavramlara benzer tüm kavramların işlerlik kazanabilmesinin ilk şartı adalet kavramının tüm boyutları ile ele alınmasından sonra mümkün olacaktır.

Yönetim kademelerindeki otoritenin gücünün artması çalışanların örgüte karşı bağlılıklarını negatif yönlü olarak etkilemektedir. Merkezileşme arttıkça örgütsel bağlılık azalmaktadır. Diğer bir deyişle örgüt yapıları ve yönetim şekilleri çalışanların örgüt bağlılıkları üzerinde etkili olmaktadır. Yönetimde özerkliğe yer veren örgütlerde çalışanların bağlılığı yüksek iken otoritenin olduğu yönetimlerde bağlılık düşüktür (Atalay, 2007: 47).

Örgüt üyelerine güven duyulması, insani duyguların öne çıkarılarak güven hissinin çalışanlara sunulması örgüt bağlılığını olumlu yönde etkileyecektir. Örgütsel güven ve örgüte olan bağlılık arasında doğru orantılı bir durum söz konusudur. Çalışanlarla iletişimin kuruluyor olması yöneticilerle çalışanlar arasındaki ilişkileri güçlendirir. Bu iki grup arasındaki ilişkinin ilerlemesi her iki tarafın da birbiri ile ilgili daha detaylı bilgi sahibi olması sonucunu doğurur ve buna bağlı olarak güven duygusu artar.

Örgütsel davranışın önemli özelliklerden biri de kişilerin işlerine karşı geliştirdikleri davranışlar ve tutumlardır. İş doyumunu olarak da nitelendirilen bu tutumların olumluluk hali içinde olması iş görenlerin tatmin düzeylerinin yüksek, olumsuzluk hali içinde olması düşük olduğunu gösterir (Özkalp ve Kirel, 2013: 113).

Örgütsel adalet, iş doyumunun yüksek düzeyde gerçekleşmesinde önemli bir paya sahiptir. Adalet algısı yüksek seviyede olan çalışanlar yaptıkları işlerde daha yüksek seviyede performans gösterirler. İnsan faktörünün ön plana çıkmasıyla yönetimde kullanılan bazı tabirler önem kazanmış ve üzerinde durulmaya başlanmıştır. (Bilsel, 2013: 23-24).

### **1.2.1 Örgütsel adalet ve liderlik ilişkisi**

Liderlik olgusu ile örgütsel kültür arasında bulunan ilişki diğer örgütsel kavramlarla olan bağa kıyasla daha güçlüdür. Çağdaş liderlik kuramlarına göre liderlik, lider,

izleyen ve şartların bir arada olmasını gerektirir. Bu tanım doğrultusunda lider, çalışanların tepki ve davranışlarını izleyerek, örgüt kültürünün devamlılığı konusunda karar vermelidir (Güney, 2001: 185).

Liderlik, örgütlerle ilgili ortaya konulan tanımlarda da farklı anlamlarda kullanılabilir. Burada liderlik kelimesinin bir tür kişilik özelliği, bir tür konum veya statü veya bir tür davranışsal özellik olarak kullanıldığı görülebilir. Temel olarak liderlik belirli bir gücü elde edebilmek ve üyeler üzerinde etkiye sahip olabilmektir. Özetle güç mekanizmalarını kullanarak liderler diğer insanlar üzerinde etki kurabilmektedirler. Diğerlerinin davranışlarına etki edebilme becerisi zordur. Lider ise belirlediği amaç doğrultusunda çalışanlarını o amacı gerçekleştirmeye yönelten kişidir (Tengilimoğlu vd., 2012: 129-130).

Yapılan diğer bir tanıma göre lider; adalete vurgu yapan, bireyler arasındaki yetenek farklarını belirleyip ortaya çıkararak, çalışanların yaptıkları işte hedefledikleri mesleki gelişim ve becerileri artırmak için fırsatlar sunan kişidir (Rai, 2013: 279).

Liderler girişimci ruha sahiptirler. Risk almaktan kaçınmazlar. Başarısız olmaktan korkmazlar ve taklit etmezler. Liderlerin kendilerine özgü bir kişilikleri vardır. Sabırlıdır ve yardımseverdir. Azimli ve vizyon sahibidir. Gelişime açıktır, değişen dünyaya uyum sağlar. Güven verir ve çalışanlarını motive eder (Erdoğan, 2012: 6).

Her lider eş zamanlı olarak bir yönetici olarak değerlendirilir fakat her yöneticinin lider olması söz konusu değildir. Liderlik vasıflarına sahip olmak çok sayıda bileşenin bir arada bulunmasını gerektirmektedir. Adaletli davranmak, uygun çalışma ortamları oluşturarak çalışanları belirli hedeflere yönlendirmek, ekip ruhunun çalışanlar arasında yaygınlaşmasını sağlamak liderlik için önem taşımaktadır. Son dönemde gelişen bireyler arası iletişim ve ilişkiler, yöneticilerle çalışanlar arasındaki ilişkiler, çalışanların örgüte ilişkin edindikleri adalet algısını ve dolayısıyla örgütsel adalet olgusunu tekrar gündeme getirmiştir.

Yönetim süreçlerinde başarılı olabilmenin öncelikli koşulu çalışanların sağlıklı bir şekilde yönetilebilmesidir. Nitekim Dale Carnegie de, “başarının sırrı insanları idare etmesini bilmektir” demiştir. Bu bağlamda yönetici çalışanlardan verimli olarak karşılık alabilen, onların etkin ve verimli bir biçimde çalışmalarını için gereken ortamı sağlayarak başarılı sonuçlar elde edebilen kişidir. İyi ve başarılı bir yönetim tarzının

benimsenmesi ve bu durumun ulaşılması gereken amaçlara ulaşmak için hayata geçirilebilmesi başarının öncelikli (Tengilimoğlu ve Yiğit, 2005: 377).

Örgütsel yapı içindeki görev ve sorumluluklarının adaletli bir şekilde dağıtılması, yapılacak olan paylaşımların adaletli bir şekilde yapılması örgütsel adalet için temel oluşturmaktadır. Bu yargıdan hareketle, Pillai ve arkadaşları liderlik ile örgütsel adalet kavramları arasında önemli bir ilişki olduğunu ileri sürmüşlerdir (Yıldırım, 2010: 74). Liderlik tarzı ile algılanan adalet arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır. Bu algının ortaya çıkmasında liderlerin önemli bir işlevi bulunmaktadır. Liderler alışanlarının yaptığı faaliyetlere odaklandığında, çalışanlar alınan kararlara daha fazla katılım gösterecek, lidere duyulan güven artacak ve oluşan bu süreç daha adil algılanacaktır (Atalay, 2007: 24).

Çalışanların örgüt içindeki adalet algısının daha kuvvetli bir duruma getirilebilmesi noktasında liderlere büyük görevler düşmektedir. alışanlarla sağlıklı iletişim süreçlerinin yürütülmesi ve her bir çalışan için eşit fırsatların sunulabilmesi onların örgüte olan bakış açılarının olumlu duruma gelmesini sağlaması ve buna bağlı olarak adalet algılarının gelişmesi için önemlidir. Örgüt içindeki süreçlerin daha adil hale getirilmesi örgüte olan bağlılığı da artıracaktır. Örgütsel adaletin, çalışanlara “araçlara” göre değil, “sonuçlara” göre davranıldığını göstermesi bakımından, sembolik bir önemi de bulunmaktadır (Dilek, 2005: 41).

### **1.2.1.1 Örgütsel adalet ve etkileşimci liderlik**

Bass, günümüz ekonomilerinde örgütleri liderlik kavramını daha detaylı bir şekilde ele alması gerektiğini ve bu bağlamda pek çok soruna karşı cevap verebilir niteliğe kavuşması gerektiğini savunmaktadır. Bu açıdan ele alındığında etkileşimci lider kavramının önemi ortaya çıkmaktadır. Örgüt üyelerinden bekledikleri performansları ve verimlilik düzeylerini açıkça bildiren ve buna karşılık onlara ne tür çıktılar elde edebileceklerini söyleyen liderlere etkileşimci lider denilmektedir (Bass, 1985’den aktaran Yavuz ve Tokmak, s. 18).

Etkileşimci liderler, genel olarak konumlarını korumak isterler ve değişim ve gelişime açıklık konusunda isteksiz davranırlar. Bu da etkileşimci liderlerin risk almaktan hoşlanmadığını gösterir (Koçel, 2011: 591).

Etkileşimci liderlik tarzını benimseyen liderlerin yönetim süreçlerinde çalışanlar hedeflenen çıktılarına ulaşabildiklerinde ödüllendirilir ve tersi durumda cezalandırılır.

Lider, çalışanların işe bağlı ve istekli bir şekilde çalışmalarını ister ve bunu sağlamak için örgütsel bazı fonksiyonları kullanır. Özetle liderler çalışanların örgütsel yapı içindeki davranış ve tutumlarını kontrol edebilmek için farklı uyarıcılar kullanmakta ve bunun karşılığında oluşan tepkileri ölçerek yol haritasını çizmektedir (Morçin, 2013: 71).

Örgüt üyeleri hedeflenen çıktılara ulaşabildikleri ölçüce ödüle hak kazanırlar. Hedefe ulaşma konusunda başarısızlıkları ölçüsünde de ceza alırlar. Bu durum adaletin işlemsel fonksiyonunu gündeme getirmektir.

Koçel (2010); etkileşimci liderlerin üç temel yaklaşımla çalışanları hedefe yönelttiğini ifade etmektedir. Bu yaklaşımlar; Koşullu Ödüllendirme, İstisnalarla Yönetim ve Tam Serbesti Tanıma olarak sıralanabilir. Bu yaklaşımların uygulanması aşamasında örgütsel adalet ve liderlik arasındaki ilişki öne çıkmaktadır (Koçel, 2011: 592).

Bu yaklaşımların birincisi olan koşullu ödüllendirmede esas olan çalışanların ödüllendirilmesidir. Çalışanlar için önceden belirlenmiş hedeflerin elde edilmesi durumunda ödül belirlenir. Burada asıl olan ödüllendirme sırasında adaletli olunmasıdır. Örgütsel adalet tam da bu noktada önem kazanmaktadır. Çalışanların manevi olarak doyum elde edebilmesi teşvik edici bir durum olacak ve bu da doğrudan verimi ve performansı artıracaktır.

Etkileşimci lider “istisnalarla yönetim” yaklaşımına göre çalışanlarla geliştirdiği iletişim süreçlerinde yapıcı olur ve onlardan beklediği çıktıları ve buna karşılık onlara neler sunabileceğini çalışanları ile açıkça paylaşmaktadır (Bilsel, 2013: 28).

Bu anlayışa bağlı olarak yöneticilerin çalışanlarını devamlı şekilde gözlem altına tutmaları gerekmektedir. Çalışanlar sürekli olarak takip edilerek yönlendirilirler ve yöneticilerle çalışanlar arasında sürekli açık bir iletişim kanalı mevcuttur. Sürekli şekilde takip edilen çalışanlar yöneticilerden gelen geri bildirimlere göre çalışmalarına yön verebilirler. Yöneticinin bu tarz bir davranış biçimini benimsemesi çalışanlar ve yöneticinin kendisi için olumlu sonuçlara yol açar. Çalışanlar yaptıkları işlere daha yüksek seviyede motive olurlar ve yöneticilerle devamlı iletişim durumunda olması ortaya çıkabilecek hataların anlık olarak giderilebilmesini de sağlar. Yöneticiler açısından değerlendirildiğinde ise ortaya konulan aktivitelerin tamamı üzerinde belirli seviyede bir denetleme ve müdahale hakkının olmasıdır.

Tam serbesti yaklaşımında olan liderler yönetsel gereçlere ve süreçlere en az ihtiyaç duyan veya bunları kullanan liderlerdir. Bu tarz liderler çalışanları kendi haline bırakarak sorumluluğu ve kararların alınmasını tamamen onların üzerine bırakır (Ceylan vd., 2005: 36). Çalışanları yönlendirme ve onlarla iletişim en alt düzeyde gerçekleşir. Yönetsel faaliyetler de en düşük seviyede etkilidir. Her bir çalışan için ayrı ayrı çalışma planlarının oluşturulması ve çalışanların bu programa göre çalışmaları esasına dayanır. Bu süreçte lider izleyici konumundadır. Çalışanlar süreçteki tüm konularla ilgili kararlarını kendileri verirler ve buna bağlı olarak örgüt adaleti ile ilgili algıları da olumlu şekilde oluşur.

Bu üç yaklaşım ile örgütsel adaletin uygulanmasına çalışılmıştır. Hangi tekniğin ne şekilde kullanılacağı veya hangi tekniğin hangi ölçüde başarılı olabileceği adalet algısı üzerinde belirleyici cevapları olan sorulardır. Ancak her bir uygulamada karar merkezi liderler olmaktadır.

#### **1.2.1.2 Örgütsel adalet ve karizmatik liderlik ilişkisi**

Karizma kavramı bilindiği gibi çekici olmak (be attractive) kavramı ile eş anlamlı olarak kullanılmaktadır. Karizma diğerlerini etkileme ve yönlendirme konusunda önemli bir güçtür. Karizmatik lider ise karizmatik olarak sınıflandırılabilir kişisel özelliklerine bağlı olarak diğerlerini kendi amaçları doğrultusunda yönlendirebilen kişidir. Bu modelde lider takipçilerinin performansını sahip olduğu becerilere bağlı olarak arttırabilir (Koçel, 1998: 413).

Diğer bir deyişle karizmatik lider çalışanlar üzerinde saygı duygusu uyandıran, onlar için yol gösterici olan, onları iyiye yönelten, ilham veren ve güveli hissetmelerini sağlayan, saygı hissi uyandıran, gelecekle ilgili olumlu düşünmeye sevk eden, bakış açılarını değiştirebilen ve örgütün sahip olduğu misyonu çalışanlara benimseten liderlerdir (Gül ve Çöl, 2003: 165).

Karizmatik liderlerin sahip oldukları özellikler şöyle sıralanabilir (Toksöz, 2010: 22);

- Kendine güven: Bireysel olarak becerilerine yüksek seviyede güvenirlir.
- Vizyon: İçinde buldukları durumdan daha iyi duruma gelmek için geliştirdikleri stratejileri vardır.
- Vizyonu anlaşılır şekilde açıklama becerisi: Bu stratejileri çalışanlara net ve anlaşılabilir bir biçimde sunabilir.

- Vizyona karşı yüksek inanç: Karizma sahibi liderlerin kararlarında netlik vardır. Riske girerler ve benliklerini bu kararlara bağılı olarak feda edebilme becerileri vardır.
- Alışmışın dışında davranışa sahiplerdir: Değişim ve gelişime karşı açıklardır. Tekrara düşmezler.
- Değişime neden olan kişidirler: Değişime karşı açık fikirli olmaları ortaya koydukları uygulamalarda da açıkça gözlenebilir.
- Çevresel Duyarlılık: Çevrelerine karşı duyarlıdırlar ve tehditleri ve fırsatları en uygun şekilde değerlendirme becerisine sahiptirler.

Sayılan bu özelliklerin uygulanabilmesi noktasında karizmatik liderlerin adaletli bir yönetim anlayışı sergiledikleri gözlenmektedir. Onlar için insan etkeni ön plandadır ve insanlarla hoşgörü ve dayanışma içinde iletişim kurarlar. Ne tür liderlik yaklaşımına sahip olursa olsun liderlerin çalışanları etki altına alabilmesi karizmatik özelliklere bağılıdır. Çünkü karizmatik liderler çalışanlarına, onun kararlarına uyduklarında ne tür kazançlar elde edebilecekleri ile ilgili bilgiler verirler. Bu ikna edici bir yaklaşımdır (Bilsel, 2013: 26).

Yönetim süreçlerinde adaletin sağlanması liderlik vasfını taşıyan kişilerin en önemli görevidir. Adaletin sağlanamaması çalışanların orta ve uzun vadede olumsuz olarak etkilenmesi anlamına geldiği unutulmamalıdır. Uzun vadede performans ve motivasyonu düşen çalışanları etkilemek mümkün olmaz. Liderin çalışanları etkilemesi ve onlar üzerinde yaptırım uygulayabilmesi adaletli yönetimle mümkün olacaktır. Lidere güven duyan, onun adil olduğuna inancı olan çalışanlar yaptıkları işe odaklanırlar ve verimli şekilde çalışabilirler. Bu şekilde örgütün hedeflerine ulaşmak da mümkün hale gelir.

### **1.2.1.3 Örgütsel adalet ve dönüşümsel liderlik ilişkisi**

Bass (1985) dönüşümsel liderlik tarzının daha uyumlu bir liderlik tarzı olduğu konusunda görüş bildirmektedir. Dönüşümsel liderlik ile ilgili yapılan çalışmalar varsayımsal ilişkileri, işlemsel liderlik ve performans ile dönüşümsel liderliğin bağılantılı olduğunu destekler. Örnek vermek gerekirse dönüşümsel liderliğin derecelendirmesi, yönetimsel performansın değerlendirilmesi, denetlenmesi, tanıtım tavsiyeleri, araştırma ve geliştirme ekibinin finansal hedefleri ve elde edilmiş stratejik iş birimleri ile olumlu korelasyon içindedir (Bass vd., 2003: 217).

Diğer bir tanımlamaya göre Dönüşümcü Lider; kendisini takip eden kişilerin ihtiyaç ve isteklerine, hedeflerine ve inançlarının oluşumuna etki eden ve bu süreçlerde farklılık oluşturan kişidir.

Dönüşümcü lider, kendisini izleyen kişilerin ihtiyaç ve isteklerini anlayabilir ve buna göre hareket edebilir. Bununla birlikte bu tarz liderler izleyicilerinin hangi şartlarda güdüleneceğini iyi bilirler ve buna yönelik çaba gösterirler. Takipçileri iyi birer lider haline getirmek, onları motive etmek ve yükselmelerini sağlamak dönüşümcü liderliğin bir gereğidir (Toksöz, 2010: 23).

Dönüşümcü liderlik kuramı adaletin işlemsel fonksiyonu ile ilişkilidir. Sosyal olarak gelişim göstermek için çabalayan aday çalışan dönüşümcü lider ile birlikte bu çabayı gösterebilmek için fırsatları değerlendirir. Bunun için liderin liderlik özelliklerini taşıması ve bu özellikleri takipçileri yönlendirme amacıyla kullanabilmesi potansiyeline sahip olması gerekmektedir.

Bass'a göre dönüşümcü liderlik için 4 ana özellik bulunmaktadır. Bunlar (Bass, 1990'dan aktaran Karahan, 2009: 18):

- Karizma: Dönüşümcü liderlik tarzında en önemli unsur karizma unsurudur. Bass bu faktör ile ilgili idealize duruma getirilmiş etki ifadesini kullanmıştır. Takipçilerin lidere karşı geliştirdikleri güven, saygı ve hayranlığı temel alır. Karizma, dönüşümcü liderlik tarzı için önemli ve gereklidir ancak tek başına yeterli olmamaktadır.
- Bireysel İlgi: Liderlik için kimi durumlarda fedakarlıklara gerek duyulmaktadır. Bu fedakarlıkların bir tanesi de takipçileri daha iyi tanıyabilmek, onların sahip oldukları gereksinimlere duyarlı olabilmek adına fazladan çaba göstermektir. Ek olarak izleyicilere destek olmak, güven beslemek, saygı ve sevgi göstermek de bu kapsamda değerlendirilebilir.
- Entelektüel Teşvik: Dönüşümcü liderlik tarzının ahlaki ve kuralcı bölümünü temel alan entelektüel teşvik, lideri takip eden kişilerin sağladıkları katkıları, bilinç durumlarını ve becerilerini ortaya koymalarına destek veren statik olmayan bir süreci ifade eder. Bu özellik, takipçilerin, ortaya çıkan olası sorunların çözülmesine yönelik geliştirdikleri farklı yaklaşımları desteklemeyi esas alır.
- İlham Verici Motivasyon: Liderlerin takipçileriyle arasında geliştirdikleri iletişim süreçlerini esas alır. Takipçilerin liderin sahip olduğu değerlere,

hedeflere ve amaçlara güven duymaları durumunda işe karşı daha yüksek seviyede motive olabildikleri varsayımına dayanır. Bu şekilde lider, kimi özel sembolleri veya imajları sürece dahil ederek örgütü güdüleyebilmekte ve tüm üyeleri paylaşılan ortak amaçlara yönlendirebilmektedir.

Dönüşümcü liderlerin bu etkileri ortaya koyabilmesi için öncelikli olarak izleyicilerine karşı adil olması gereklidir. Çalışanların güveninin kazanılması ve onlara karşı bazı yaptırımların uygulanabilmesi de adil olmakla mümkün olacaktır. Çalışanlar örgütsel yapı içinde çalışma şekillerinin ve yönetsel süreçlerin adaletli olmadığını düşünmeleri durumunda liderin çabalarının bir önemi kalmayacak ve hatta liderin çabaları ters etkiye neden olacaktır. İnsanlar doğal olarak değişime direnç gösterirler. Liderlerde bulunan dönüşümcü tavırlar kişilerin sahip oldukları örgütsel adalet algıları üzerinde etkiler bırakır. Adaletli olunmadığını düşünen (ya da böyle algılayan) çalışanlar bir sürenin sonunda liderin sahip olduğu gücü ve yetkileri görmezden gelirler. Bu olduğunda artık liderlik kavramının kurumsal yapı içinde bir önemi kalmamıştır. Adaletli bir yönetim sürecinin işletilemediği örgütlerde çalışanların gereksinimlerini ve hedefe yönelik düşüncelerini değiştirmek de mümkün olamayacaktır.

### **1.2.2 Örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık ilişkisi**

Bağlılık bir nesneyi veya bir olguyu bir araya getirmek anlamında kullanılmaktadır. Kelimenin kökleri Latince'den gelmektedir. Zorunluluk, duygusal açıdan hareketli olma durumu olarak da tanımlanmaktadır. Bağlılık durumunda olan insanlar kendilerini belirli bir nesneye, kavrama veya düşünceye ait hissetmektedirler ve bu durum onlar üzerinde güdüleyici bir etkiye sahiptir (Doğan, 2013: 66).

Bağlılık yaşamın birçok noktasında insanların karşı karşıya kaldıkları gibi örgütsel yapılar içinde de sıklıkla karşılaşılan bir kavramdır. İnsanlar örgütlü bir yapı içinde görev almak ve bu örgüte karşı güven duymak isterler. Bu şekilde güdülenirler ve örgütün amaçlarına yönelik olarak çaba gösterirler. Bu açıdan ele alındığında örgütsel bağlılık kavramının önemi artmış ve incelenmeye başlamıştır.

Örgütsel bağlılık, “bir örgüt yapısı içinde bulunmak ve örgüte üye olmak için geliştirilen istek, örgütün amaçlarını gerçekleştirmeye yönelik çaba, örgütsel değerlerin benimsenmesi şeklinde tanımlanabilir (Dilek, 2005: 31).



Örgütsel bağlılık konusunda kimi kavramların ön plana çıktığı görülmektedir. Bunlar; meslek bağlılığı, işe karşı gelişen bağlılık, kariyer bağlılığı, çalışılan gruba veya takıma bağlılık, topluluk bağlılığı, işe ilgi odaklanması, finansal olmayan bağlılık, kontrol merkezi, örgütsel vatandaşlık davranışı, ayrılma - söz söyleme – gönüllülük - umursamazlık, belirli bir davranışa bağlılık (Bakan, 2011: 12-29).

Sayılan tüm bu bileşenler bağlılık kavramının varlığını ortaya koymaktadır. Bağlılık örgütsel yapılar için vazgeçilmez bir öneme sahiptir. Fakat bu bileşenler tek başlarına örgütsel bağlılığın açıklanması için yeterli değildir. Örgütsel bağlılık kavramının ortaya konulabilmesi için öncelikli olarak örgütsel adaletin sağlanması gerekmektedir. Kişilerin örgütsel yapılardan elde edecekleri çıktılarının kişiler arasında ne şekilde dağıtıldığı kimlerin ne kadar alacağını hangi kriterlere göre belirlendiği, onların kurumsal yapı içindeki adalet algılarını meydana getirir. Eşit koşullarda dağıtılan ya da dağıtılmayan her çeşit yararın örgüt üyelerine açık bir şekilde anlatılması gerekmektedir. Tersine durumlarda örgüt üyelerinin bireysel olarak performansları düşer, olumsuzluklar ortaya çıkar ve istenilen hedefler yakalanamaz. Motive olamayan çalışanların uzun dönemli olarak kurumsal yapılara bağlılık hissetmeleri olası değildir. Bu yüzden işgörenlerin örgütsel adalet algıları yükseldikçe üye oldukları örgütlere daha fazla bağlanacaklardır. Kurumların hedeflerini elde edebilmeleri açısından kişisel olarak daha yüksek düzeyde performans gösterecekler ve örgütün başarıya ulaşmasını sağlayacaklardır.

Çalışanların karşılıklı olarak sahip oldukları sorumluluklar ve görevlerin açık bir şekilde belirtilmesi ve onların da bu görev ve sorumlulukları gönüllü bir şekilde kabul etmeleri, doğal olarak bunların örgütsel yapı için bir çıktıya neden olması kurumda adaletli bir yönetim anlayışının olduğunu göstermektedir (Ersoy ve Bayraktaroğlu, 2010: 2). Çalışanın örgütün adaletli olduğuna dair geliştirdiği olumlu algı ve örgüte karşı geliştirdiği güven duygusu işe olan devamlılığın artmasına, iş bırakma eğiliminin azalmasına ve böylece bağlılık düzeyinin artmasına neden olacaktır.

Özetle bağlılık elde etmek için çalışanların örgütle olan ilişkilerinde saygı unsurunun bulunması ve örgüt değer vermeleri gerekmektedir. Örgütsel yapı içinde değerli olmadığını ve kendisine farklı şekilde davranıldığını düşünen, elde ettiği çıktılarının benzer işi yapan diğerlerine karşı daha az olduğunu gören ya da bu şekilde düşünen kişi görev yaptığı kuruma karşı olan saygısını ve güvenini yitirecektir.

### 1.2.3 Örgütsel adalet ve örgütsel vatandaşlık ilişkisi

Örgütsel vatandaşlık davranışı farklı şekillerde tanımlanmaktadır. Genel olarak kişilerin iş tanımlarında yer alan unsurların haricinde kalan ve işe yönelik geliştirdikleri davranışlar olarak tanımlanabilir. Bir arada çalışılan iş ortamlarında diğer çalışma arkadaşlarına yardım etmek, iş ve diğer özel aktivitelerde gönüllü olarak katılım göstermek, çalışma arkadaşları veya müşterilerinin çıkarlarını korumak için çaba göstermek, oluşabilecek sorunlara karşı çözüm üretme çabası içinde olmak gibi davranış ve tutumlar vatandaşlık kavramı içinde yer alabilir (Graham, 1991'den akt. Bakan, 2011: 27).

Örgütsel vatandaşlık son dönemde üzerinde önemle durulan kavramlar arasında yer almaktadır. Konu ile ilgili çok sayıda bilim insanı araştırmalar gerçekleştirmiş ve önemli bazı sonuçlar elde edebilmişlerdir. Bu verilere göre çalışanların vatandaşlık davranışı içine girmelerinin ön şartı örgüte karşı güven duymak olarak belirlenmiştir. Örgüte duyulan güvenin kısa özeti örgütsel yapıdan kişinin kendisine bir zararın gelmeyeceğinden emin olması düşüncesidir. Elde edilecek olan hakların kazanılamaması, adaletli bir ortamda bulunulamaması, yönetimin içinde olduğu davranış ve tutumlardaki olumsuzluklar da bu zararlar kapsamında değerlendirilebilir. Kurumlarda çalışan kişiler için bu kavramların en önde geleni örgütsel adalet olmaktadır. Çalıştığı kurumun adil olduğunu düşünen ya da böyle algılayan kişiler işe ve işletmeye karşı daha olumlu yönde duygular geliştirebilmekte, kurum içinde güven ortamı sağlanabilmekte ve örgütsel hedeflere ulaşmak kolaylaşmaktadır.

Konu ile ilgili gerçekleştirilen araştırmalarda çalışanların yapı içindeki uygulamaların adil olduğunu düşündüklerinde örgütsel vatandaşlık için daha istekli olduklarını ortaya koymuştur. Bunun tersi durumlarda sadakat ve performansın azalması ve örgütsel vatandaşlık için daha isteksiz olunduğu belirlenmiştir (Kuzucu, 2013: 29).

Gerçekleştirilen kimi çalışmalar örgütsel adalet ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişki ile ilgili bazı sonuçlar elde etmiştir. Bu sonuçlar aşağıdaki gibi sıralanabilir (Bülbül, 2010: 33);

- Örgütsel adalette ortaya çıkan eksiklik, iş görenlerin örgütsel refahı arttırmaya yarayan vatandaşlık davranışlarında fazladan role sahip olma ihtimallerini azaltır.
- Çalışanların yöneticileri tarafından adaletli bir şekilde yönetilip yönetilmemeleri örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde etkili olmaktadır. Yöneticilerin sergilediği uygulamaları adil olarak algılayan kişiler fazladan rol sergilemeye istekli olurlar.
- Adalet algısı, özgecilik davranışını diğer davranışlardan daha çok etkilemektedir.
- Genç çalışanların fedakarlık algıları ve örgütsel adalet arasında oluşan ilişki yaşlılara kıyasla daha yüksektir.

Örgütsel vatandaşlık iş tanımının haricinde kalan ve gönüllü olarak yürütülen aktiviteler olduğu için çalışanlar ile örgüt arasında önemli bir fonksiyona sahiptir. Duygusal bağ ile örgüte bağlanan kişiler adaletli bir iş ortamında çalışmayı istemektedirler. Bu ortamda algılanan bir eşitsizlik durumunda bağın zayıflaması veya kopması söz konusu olmaktadır. Bu durumda kişilerin fazladan aktiviteler bir tarafa sorumlu oldukları işleri yapmaktan kaçınmaları da mümkün olmaktadır. Çalışma süresi içinde sürekli olarak molalar vermek, mola sürelerini uzatmak, iş ve işyerinden uzaklaşmak, daha uzun sürelerle izin kullanma eğiliminde olmak gibi yürütülen aktiviteleri kesintiye uğratabilecek eylemler içinde olmak isteği güçlü bir biçimde ortaya çıkar.

#### **1.2.4 Örgütsel adalet ve iş doyumu ilişkisi**

Örgütler uzun dönemli stratejileri arasında gelişen çevre koşullarına uyum sağlayarak amaçlarına ulaşmak, verimliliklerini artırmak gibi bir eğilim içine girmektedirler. Buna ek olarak örgütsel yapı içinde kimi kavramların öne çıkması mümkün olmaktadır. Bu kavramların önemlileri arasında yer alan iş doyumu örgütsel yapılan son dönemlerde üzerinde en çok durdukları konu haline gelmiştir. Örgütlerin öncelikli amaçları arasında yer alan iş doyumunda asıl hedeflenen doyumun seviyesini artırmaktır.

İşletmelerin en önemli öğelerinden biri çalışanlardır. İş doyumu kavramının temelinde de kurum yapısı içinde bulunan personel bulunmaktadır. Personelin sahip olduğu performans, örgüte karşı geliştirdiği bağlılık, örgüt yapısı içinde gösterdiği

vatandaşlık davranışı gibi kurumu hedeflerine yaklaştıran tüm kavramlar iş doyumunun artması ile olanaklı hale gelecektir.

Örneğin; emek yoğun bir özellikte olan turizm sektörü işletmeleri, çalışanların işinden doyum sağlamaları üzerinde önemle durmalıdırlar. Çünkü hizmeti sunan da hizmetin sunulduğu da bizzat insanın kendisidir. Bu açıdan bakıldığı zaman turizm işletmeleri gibi hizmet alanında faaliyet gösteren işletmelerde, örgütsel etkinliğin ve verimliliğin çalışanların işleriyle ilgili olumlu düşüncelere sahip olabilmektedir (Sayın, 2009: 21).

Bu açıklamalara göre iş doyumunu; bir kişinin çalıştığı kurumun hedefleri ile kendi hedeflerinin uyumlu olması sonucunda ortaya çıkan pozitif duygular ve düşüncelerin tamamı şeklinde özetlenebilir (Ugboro ve Obeng, 2000'den akt. İşcan ve Sayın, 2010: 198).

Yapılan farklı bir tanım da iş doyumunu; çalışanların görev yaptıkları kurumlardan beklediklerinin ve ihtiyaçlarının karşılanabilmesi olarak tanımlanmaktadır. İş doyumunu, içsel iş doyumunu ve dışsal iş doyumunu şeklinde iki ana grupta ele alınabilir. İçsel iş doyumunu; çalışanların kendilerini yaptıkları işe motive etmek durumunda olduklarını diğer bir deyişle sorumluluğun kendilerine düştüğünü anlatan bir kavramdır (Kutani ve Mesci, s. 531).

Dışsal iş doyumunu ise kişilerden bağımsız olarak gelişen dış etkenleri içermektedir. Bunlar; kurum içindeki çalışma şartları, kariyer olanakları, tanınma ve kendini gerçekleştirme olanakları, ekstra çalışma ile ilgili primler ve ücretlendirme sistemi, güdü unsurları, yönetim kademesindeki kişilerin alt kademelerdeki kişilere karşı olan tutumları gibi etkenlerdir. Bu etkenlerle ilgili algılanan durum doğrudan iş doyumunu üzerinde etkili olmaktadır. Yöneticilerin davranış ve tutumlarının ne şekilde ortaya konulduğundan çok çalışan kişilerin bu davranış ve tutumları ne şekilde algıladıkları önemlidir. B noktada çalışanların adil bir davranış sistemi bekledikleri bilinmektedir. Örgütün kendisine ne kadar güvendiği, ne kadar inandığı, ne düzeyde adaletli davrandığı ile ilgili kişisel bazı düşüncelere sahip olurlar. Bu düşüncelere bağlı olarak örgüte olan bakış açılarında da değişiklikler meydana gelir. Bu bağlamda örgütsel adalet olgusunun iş doyumunu üzerinde önemli etkileri olduğu söylenebilir.

Örgütler çalışanların adalet algısını zarara uğrattırma kişiler buna işe olan bağlılıklarını azaltma ve iş doyumunu düşürme olarak tepki göstereceklerdir (Söyük, 2007: 107).

Gerçekleştirilen çalışmalarda örgütsel adaletin bileşenlerinin iş doyumunu ile yakından ilgili olduğu tespit edilmiştir. Bu ilişki adaletin iki bileşeni ile ilgilidir. Ancak her ikisinde de birbirinden farklı bir tür ilişki bulunmaktadır. Dağıtımsal adalet boyutu ağırlıklı olarak sürecin çıktı (ücret) bölümü ile ilgiliyken işlemsel adalet de örgüt ile ilgili gelişen güven ön plandadır.

Örgüte karşı geliştirilen bağlılık konusunda ücretin önemli bir yeri bulunmaktadır. Maddi olarak doyumun elde edilmesi iş doyumunu üzerinde doğrudan ve olumlu bir etkiye neden olmaktadır. Aldıkları ücretin yürüttükleri görevlerin karşılığı olarak gören çalışanların örgüt bağlılığı artacak ve bunun sonucunda adalet algısı da artacaktır. Benzer biçimde güven unsurunun da bağlılığın ortaya çıkmasında önemi bulunmaktadır. Kişiler gerçekleştirdikleri her aktivite için güvenli bir ortam istemektedirler. Çalıştıkları kurumlara güven duyan çalışanlar işin yapılması sürecinde bağlılık içinde görevlerini yürüteceklerdir. Her iki bileşenin de çalışanlara yönelik olarak uygulamaya konulabilmesi yöneticilerin elinde olan bir durumdur. Adil yönetimin sağlanabildiği yöneticim tarzlarında çalışanlar üzerinde kontrolün sağlanması ve iş doyumlarının artırılması mümkün olabilmektedir. Memnuniyetin artması iş doyumunu düzeyini yükseltecek ve böylece hedeflere ulaşılabilmiş olunacaktır.

### **1.3 Örgütlerde Örgütsel Adalet ile İlgili Sorunlar**

Örgütler söz konusu olduğu zaman ortaya çıkan adalet ve eşitlik kavramları, genel olarak insanların bilinçlerinde ve zihinlerinde ideal bir davranış şekli ya da türü olarak kendisine yer bulmaktadır. Örgüt yapılanmalarında ortaya konulan yönetsel aktiviteler ile birlikte farklı örgüt içi süreçlerde ortaya konulan uygulamaların ve gerçek çalışma yaşamının önemli ölçüde adaletsizlik algısına neden olduğu görülmektedir. Örgüt içi uygulamalarda ortaya çıkan adaletsizlik algılarıyla eşit olmayan durumların ortaya çıkmasında, mevcut gücün ve iktidar ilişkilerinin adaletsizlik ve eşitsizlik kavramlarına dayandırılmasının büyük bir öneme sahip olduğu görülmektedir. Yönetim ve organizasyon uygulamalarının temel çıkış noktası ast – üst ilişkilerine dayanır. Buna göre örgütün kendisi bu ast ve üst ilişkilerinin ortaya çıkmasına ve bir tür iktidar ilişkisinin ortaya çıkmasına neden olmakta ve buna bağlı olarak yaşamını sürdürmektedir. Bu bağlamda her bir örgütün başındaki kişi (işletme sahibi-patronu, örgüt veya organizasyonun kurucusu-yöneticisi) temsili

olarak diğer tüm örgüt üyelerinden daha fazla güce sahip olmaktadırlar. Bu durumda, yasal olarak, etik olarak ya da insani olarak adaletli davranma noktasında önemli derecede sorumluluğa sahip olmayan kişilerin ellerindeki gücü (iktidarı) kötü amaçlarla kullanma ihtimali ortaya çıkmaktadır. Bu nedenle farklı nedenlerle yönetici pozisyonunda bulunan kişilerin bilinçli veya bilinçsiz adaletli veya eşit olmayan bazı uygulamaları örgüte dahil etmeleri yönetimin örgütü yönetememesi sonucuyla karşı karşıya bırakabilecektir.

Örgütsel yapılarda adaletli olunamaması ve eşit muamelelerin yapılmaması her zaman ortaya çıkabilen bir sorundur. Adil olunmaması ve eşit davranılmaması ile ilgili ortaya çıkan sorunlar öncelikli olarak buna muhatap olan kişilerin ciddi derecede şikayetine neden olmaktadır. Bunun ardından konuyu daha toplumsal bilinçle ele alan farklı kurumlar, kuruluşlar ya da kişiler (sendika, siyasi parti, sivil toplum kuruluşları gibi) ortada duran adil olmayan uygulamalara karşı önemli tepki eylemleri içine girerler. Buradan hareketle örgütsel yapılar içinde ortaya çıkabilecek olası adaletsizlik veya eşitsizlik konuları ile ilgili getirilecek olan kanuni düzenlemelerde ve yaptırımların belirlenmesinde bu tür kurum ve kuruluşların önemli etkilerinin olduğu söylenebilir. Fakat ekonominin gittikçe daha küresel hale gelmesi ve işletmelerin yürüttükleri faaliyetlerin küresel çapta ele alınmaya başlamasının bir sonucu olarak artan rekabet şartları örgütsel yapılarda ortaya çıkan adaletsizlik ve eşitsizliğin gücünü artırmıştır. 1990'lı yıllardan başlayarak etkisini gittikçe artıran ekonomideki küreselleşme yeni gelişen ülkelerde toplumsal krizlere de neden olmuş ve örgütsel yapılar da bu durumdan etkilenmişlerdir. Bu küresel etkilerin yerelde toplumları ve örgütleri etkilemesi ile zaten örgütlerde devam eden adaletsizlik ve eşitsizlik uygulamalarını daha güçlü hale getirmiştir.

İş yaşamında, yönetim süreçleri ve personel yönetimi ile ilgili yürütülen uygulamalarda görülen en önemli adaletsizlik uygulamaları bu bölümün konusu olacaktır.

### **1.3.1 İş gören seçimi ve yerleştirmede adaletsizlik**

Tüm örgütsel yapılar ulaşmak istedikleri amaçlara ulaşabilmek için insan gücünü kullanmak zorundadır. Bu yüzden örgüt içinde amaca yönelik olarak gerçekleştirilecek tüm aktivitelerin yerine getirilmesi için kalifiye insan gücüne ihtiyaç duyulmaktadır. Belirli işleri yapan insanların da belirli düzeyde bilgi

birikimine veya deneyime sahip olmaları, belirli yeterliliklerinin olması gerekmektedir. Örgütünü etkili şekilde yöneten bir yöneticinin çalışanların seçilmesi noktasında bazı kriterlere bağlı kalması, çalışanların görevlere uygun şekilde seçilmesinin sağlanması konularına dikkat etmesi gerekmektedir. Bu hem işe yerleştirilecek olan çalışanın iş doyumunu elde edebilmesi hem de genel anlamda örgütün başarılı olabilmesi için büyük bir öneme sahip bir konudur. Çalışanların işyerinde huzurlu bir ortamda çalışmalarının ve örgütün başarısının en önemli kriterlerinden olan çalışan ve işin uyumlu olması sıklıkla göz ardı edilmektedir. Pratikte çalışanlarla yaptıkları görev arasındaki uyumsuzluk genel bir sorundur. Buna göre, farklı sebeplerle, kurum içinde bir görevi üstlenen kişilerin fiziki olarak sahip oldukları beceriler, bilgi ve kişisel özellikleri görevin yürütülmesi için gereken beceri, bilgi ve kişisel özelliklerinden daha düşük veya yüksek seviyede olursa uyumsuzluk durumu ortaya çıkabilmektedir. Böyle bir uyumsuzluk her iki durumda da iş doyumunun sağlanamaması sonucunu doğurur ve örgütün başarısının önünde engel teşkil eder. Bu bağlamda, çalışan - görev uyumsuzluğu, en dar anlamıyla bireysel dengeyi, en geniş anlamıyla da toplumsal dengeyi bozucu bir rol üstlenmektedir (Erdoğan, 1990: 27-28). Eğer, bir görevi yürüten kişilerin fiili olarak sahip oldukları beceriler, bilgiler ve kişisel özellikler yürütülecek olan görevin gerektirdikleri ile uyumlu olmazsa görevin altında ezilmek ve başarısız olmak kaçınılmaz olur. Bu durumda ortaya çıkabilecek olan iki sonuçtan biri iş doyumumsuzluğu ve diğeri de başarısızlığın diğerlerine yansıtılmasıdır.

Asıl olarak çalışan ve iş arasındaki dengenin işe alımda muhtemel bir adaletli yaklaşımın sonucu olduğu söylenebilir. Bunun tersi olarak iş ve çalışan arasındaki uyumsuzluğun işe alım süreçlerindeki adaletsizlik kaynaklı olduğu söylenebilir. Çalışma yaşamında ve örgütün başarısında önemli kriterlerden biri de iş ve çalışanın uyumlu olmasıdır. Liyakat kelimesi ile açıklanmaya çalışılan bu durum pratikte bazı sorunlarla karşı karşıya kalmaktadır. Çalışanların kurum ve kuruluşlarda bulunan görevlere yerleştirilmeleri sırasında nesnel olmayan değerlendirmelerle karar verildiği görülmektedir. Akrabalık, yakınlık, politik görüş yakınlığı, nüfuz kullanma gibi nedenlere bağlı olarak adam kayırma durumu ortaya çıkabilmekte ve bu da liyakate engel olmaktadır. Bunun sonucunda da iş ve çalışan arasındaki uyum ortadan kalkmaktadır. Liyakat temelinde gerçekleştirilmeyen işe alımların sonucunda iş yaşamı hem örgütler ve çalışanlar hem de üçüncü taraf kişi ve kurumlar için

sorunlara neden olmaktadır. Bu problemin ana çıkış noktası ile işe alımlarda adaletli ve eşit davranmamak olarak karşımıza çıkmaktadır.

### **1.3.2 Ücret ve maaş yönetiminde adaletsizlik**

Çalışanların iş doyumunu elde edebildikleri yapılar içinde kalmak istemelerini sağlamak ve bunu yaparken de geçimlerini sağlayabilmek için belirli bir ücret almaları gerekmektedir. İşyerlerinde çalışma yaşamında ortaya konulan ücretlendirme yönetimi kapsamında asıl hedef hem çalışanlar hem de işletme açısından adaletli bir maaş sisteminin kurulmasıdır. Eşit işe eşit maaş uygulamasının yapıldığı ve adaletli bir düzene sahip işletmelerde ücretlendirmenin harcanan emekle, bilgiyle ve beceriyle uyumlu olması büyük bir öneme sahiptir. Bu tür bir maaş düzeni yani çalışanların gerçekleştirdikleri işlere karşılık elde ettikleri adaletli ve eşitlikçi ücretler çalışanların iş doyumlarını artıracak ve verimi yükseltecektir (Uyargil vd., 2008: 420-421). Bununla birlikte adaletli ve eşitlikçi bir maaş sistemi çalışanların örgütsel adalet algıları üzerinde de önemli bir yere sahiptir. Çalışma yaşamında karşılaşılan adaletsizlik algısının önemli bir bölümünü ücretlendirmelerde yaşanan sorunlar oluşturmaktadır. Çalışanların örgütsel yapıya sunduğu katkı ile örgütten elde ettikleri ücretlerin birbiri ile uyumlu olmaması veya çalışan tarafından böyle algılanmaması, örgüt içinde aynı ya da benzer işleri yapan kişilerinde birbirlerinden farklı ücretler alıyor olmaları adaletsizlik algısını güçlendirici etkenler olmaktadır. Maaş veya iş konusunda adaletsizlik algısı geliştiren çalışanlar, Adams tarafından ortaya atılan eşitlik teorisi uyarınca bu algılarının gücü ile orantılı olarak iş doyumsuzluğu ve örgüt içi sorunlar yaşayabilirler. Ayrıca, örgütlerdeki ücretlerde algılanan iç ve dış adaletsizlik duyguları, bir süre sonra ilgili çalışanların örgütteki üretkenliği ve verimliliğini de düşürebilmektedir. Hatta yaşanan iş doyumsuzluğu, çalışanların, kimi durumlarda örgütte maddi ve manevi zarar vermeleri ve şartlar uygunsa örgütten ayrılmalarına dahi neden olabilmektedir (Can ve Kavuncubaşı, 2005: 237).

### **1.3.3 Terfi ve ilerleme sisteminde adaletsizlik**

Örgütlerde, görev alan çalışanların belirlenmiş görevleri yürütmek üzere iş süreçlerine dahil olmalarına rağmen, sürekli olarak aynı görevi yürütmeleri beklenmemelidir. Kaldı ki klasik kamu yönetimi uygulamalarında dahi çalışanlar en düşük kademelerden işe başlatılırlar ve zaman içerisinde kurum içinde önemli



konumlara gelebilirler. Bu kapsamda, hem özel sektörde hem de kamu sektöründe, genellikle beceri, bilgi ve kişisel özelliklere de bakılarak çalışanların daha üst pozisyonlarda çalışmaları için terfi hakkı elde ettikleri görülebilir. Örgütlerde bulunan, üst düzeydeki işlere ve yönetim kademelerine örgüt kültürüne yabancı dışarıdan birini almak yerine örgütün tüm süreçlerini bilen, örgüt kültürünü özümsemiş içeriden birinin getirilmesi belirli avantajlar sağlayabilmektedir. Bu tür yükselmelere terfi adı verilmektedir. Terfi, çalışanların işlerini sürdürdükleri pozisyondan daha üst düzeyde yetkiye ve sorumluluğa sahip farklı bir pozisyona geçmeleri olarak adlandırılmaktadır. Örgütlerde, çalışanların seçilmesi ve işe yerleştirilmelerinden sonra belirli bir görevle ilgili gösterdikleri önemli başarılar onların benzer bölümde yer alan daha yüksek seviyeli görevlere geçmelerini sağlamaktadır. Bu terfilerde kişilerin tam anlamıyla başarılı olmaları beklenmemelidir. Bu bakımdan, terfi elde eden çalışanın yeni görevinin gerektirdiği beceri, bilgi ve özelliklere sahip olduğu objektif kıstaslar ölçüsünde ortaya konmalıdır (Erdoğan, 1990: 188).

Örgüt işleyişinde sıklıkla kullanılan kıdem, hizmetçi eğitimler, önceden yapılan görevlerde gösterilen başarılar gibi klasik terfi kriterlerinin bazı sorunları da beraberinde getirdiği bilinmektedir. Bu sorunların en önemlilerinden biri, hiyerarşik ve bürokratik olarak görülen yönetsel sorunlardır. Peter ilkesi olarak adlandırılan bu sorun Laurence Peter tarafından ortaya atılmıştır. Peter'e göre salt önceki görevde gösterilen başarı kriteri ile gerçekleştirilen terfilerde yürüttükleri görev ile ilgili becerileri olan kişiler becerisi olmayan bir üst göreve getirilebilmektedirler. Hiyerarşinin ve bürokratik süreçlerin yoğun olarak yaşandığı örgütlerde, her pozisyondaki her çalışan beceri gösteremeyeceği üst mevkilere terfi edilebilirler ancak bu noktadan sonra terfileri (buldukları terfi noktasında başarısız olurlarsa) mümkün olmaz. Bu süreç işletmede görev yapan herkesin başına gelebilmektedir. Peter tarafından ortaya atılan deyişi ile bu kişilerin kendi yetememezlik seviyesine kadar yükselebilecekleri ve zaman içinde tüm örgütün karar ve yönetim merkezinin, yetememezlik seviyesine düzeyine ulaşmış olan kişilerle doldurulmuş olacağını iddia eder (Peter, 1984: 26). Aslında, Peter ilkesi olarak tanımlanan ve her bir çalışanın yetememezlik seviyesine erişmek eğilimi içinde olmasının yanı sıra bu durumun zaman içinde tüm örgütsel yapıyı kuşatabilecek durumun gerçekleşmesinde en önemli unsur terfi işlemlerinin nesnel kriterlere ve sınavlara bağlanmamasıdır. Örgüt

yapılarındaki tüm terfi uygulamalarında belirli görevler için uygun görülen çalışanların yeni terfi edecekleri görevlerin gereği olan beceriler, bilgiler ve kişisel özelliklerin terfiye konu olan işle ilgili bir test veya sınavın sonucunda fiili olarak tespit edilemediği durumda Peter ilkesi işlemeye başlamaktadır. Diğer bir ifadeyle, Peter ilkesi, örgütsel yapılardaki adil olmayan terfilerin ağır bedeli olmaktadır.

Uygulamada, çeşitli örgütler de terfi ve ilerleme sistemi içerisinde geleneksel olarak kıdem, sicil ve yaş gibi kıstaslar kullanılmaktadır. Ancak, söz konusu uygulamaların sadece görünüşte objektif olduğu ve çok zaman beklenen etkinliği sağlamadığı da bilinmektedir (Erdoğan, 1990: 193). Çünkü günümüzde ortaya çıkan yoğun rekabet yönetim uygulamalarında, kıdem, sicil ve yaş gibi klasik terfi kriterleri yerine yeni bilgi ve yönetsel sistemlerin önemini artırmaktadır. Bu nedenle klasik terfi uygulamalarındaki kriterlerin geçerlilikleri yok olmaya başlamıştır. Buna ek olarak halihazırda çalışma yaşamı ile ilgili yönetsel süreçlerin ve insan kaynakları yönetimlerinin yeterli ölçüde kurumsal hale gelemediği kurumlarda, önemli karar merkezlerinin yönetimleri ile ilgili görevlere, nesnel olmayan yöntemlerle terfilerin gerçekleştirildiği gözlenmektedir. Örneğin yatırım sahibi olan kamusal işletmelerde bulunan kritik görevlere farklı beklentilere zemin hazırlaması nedeniyle yakın akrabalarını yandaşların, partililerin atandığı görülmektedir. Bu tür terfi uygulamaları, etik olarak ve adalet açısından uygun değildir. Bu durum kurum içinde çalışan diğer personel üzerinde önemli olumsuz etkilere ve baskılara neden olmaktadır.

Örgütlerde bulunan üst düzeydeki yönetim pozisyonları için -örgüt içerisinde bir yöneticinin getirilmesi düşünülüyorsa- nesnel olmayan kriterlerle atanmanın yapılması yerine, farklı kriter ve yöntemler eşliğinde oluşturulacak değerlendirme kriterleri ve sınavların kullanılması, hem örgütsel yapının etkililiğini artıracak hem de o pozisyona gelmek isteyen tüm çalışanların adalet algılarında bir sorunun ortaya çıkmasına engel olacaktır.

#### **1.3.4 Ek ödemelerde ve sosyal yardımlarda adaletsizlik**

Örgütler, nitelikli çalışanları kendi bünyelerinde görevlendirmek, mümkün olduğunca uzun süreler boyunca onları işte tutabilmek, ast ve üst etkileşimini daha iyi hale getirmek, huzurlu ve güvenilir çalışma ortamları hazırlamak için ücretlendirme haricinde, sosyal yardımlar biçiminde kimi ek ödemeler

yapmaktadırlar. Bunların bir bölümü, doğrudan çalışma verimine veya alınan ücretle bağlantılı olmadan maddi veya ayni olarak verilmektedir. Ek ödeme ve sosyal yardım gibi ek teşvikler, genellikle örgütlerde çalışan kişilere sunulan mali katkılardır. Ek ödemeler ve sosyal yardımlar kapsamında; çalışanlara sunulan imkanlara örnek olarak şu maddeler sıralanabilir: hasta olanlara özel ödemeler, hisse dağıtımı, kar payı, yıllık izin avansı, yeme parası, yakacak yardımı, yıllık ikramiye, öğrenim yardımı ve burs, ölüm yardımı, evlenme yardımı, çocuk yardımı ve benzeri gibi çalışanlara yapılan bu tür yardım ve hizmetlerin en önemli amacı, çalışanların yüksek moral düzeyine, güven duygusuna ve genel iş tatminine katkıda bulunmaktır (Bingöl, 2006: 438-445). Tüm bu ek teşviklerin örgüt üzerinde istenilen katkının sağlayabilmesi bunların adaletli bir şekilde dağıtılmasına bağlıdır. Örgütsel yapılar içindeki birimler, kendileri için gerçekleştirilen bu ek teşviklerin, adil olarak dağıtıldığını bildikleri zaman örgütsel adalet algısı üzerinde önemli ve olumlu etkilere neden olabilmektedir.

Ek ödemeler ve sosyal yardımlara ilişkin uygulamalar değerlendirildiğinde çalışanlar arasında bazı adaletsizliklerin olduğu görülmektedir. Pratikte genellikle kamu sektöründe benzer işi yapan memurlar veya çalışanlar arasında ayrımcılık görülmekte ve bu durum da diğer çalışanlar üzerinde olumsuz etkiler ve adaletsizlik algılarına neden olmaktadır

### **1.3.5 Dolaylı ödemeler ve hizmetlerde adaletsizlik**

Çalışanların moralini arttırmak, iş devir hızını azaltmak, sağlık ve güvenliğe ilişkin algıları olumlu hale getirmek, iş yaşamını daha iyi duruma getirmek ve kolaylaştırmak gibi amaçlarla verilen maddi ve manevi teşviklerin yanı sıra bazı dolaylı teşvikler de söz konusu olabilmektedir. Dolaylı ödeme ve teşviklerin bir bölümü, toplu sözleşmelerde ortaya konulan hükümlere bağlı gerçekleşebileceği gibi, bir bölümü de örgüt yönetiminin çalışanlar üstünde kullanacakları teşvik yöntemleri olarak ortaya çıkabilmektedir. Çünkü bu tür ödeme ve hizmetler, bir yandan çalışanların sağlık ve güvenliğini sağlamaya çalışırken, diğer yandan da üstün niteliğe sahip kişileri örgüte çekebilme konusunda yönetime yardımcı olabilmektedir. Bu kapsamda, örgütlerin çalışanlarına sunduğu dolaylı ödeme ve hizmetlerin bir bölümü şöyle sıralanabilir: işsizlik sigortası, kaza sigortası, kantin hizmetleri, hukuki yardımlar, ulaşım hizmetleri, özel hayat ve sağlık sigortaları, kreş hizmetleri, otopark yeri, emeklilik danışmanlığı vb. (Bingöl, 2006: 438-445). Bunların dışında, özellikle

üst düzey pozisyonlarda görevliler için sunulan bazı ayrıcalıklar da (örneğin, özel araç, lojman, özel kulüp üyelikleri, özel makam odaları gibi) ek fayda sağlaması açısından önemlidir (Uyargil, 2008: 404).

Örgütte çalışan kişilerin sundukları katkıyı teşvik etmek ve onların bağlılıklarını artırmak için sunulan bu tür olanakların ve teşviklerin amaca uygun şekilde sonuç vermesi adaletli bir şekilde dağıtılması ile mümkün olacaktır. Aksi durumda bu teşvikler ters etkiye neden olarak örgütsel yapıyı bozucu etkilere yol açabilirler. Örgütlerde iyi niyetle ve başarıyı artırmak amacıyla başlatılan bu tür uygulamalar adaletli bir şekilde uygulanmadığı zaman çalışanlar arasında başta kıskançlık olmak üzere pek çok olumsuz duygunun ortaya çıkmasına neden olabilecektir.

### **1.3.6 Tatil ve izin kullanımında adaletsizlik**

Örgütler, çalışma yasaları ve toplum iş sözleşmeleri hükümleri uyarınca haftalık olarak çalışma sürelerini dolduran çalışanlarında 1 gün hafta tatili ve en az 1 yıl süre ile çalışan kişilere ise yıllık izin haklarını vermek zorundadırlar. Ücretli olan bu haftalık ve yıllık izinlerin yanında resmi ve dini bayramlarda da çalışanlara izin verilmesi gerekmektedir. Fakat özel sektör iş durumu, toplu iş sözleşmelerinde kabul edilen kurallara uygun olarak resmi ve dini bayramlarda belirli ek ücretler karşılığında çalışanlarına görev verebilmektedirler. Örgüt yöneticileri, kanunlar ve diğer yönetmeliklerden doğan izin haklarının yanı sıra çalışanların farklı mazeretlerine karşılık da izin kullandırmak durumunda kalabilirler. Bununla birlikte önceden tahmin edilmesi mümkün olmayan farklı durumlara bağlı olarak çalışanlara izin kullandırılması söz konusu olmaktadır. İzin kullanma konusu çalışanların örgütsel adalet algıları üzerinde önemli etkiye sahip bir konudur. Bu nedenle örgüt yöneticilerinin izin kullandırma konusunda adaletli olmaya özen göstermeleri çalışanların motivasyonunu artırabilir.

### **1.3.7 Ödül ve cezaların verilmesinde adaletsizlik**

Örgütlerin, amaçladıkları çıktılara sağlıklı ve verimli bir biçimde ulaşabilmesi öncelikle yönetim kadrosu olmak üzere tüm çalışanların kendilerini kontrol edebilmeleri ve diğerlerine karşı özenli yaklaşım sergilemelerine bağlıdır. Bu anlamda, örgütte görev alan herkesin yönetim kadroları tarafından belirlenen kurum içi kurallara, kanuni düzenlemelere ve örgütsel kültüre uygun şekilde davranışlar sergilemeleri gereklidir. Bu tanım literatürde disiplin kavramı ile açıklanmaktadır.

Disiplin kavramı, çalışan davranışlarının, ödülleri olumlu şekilde özendirilmesi, yönlendirilmesi ve cezalarla kurallara uymayanların gelecekte aynı olumsuz davranışları göstermelerinin önüne geçmek için uygulanan kurallar bütünü olarak açıklanabilir. Her örgütte, ister demokratik, isterse otoriter yönetim yaklaşımları uygulansın, mutlaka disiplin uygulamalarına ihtiyaç vardır (Bingöl, 2006: 502-503). Bu kapsamda, her örgütsel yapıda, olumlu davranışların artırılması amacıyla ödül beklentisi içinde olan kişilerin varlığı kadar sadece ceza ile karşı karşıya kalmamak için kurallara uyan kişilerin varlığı da mümkündür. Dolayısıyla örgütün amaçları ve düzenine ortalama üstü katkısı olan çalışanlara bu çabaya karşılık bir ödül verilmesi gerekmektedir. Benzer biçimde, örgüt kurallarına uymakta sorun yaşayan veya düzenin bozulması noktasında hassas davranmayan çalışanlara da bu eylemlerin tekrarının olmaması adına bir ceza uygulamak gerekmektedir. Ödül ve ceza uygulamalarında da kişiye özel uygulamalardan kaçınmak ve önceden belirlenmiş kriterlere bağlı olarak uygulamaların adaletli bir şekilde yapılmasını sağlamak örgütsel adalet algısı için önem arz etmektedir.

Pratikte ödülleri ve cezaların uygulanması ile ilgili alınacak olan kararların her durumda adaletli olması mümkün olamayabilir. Ödül ve ceza uygulamalarında genellikle ödüle ya da cezaya layık olan davranış ve tutumlar değil de ödüle ya da cezaya muhatap olan kişinin konumu ve kişisel özellikleri ön planda tutulmaktadır. Diğer bir deyişle örgütü yöneten kadrolar nesnel olmayan değerlendirme kriterleri ile hareket ederek bazı çalışanların imajına katkı sağlamak adına ödüllendirme davranışı içine girmektedirler. Böyle olduğu zaman ödülün sahip olduğu olumlu davranışların pekiştirilmesi özelliği etkisini yitirir ve yöneticiler kendilerine yakın kişileri ödüllendirmiş olurlar. Benzer biçimde cezanın gerekmediği kimi durumlarda ceza uygulamasının yapılması da cezanın caydırma özelliğinin azalmasına neden olmaktadır. Her iki durumda da adil olmayan bir ödül ve ceza yöntemi uygulanmakta ve bu da çalışanların geneli üzerinde örgütsel adalet algısının bozulmasına neden olmaktadır.

Ödül ve cezaların uygulanması ile ilgili adaletli ve eşitlikçi olmayan uygulamalar bir yandan çalışanlarda iş doyumunun düşmesine bir yandan da örgüte karşı küskünlüğe hatta zarar vermeye neden olabilmektedir.

### 1.3.8 Performans değerlendirmede adaletsizlik

Örgütlerin, temel hedeflerine verimli ve etkin bir şekilde ulaşabilmelerinin en gerçekçi yolu kuşkusuz insan kaynaklarından geçmektedir. Yönetim bilimleri ile ilgili yürütülen araştırmalara göre örgütlerin ellerinde bulunan insan kaynaklarından daha yüksek seviyede yararlanma konusunda performans değerlendirme kriterlerini sağlıklı bir şekilde belirlemeleri gerekmektedir. Performans değerlendirme, örgüt yöneticilerinin, önceden belirlenmiş belirli kriterlere göre tespit edilen karşılaştırma ve ölçme yolları ile çalışanların görevlerini yaparken gösterdikleri performanslarını değerlendirme sürecidir. Bu bağlamda, örgüt yöneticilerinin örgüt içindeki performans değerlemesine yönelik bilgileri en yoğun olarak şu alanlarda kullandığı söylenebilir: çalışanlar arası karşılaştırmanın gerektiği konular (ücretlerin belirlenmesi, terfi kararları ve işten çıkarmalar gibi); çalışanların kendi içlerinde karşılaştırılmasının gerektiği konular (kişilerin eğitim seviyeleri, güçlü ve zayıf taraflarının tespit edilmesi gibi); örgütsel yapının devamına ilişkin kararlar (amaçların belirlenmesi, denetim ve değişim gereksinimleri gibi) ve doküman oluşturmaya ilgili işlemler (personel kararlarının alınması ve yasal yükümlülüklerin karşılanması gibi) (Akdoğan ve Demirtaş, 2009: 49-71).

Performans değerlendirme ile ilgili kullanılan yöntemlerin pek çoğu değerlendirme işlemini gerçekleştirecek olan kişinin, sübjektif değerlendirmeleri ile kesintiye uğramaktadır. Bu nedenle değerlendirme sürecindeki kişileri adaletli olacakları varsayımı ile bu yöntemler uygulanmaktadır. Oysa pratikte özellikle değerlendirmeci kişilerden kaynaklanan farklı hatalar veya adaletsizliklere bağlı olarak sistem istenen sonuçları verememektedir. Burada bahsedilen bu nesnel olmayan yaklaşımlara örnek olarak şunlar verilebilir: Aşırı hoşgörölü olmak veya aşırı katı olmak, hale etkisi (bir kişiyi belirli bir konudaki uzmanlığına bakarak diğer konularda da uzman olabileceğini düşünmek) ve boynuz etkisi (bir çalışan görevinin önemli bir bölümünü başarılı bir şekilde yapmasına rağmen, başarılı olmadığı bir konu ile yargılanması ve başarısız gibi görülmesi), objektif olamama ve çeşitli önyargılar (kişisel olumlu ya da olumsuz duygular, düşünce kalıpları, ideolojik ve siyasi yandaşlıklar, hemşerilik düşünceleri gibi) (Bayraktaroğlu, 2006: 130-133).

### 1.3.9 Örgüt içi iletişimde adaletsizlik

Örgüt yöneticilerinin, örgütün amaçlarına farklı insanların aracılığı ile erişme çabaları sırasında sıklıkla kullandığı etkili araçlardan birisi de örgüt içi iletişim süreçleridir. Örgütler bakımından iletişim süreçleri, bir örgütlü yapının farklı bölümleri arasında, ast ve üstler arasında, çalışanların kendi aralarında bilginin, düşüncelerin ve duyguların aktarılmasını içeren süreçlerden oluşmaktadır. Bu çerçevede, örgüt iletişiminin en önemli işlevleri, bilgi sağlama, ikna etme ve etkileme, emretme ve öğretme birey ve birimler arasındaki koordinasyonu sağlama şeklinde özetlenebilir (Bayraktaroğlu, 2006: 254-255). Bununla birlikte, örgüt içi iletişim süreçlerinin, çalışanların gösterdikleri performansın geribildirimi bakımından da kimi işlevlerinin bulunduğu görülmektedir. Örgüt içindeki çalışanların üzerlerine düşen görevleri gerektiği şekilde yerinde getirmelerinde, yapacakları işlere dair bilgilerin ve yönergelerin net olarak kendilerine sunulması büyük önem taşımaktadır. Bu bağlamda, örgütü yöneten kişilerin altlarında çalışan kişilerle aralarında kuracakları iletişim süreçlerinde adil ve eşitlikçi bir yaklaşım göstermeleri hem örgütün etkisini artırması hem de başarılı bir şekilde hedeflere ulaşılması açısından önem taşımaktadır. Bu durum aynı zamanda çalışanların iş doyumunu da artıran ve örgütsel adalet algılarını olumlu yönde etkileyen bir sonuç doğurmaktadır.

Pratik uygulamalarda bazı örgüt yöneticilerinin çalışanlarla kuracakları ilişkilerde keyfi ve bireysel tercihler bağlamında hareket ettikleri görülmektedir. Bu durum örgüt içindeki iletişim süreçlerini bozucu etkiye sahiptir. Yöneticiler bu iletişim sırasında güç göstermek gibi çalışanlar tarafından olumlu karşılanmayacak bazı davranışlar içine girebilmektedirler. Bu süreç boyunca yöneticileri bazı kişilere öncelik tanımaları veya bazı kişi veya gruplarla daha samimi iletişim kurmaları diğer çalışanlarda olumsuz duygu ve düşüncelere neden olabilmektedir. Diğer çalışanlarla yeteri kadar iletişim kurulamaması durumu, örgüt içinde örgütün aleyhine ortaya çıkması muhtemel gayri resmi grupların doğuşunu tetikleyebilir (Dereli, 1975: 67). Bununla birlikte, örgüt yöneticilerinden kaynaklanan bu tür bir dengesiz iletişim bazı çalışanların dışlanmışlık hissine kapılmalarına neden olması açısından önemli olumsuzluklar içermektedir. Asıl olarak iletişim süreçleri kapsamında, çalışanlar arasında, yöneticilerin ayırım yaptıkları algısı – gerçekte bu olmasa dahi- kimi çalışanların ihmal edildiğine dair oluşturacakları algı, onları olumsuz şekilde etkileyecektir. Pratikte sorunlu ve adaletsiz olarak algılanan iletişim süreçlerinin

örgütsel yapılar üzerinde ortaya çıkardığı en önemli problemler arasında şu maddeler sayılabilir: Çalışanların önerilerini alaycı bir biçimde, ciddiye almamak, telefonlara cevap vermemek, tehdit ve korku yaymak, kasten aşağılamak, dinlememek, aşırı tenkit edici olumsuz tepkiler vermek, samimi olmayan tutumlar sergilemek, hakkında söylenti çıkarmak, işle ilgili bilgileri kasten gizlemek veya yanlış bilgi edinilmesine neden olmak (Özdevecioğlu ve Çelik, 2009: 95-111). Örgüt içi iletişimde adaletsiz uygulamalar ve ortaya çıkan mağduriyetler, bu tür olumsuz iletişim süreçlerinden etkilenen çalışanlarda nefret, öfke, sinirlilik, yüksek stres düzeyi, güven kaybı, aşırı kaygı, ileriye görememe, aşırı yorgunluk gibi pek çok olumsuz etkiye neden olmaktadır (Özdevecioğlu ve Çelik, 2009: 95-111).





## **2. ÖRGÜTSEL ADALETİN İŞ MOTİVASYONUNA ETKİSİ**

### **2.1 İşletme Yönetiminde İş Motivasyonu ve Örgütsel Adalet**

Kar amacı gütsün veya gütmesin her bir kurum ve kuruluşun başarılı olması için o yapıyı meydana getiren bireylerin verimli ve başarılı olması ile mümkündür. Kuruluş amaçları kar elde etmek olan ticari işletmelerin de başarılı bir şekilde faaliyetlerini sürdürmeleri ve kar elde edebilmeleri çalışanlarının başarılı bir performans göstermelerine bağlıdır. Bu bağlamda çalışanların performansının artırılması motivasyon kavramını da beraberinde getirmektedir. Çalışma yaşamında rol sahibi olan her bir çalışanın (yöneticiler de dahil) farklı şekillerde motive edilmeleri gerekmektedir. Motive olmak başarıyı da beraberinde getiren bir durumdur.

Günümüz çalışma yaşamında çalışanların neye ihtiyaç duyacaklarına ilişkin yapılan araştırmalar geçmişten bugüne bu ihtiyaçların değiştiğini ortaya koymaktadır. Yalnızca fiziksel ihtiyaçlarının karşılanması ile yetinmeyen çalışanlar geçmişe göre farklı ihtiyaçları elde etmek için çaba göstermeye başlamışlar ve bu noktada da iş doyumunu olarak özetlenebilecek manevi doyum öne çıkmıştır.

Çalışanlar ayrı ayrı bireyler şeklinde ele alındığında her birinin farklı kişisel özelliklerinin bulunduğu görülmektedir. Tüm bireylerin çalıştıkları kurumlardan beklentileri de farklı farklı olmaktadır. Bu bağlamda motivasyonun sağlanması zorlaşmaktadır. Çünkü her bir kişilik özelliği için motive edici kaynak aynı olmayabilir. Fakat genel kabul gören eğilimlere bakıldığında zaman bireylerin çalıştıkları işletmelerden büyük isteklerinin olmadığı görülebilmektedir. Emeğine karşılık gelen maddi karşılığın alınabilmesi, işletmede çalışan her bir bireye eşit şekilde davranılması gibi istekleri bulunmaktadır. Bu sayılanlar da hali hazırda örgütsel yapı olan işletmelerin varlıklarını devam ettirmek için yapmak zorunda oldukları uygulamalar arasındadır.

Tüm gereksinimlerden önce çalışanların kurumlardan istediği adaletli bir yönetim şeklidir. İçinde buldukları kurumsal yapıda yönetim kademesindeki kişilerin adaletli kararlar almaları ve herkese eşit davranmaları büyük önem taşımaktadır. Adaletli yaklaşımın olduğunu gören çalışanlar, görev yaptıkları birime ve

kurumlarına güvenirlir. Bu güven duygusu zaman içinde örgütsel bağlılığı da beraberinde getirebilmektedir. Örgütsel bağlılık çalışanların görevlerini yerine getirme ve hedeflere ulaşma konusunda en önemli güdü kaynağıdır. Olumlu şekilde motive olan çalışanların yüksek performans gösterdikleri çalışmalarla belirlenmiştir. Bu durum çalışanların belirli çıkarları elde etmesinin yanında kurumların da önemli faydalar elde etmesini sağlaması açısından önemlidir. Bu anlamda örgütsel adalet ile motivasyon arasında önemli bir ilişki olduğu söylenebilir.

Çalışma ortamına konu olabilecek her bir başlık için ayrı ayrı ele alınması gereken adalet kavramı öncelikle ücretler konusunda değerlendirilmelidir. Yaptığı işin karşılığında memnun olamayan kişilerin verimli çalışması mümkün değildir. Bu durum zaman içinde farklı olumsuzluklara neden olabilir. Adaletsizlik algısının oluşması bu olumsuzlukların en önemlisi ve en tehlikelidir. Bu durumun ortaya çıkması orta ve uzun vadede işletmeler için hayati sorunlara neden olabilmektedir. Bu yüzden çalışanların adalet algılarının sağlıklı oluşması için gereken tüm adımlar atılmalıdır.

Bu açıdan bakıldığında üzerinde durulması gereken bir önemli kavram da ödül ve takdir kavramıdır. Yöneticileri tarafından yaptığı çalışmalar takdir edilen kişiler daha sağlıklı şekilde motive olabilirler ve daha yüksek seviyede verimli olurlar. Buna benzer şekilde ödül de önemli bir motivasyon aracıdır. Kişiler verdikleri hizmetin karşılığında kurumun elde ettiği fazladan çıktılar için az da olsa bir pay almak isterler. Ödül beklentisi olarak adlandırılacak olan bu durum önemli bir motivasyon kaynağıdır.

Yöneticiler işletmedeki tüm bu öğelerin ne şekilde kontrol edilebileceği ile ilgili bilgi sahibi olması gereken kişilerdir. Bu bağlamda yöneticileri önemle üzerinde durmaları gereken birinci konu insanlar arası ilişkilerdir. İyi bir yöneticinin çalışanları ile devamlı şekilde iletişim halinde olması gerekmektedir. Yöneticinin yakınlığı ve samimiyeti konusunda güvenli hisseden çalışanlar önemli başarılar elde etme konusunda önemli bir güdü kaynağı elde etmiş olurlar.

### **2.1.1 Motivasyon kavramı, tanımı ve boyutları**

Motivasyon kavramı yeni bir kavram değildir, sanayi devrimiyle örgüt yaşamına girmeye başlamıştır. Sanayi devriminin ilk yıllarında, işçilerin ve ailelerinin fizyolojik ihtiyaçlarının çokluğu patronların ve yöneticilerin de dikkatini çekmiş ve

bu ihtiyaçların giderilmesine yönelmişlerdir. Bu ihtiyaçların karşılanması işte başarılı olunması şartına bağlanmış, başarılı olamayanlara zorlama ve cezalandırma gibi yöntemlerle iş yaptırılmak istenmiştir (elik, 2011: 2).

Motivasyon kökenleri itibariyle Latinceye dayanmaktadır. Latin dilinde hareketli olmak anlamına gelen ‘movere’ kelimesinden (günümüz İngilizcesinde de move olarak geçen) türemiştir. İlerleme, harekete geçme, güdülenme gibi çok sayıda karşılığı olan kelimedenden gelen motivasyon; belirli bir hedef belirlemek ve bu hedef doğrultusunda insanları ilerletmek için verilen çabaların tümü olarak tanımlanabilir. (Tengilimoğlu, 2012: 127). Farklı bir tanımda da motivasyon; bir hedefe ulaşmadaki kararlılık, çaba ve yoğunluktur (Robbins ve Judge: 204).

Güdü bir insanı hareketli duruma geçiren ve bu hareketliliğin devamlılığını sağlayamaya yarayan güçtür. O halde güdü, insanın içinden gelen bir ihtiyaç veya tutkudur. Kişiyi iradesi doğrultusunda şuurlu, yarı şuurlu veya şuursuz olarak bir tür eyleme götürür (Arslan, 2013, s. 5). Motivasyon yönlendirici bir g şeklinde tanımlanmaktadır. Kişileri belirli hedefler doğrultusunda ileriye götürmek, yönlendirmek özetle harekete geçirmek için kullanılan bir araçtır (Bakan, 2011: 253). Motivasyon davranışları açıklamak amacıyla kullanılan kuramsal bir yapıdır. Eylemlerin, isteklerin, ihtiyaçların nedenlerini açıklayan bilimsel bir kavramdır (<http://en.wikipedia.org/wiki/Motivation>).

Yukarıda yer alan tanımlar ele alındığında motivasyon kavramının 3 ana temele dayandığı görülebilmektedir. Bu temeller şöyle sıralanabilir (Aslanadam, 2011: 23);

- Bireysel olarak insanlarda bulunan, içlerinde saklı duran ve davranışlarına biçim veren özelliklere bağlı olarak davranışların tetiklenmesi,
- Bir hedefe bağlı olarak davranışların değerlendirilmesi,
- Kişinin algısında olan hedeflere yönelik olarak davranışlarına yön vermesi.

Motivasyon olarak tanımlanan bu kavram farklı biçimlerde açığa çıkabilmektedir. Kişiler dışarıdan gelebilecek herhangi bir uyarıcı ile hareketlenebilecekleri gibi ilerinden gelecek bazı uyarıcılarla da harekete geçebilmektedirler. Bu oluşumsal bir süreçtir. Bu süreçte kişilerin istekleri ve ihtiyaçları, işe ilişkin hedefler ve ortaya konulan çaba gibi öğeler önemli olmaktadır.

Maslow tarafından ortaya atılan ihtiyaçlar hiyerarşisinde bulunan ve temeldeki fiziki ihtiyaçlardan başlayarak kendini gerçekleştirmeye kadar giden kişisel ihtiyaçların

doyurulması gerekmektedir. Doyuma ulaşamayan ihtiyaçlar belirli bir sürenin ardından kişilerde olumsuz duyguların ortaya çıkmasına neden olurlar. Bunun üzerine kişilerde rahatsızlık hissi oluşmaya başlar ve buna bağlı olarak harekete geçme isteği ortaya çıkar. Bu süreç motivasyonun temel sürecini oluşturur. Aşağıdaki şekilde durum şöyle gösterilebilir (Efil, 2013: 161);

6.Gerginliğin Azaltılması ↑	1.Doyurulmamış ihtiyaçlar ↓
5.Doyurulmamış İhtiyaçlar ↑	2.Gerginlik(Uyarılma) ↓
4.Hedefe Ulaşma ↑	3.Hedefe doğru yönelme ←

**Şekil 2.1:** Motivasyonun Temel Süreci

Dünyaya her gelen canlı, kendisi değişik bir fiziksel çevrede bulmaktadır. Hayatını sürdürebilmesi, sosyal olarak gelişebilmesi, başarılı olabilmesi için ortama uyum sağlaması gerekmektedir. İnsanlar da sürekli olarak değişen çevresel şartlara uyum sağlamak üzere farklı mekanizmalarla donatılı şekilde doğmaktadır. Kendisi için gerekenlere erişebilmek için farklı arayışlara yönelebilir. Kişilerin sahip oldukları ihtiyaç ve isteklerin düşünce aşamasından sonra harekete geçme evresi motivasyon olarak tanımlanmaktadır. Bu statik durumda olan bir şeylerin harekete geçmesi şeklinde de açıklanabilir.

Özetle motivasyonun ortaya çıkmasındaki hedef insanın davranışlarında bir değişikliğin ortaya çıkmasıdır. Bu bağlamda motivasyon kavramı ile ilgili kişilerin davranışlarının değişmesi yönünde etki eden güç veya enerji tanımı da yapılabilir.

Motivasyon kavramını sınıflandırma çalışmalarında içsel motivasyon, dışsal motivasyon, içgüdüsel motivasyon, araçsal motivasyon, ve hedef içselleştirme şeklinde 5 ana kategori çalışması yapıldığı görülmektedir.

**İçsel motivasyon:** Bizim ihtiyaçlarımız, inançlarımız, beklentilerimiz, zevklerimiz, hedeflerimizdir (Durmuş, 2007: 8). İçsel motivasyon kişiyi harekete geçirme noktasında en önemli motivasyon türü olarak değerlendirilmektedir. İhtiyaç ve istekler, dürtü ve arzular gibi insanların kendi içlerinde yaşadıkları bazı duygulardan oluşmaktadır. Bu duygular kişileri kendi içlerinde harekete geçirmektedir. Gündelik yaşamda ve iş ortamında kişilerin performansına etki eden onlara yön veren ve davranış ve tutumlarda devamlılığı sağlayan birinci tetikleyicilerdir.

Bireyin içsel motivasyonunu destekleyen bazı öğeler şöyle sıralanmıştır (<http://www.erdemgenc.com/motivasyon>);

- Sırtın okşanması,
- Sosyal destekleyicilerin verilmesi,
- Cesaret verici görevler,
- Belirli bazı zorlukları başarma isteği,
- Destekleyen sınıf ortamları,
- Kişinin istekli durumda bulunması,
- İş ve eğitim hayatından hoşnut olunması,
- Yetenekler inanma,
- Umutsuzluktan kaçma,
- Başarı fırsatlarını kollama,
- Kişileri birey olarak değerlendirme,
- Risk alma iştahını artırma,
- İlgi ve iletişimin eşgüdümlü hale getirilmesi,
- Kendisinin değerli olduğunun anlaması,
- Güvenli bir şekilde kabullenme,
- Bilgi elde etme isteği,
- İçgörünün geliştirilmesi,
- Merak etmek,
- Otonomi – yapılacak olanların bireysel seçimli olması,
- Özdeşleşme, içselleştirme.

İçsel motivasyon genellikle kişilerin duygusal yapıları ile ilgilidir. İki durum olduğunda ortaya çıkabilir. İlk durumda kişiler iç dünyalarında negatif yönlü düşünce ve duygular oluşturduklarında motivasyonu düşer ve işten uzaklaşma eğilimine girerler. Buna uzaklaşma faktörü denilmektedir. Diğer durumda da motivasyonun artmasına bağlı olarak kişiler işleri ile daha yakından ilgilenirler. Buna yaklaşma (yakınlaşma) faktörü denilmektedir.

Olumsuz duygusal motivasyon (uzaklaşma) faktörleri şöyle sıralanır (James ve Edden'den akt. Kırıcı, 2013: 8);

- Hayal kırıklığı,
- Can sıkıntısı,

- Hayatı boşa harcama duygusu,
- Evde yanlış giden ilişkiler,
- Kendini gerçekleştirememeye duygusu.

Olumlu duygusal motivasyon (yakınlaşma) faktörleri ise şöyle sıralanır;

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

Dışsal Motivasyon: Kişinin kendisi dışında kalan insanlardan, yöneticiler, iş arkadaşları gibi diğerlerinden gelen ödül, ceza gibi davranışına etki edecek güdülenmedir. Bu motivasyon türünde davranışa destek olan pozitif ve negatif etkenlerin varlığından söz edilebilir. Örgütün üyelerine ödüller vermesi, farklı kulüplere veya derneklere üyeliklerinin gerçekleştirilmesi, yapılan faaliyetlerin belirli kriterlere göre değerlendirilerek belirli puanların verilmesi, örgüt içerisinde takdir edilme ve çalışanları benimseme gibi etkenler olumlu motivasyon sağlayan araçlar olarak sıralanabilir. Örnek olarak bir Amerikan şirketi olan Burger King isimli gıda işletmesi personelinin motive olabilmesi için her bir şubesi için "ayın elemanı" uygulaması yapar ve bu uygulamada seçilen kişinin adı bir sonraki aya kadar şubeye ait ilan panosunda durur. Dışsal motivasyonu olumsuz etkileyen bazı durumlar da bulunmaktadır. Kişinin örgütsel yapı içinde benimsenmemesi, haklarının verilmemesi, kişiler arasında adil olmayan yaklaşımlar, pozisyonun alay konusu olması, çalışanın küçük görülmesi ve ceza uygulamaları gibi etkenler çalışanların motivasyonunu düşürmektedir. Motivasyonun düşmesine bağlı olarak çalışanların performansları ve verimlilikleri de düşer. Kişisel olarak bir negatiflik algılanıyor olsa da motivasyonun düşmesi örgütsel yapıya ve üretim süreçlerine önemli zararlar verebilmektedir.

İçgüdüsel Motivasyon; Görünürde bir ödül olmamasına rağmen bir işle uğraşma isteğini ifade eder (<http://www.psikoloji.gen.tr/content.php?29-%DCst%FCnlerde-Motivasyonun-Rol%FC>). İçgüdü insanlarda ve diğer tüm canlılarda belirli bir

öğrenme süreci gerçekleşmeden ortaya çıkmaktadır. İnsanlar öğrenme arzusu ile dünyaya gelmektedirler. Özellikle çocukluk çağlarında bitmek bilmez bir merakla gelişmek ve yeni şeyler öğrenmek isterler. Başarılı olabilmek, kariyer sahibi olabilmek, özetle bir işi becerebilmek güdüsü içten gelen bir güdüdür. Örgütler bağlamında ele alındığında çalışanların içten gelen motivasyonlarının yüksek seviyede olması arzu edilen bir durum olarak karşımıza çıkmaktadır. Kişilerin çalışma yaşamlarında elde etmek istedikleri belirli amaçlar ve hedefler bulunmaktadır. Kariyer olarak adlandırılan bu amaçlar ve hedeflere ulaşabilmek için kişinin kendisi üzerine de önemli görevler düşmektedir. İş yaşamında belirli zorlukları aşmak ve başarıya ulaşmak kişinin içinden gelen bu motivasyona da bağlı olmaktadır.

Araçsal Motivasyon; Bireyin öğrenme isteğinin kariyerinde ilerleme, gelir elde etme, pragmatik yarar ve çıkarlardan kaynaklandığı motivasyon boyutudur (Atay, 2004: 100).

Günümüz dünyasında insanların önlerine koydukları bazı hedefler (kariyer elde etme, daha çok para kazanma bv.), motive edici olabilmektedir. İnsanlar belirli bir eylemi gerçekleştirmek için harekete geçtiklerinde önce kendi çıkarını düşünmektedir. Örgütsel yaşam da kişilerin öncelikle belirli bir maddi kazanç elde etmek ve yaşamını idame ettirebilmek için sürdürülmektedir.

Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinde görüldüğü üzere, elbette para haricinde çalışarak elde edilen pek çok ödül bulunmaktadır. Özellikle mesleki ve kişisel gelişim fırsatları birçok insan için ayrı bir değer taşımaktadır. Fakat herkes için paranın stratejik önemi vardır. Para, çalışan birçok kişi için, işe sağladıkları katkının öneminin bir şekilde tanınması ve onaylanması olarak görülür. Alışveriş, servet biriktirme, mukayese aracı, saygı görme aracı gibi kavramlar düşünüldüğünde, en yararlı ödül muhtemelen paradır (Adair, 2013: 204-205).

Araçsal motivasyon kişiler açısından önemli bir güdü kaynağı olsa da elde edilen motivasyon seviyesi her zaman aynı kalmaz. İnsanların kurum yöneticilerinin desteğine de ihtiyaçları vardır. Kişi kendisi ne kadar iyi motive ederse etsin harici olarak ortaya çıkan bir güdü kaynağına sürekli olarak gereksinim duymaktadır.

Hedef İçselleştirme; Bireyin örgütsel amaç ve değerleri kabul etmesi ve bunları kişisel amaç ve değerler sistemiyle bütünleştirmesini ifade eder (Durdu, 2010: 10).

İnsanların verimli olabilmesinin en etkili yöntemi kendi kendilerine motive olabilmelerini sağlamaktır. Bu bağlamda örgütsel yapıya ve yönetim kadrosuna önemli görevler düşmektedir. Kişilerin örgütsel hedefleri benimsemesi ve kendi hedefleri ile bütünleştirebilmesi diğer bir ifadeyle içselleştirmesi örgüte karşı geliştirdiği güven ve bağlılık sayesinde olmaktadır.

Sonuç olarak bireylerin motive olabilmeleri kurumlar için büyük öneme sahip bir durumdur. Örgütsel yapılar olan ticari işletmeler için çalışanların motivasyonu müşterileri ile olan ilişkilerinden daha önemlidir. Çünkü kişilerin çalışma isteklerinin kaybolması performansta düşüş anlamına gelmektedir. Bu durum, işletmenin ve çalışanların hem kısa vadeli hem de uzun vadeli hedeflerine ulaşamaması anlamına gelmektedir.

### **2.1.2 Motivasyonun özellikleri ve yönetim birimindeki önemi**

İnsanlar dünyaya gelişlerinden itibaren sürekli olarak bir şeye ihtiyaç duyarak yaşamlarını sürdürürler. Zaman ilerledikçe ihtiyaçlar hiyerarşisi büyümeye ve farklılaşmaya başlar. Maddi ve manevi pek çok ihtiyacın giderilmesi ekonomik değerlerle ölçülen çıktılarla mümkün olmaktadır. Bu ekonomik değerlerin elde edilebilmesi ise çalışarak ve üreterek gerçekleşmektedir. Bu yüzden ilk insandan bu yana çalışmak insan yaşamının vazgeçilmez bir ögesidir. İnsanların bu noktada ekonomik değerler elde etme zorunlulukları gündelik yaşamda ortaya çıkan olumlu ya da olumsuz gelişmeler, çalıştıkları işlerle bütünleşebilmesi, işe olan bağlılık ve doyumlarına da etki edecektir. Bu açıdan bakıldığında motivasyon çalışma yaşamının vazgeçilmez öğelerinden biri olmaktadır. Kişilerin iş yaşamında ortaya çıkan güdülenmeleri, bir işin yapılması konusunda istek sahibi olmaları, hedefledikleri durumlara ulaşma konusundaki tutarlı davranışları örgüt performansları açısından son derece önem taşımaktadır.

Günümüz küresel iş dünyasında bütün işletmelerin başarısı, çalışanların hedeflerine olan bağlılıklarına ve bu hedefler doğrultusundaki çabalarına bağlıdır. Çalışma isteği yeterli seviyede olmadıkça başarı sağlamak ve örgütün amaçlarını gerçekleştirmek zorlaşmaktadır (Bakan, 2011: 253).

İş motivasyonu, örgütteki çalışanlar arasında etkili iş yönetimini arttırmak için yöneticilerin uyguladığı politikalardan birisidir. Motive olmuş bir çalışan ulaşması



gereken amaç ve hedeflerine duyarlıdır bu nedenle çalışmalarına odaklanır (Manzoor, 2012: 3).

Çalışanları çeşitli iş faaliyetlerine dahil etmek onları motive etmektir. Öyle ki çalışanlar maddi ve manevi açıdan tatmin olmak için çalışırlar. Çalışanların iş aktivitelerine katılımını açıklayan dört faktör bulunmaktadır. Bunlar; gelir ihtiyacı, refah isteği, avantajlardan yararlanma ve çalışma isteği olarak sıralanabilir (Rusu ve Avasilcai, 2014: 52).

İnsanların sergiledikleri davranışların önemli bir kısmı bu amaçlara bağlı olarak ortaya çıkmaktadır. Bu amaçlar kişileri harekete geçirir ve hedeflerine ulaşmalarına yardımcı olur. Çalışan kişilerin asıl amaçları yapmak istedikleri bir işi yapabilmek ve bunun karşılığında maddi kazanç elde etmektir. Bu bağlamda çalışanların içsel motivasyonlarının yanında yöneticiler tarafından sağlanan dışsal motivasyon da önemli bir işleve sahiptir. Çalışanlara ödül verilmesi, teşvikler ve primler uygulanması, ücret zamlarının yapılması yöntemleri ile çalışanların motive edilmesi gerekmektedir.

Motivasyonun yönetsel olarak önemini vurgulayan bir yaklaşıma göre “İyi bir yönetici; çalışanlarına verdikleri emeğin daha fazlasını alabileceği duygusunu verebilecek motivasyon gücüne sahip olmalıdır. Böylelikle çalışanlar güven duygusuyla, motive olmuş bir şekilde iş yapabilirler.” (Yıldız, 2010: 9).

Yöneticilerin, personelin ne şekilde motive edildiğini, gereksinimlerinin neler olduğunu, davranış ve tutumlarının altında yatan sebepleri bilmesi veya tahmin edebilmesi ve buna uygun şekilde yöntemler geliştirebilmesi ve bu yöntemleri iş yaşamına uyarlayabilmesi gerekmektedir. Bu sürecin doğru takibi ve uygulamaların bu doğrultuda yapılması zorunludur (Ölçer, 2005: 1).

Motivasyonun en önemli özelliklerinden biri de kişiye özgü olmasıdır. İstekler ve doyum elde etme şekilleri de kişiler arasında farklılaşmaktadır. İnsanlar birbirlerinden farklı oldukları için istekleri, ihtiyaçları ve elde edecekleri doyum da farklı şekilde ortaya çıkar. Yaşam şekilleri, kültürel yapı, demografik yapı bu farkların oluşmasında önemli yer tutar. Kimi çalışan için düşük bir ücret yeterli iken kimi çalışan için yeterli olmayabilir.

Motivasyonun bir özelliği de ne şekilde yönetilebileceği ile ilgilidir. Gündelik hayatında yüksek düzeyde motive olabilen bir kişi iş hayatında motive olamayabilir.

Bu açıdan bakıldığında örgütler için önemli olan işe yönelik motivasyonun kişisel özgü bir şekilde uygulanabilmesidir. İş motivasyonu performans ve verimlilik için en önemli etkenlerin başında gelmektedir.

### **2.1.3 İşletmelerde motivasyon süreçlerine ilişkin araçlar**

Motivasyon kavramı ile kimi araçların evrensel niteliklerde olduğu bilinse de bu araçlar toplumlar ve işletmelere göre farklılaşmaktadır. Her işletme için farklı bir motivasyon modeli geliştirmek mümkün değildir (Aslanadam, 2011: 38).

Yapılan çalışmalar ve ulaşılan sonuçlara göre motivasyon araçlarının kendi içinde sosyo-ekonomik, psiko-sosyal ve örgütsel araçlar olarak gruplandırması yapılabilir.

#### **2.1.3.1 Sosyo-ekonomik araçlar**

Ekonomik araçlar başlığı altında aşağıdaki kavramları sayabiliriz (Şimşek vd., 2008: 179);

- **Yüksek Gelir Elde Etme:** Kimi örgütsel yapılarda gelirlerin çalışanların çabasına bağlı olarak artması söz konusudur. Böyle bir yapı içinde kazancının çoğalacağını gören çalışanlar işlerine daha motive olmuş şekilde devam edebilirler.
- **Ücret Artışı:** Ücret tüm çalışanlar açısından ekonomik olarak özendirme yöntemlerinin başında gelmektedir. Ekonomik gereksinimlerin karşılanmasından sosyal yaşamdaki değişime, beklenti tatmininden saygınlık elde etmeye kadar çok sayıda etkenin ortaya çıkması ücret kavramı ile yakından ilgilidir. Çalışanlar elde ettikleri ücretten çok kendi aldığı ücreti aynı işi yapan bir başka meslektaşı ile kıyaslama yoluna gitmektedir. Farklı bir işletmede veya aynı işletme içinde aynı görevi yürüten diğer çalışanların elde ettikleri kazanç çalışan için önemli bir değerlendirme kriteridir.
- **Prim:** Prim çalışanların ortaya koyduğu emeğin karşılığı olarak elde ettikleri kazancın haricinde teşvik amacıyla elde edilen ek gelir olarak tanımlanabilir. Yapması gereken işi belirtilen süreden daha az bir zaman dilimi içinde bitirebilen ya da aynı zaman dilimi içinde daha yüksek üretim rakamlarına ulaşabilen kişiler için uygulanan prim teşvikleri önemli motivasyon kaynaklarının başında gelmektedir.

- Ödüllendirme: Çalışanlarını yaptıkları işlerle ilgili özendirme amaçlı yapılan ve motivasyon artıran uygulamalardır. Kurumun ödül sisteminde izlenmesi gereken temel ilke; çalışanlara yönelik yaptırımlar da ceza yerine ödül yaklaşımının öncelikle tercih edilmesi gerektiğidir. Diğer bir deyişle, çalışanları motive etmenin yolu, onların olumlu yanlarının başarılarının gündeme getirilip takdir edilmesidir (Taşpınar, 2006: 62).
- Kar'a Katılma: Bu ekonomik etkene bağlı olarak işletmeler elde ettikleri karların bir bölümünü belirli dönemlerde çalışanları ile paylaşmaktadır. Bu çalışma da özendirme ve motive etme amacıyla yapılmaktadır.

### 2.1.3.2 Psikolojik ve sosyal araçlar

Bu bölümde ele alınacak olan psikolojik ve sosyal araçlar çalışmada bağımsızlık, sosyal statüye kavuşma, özel yaşama saygı, takdir edilme, yapılmaya değer bir iş, iş güvenliği ve psikolojik güvence ve sosyal faaliyetler şeklinde sıralanabilir.

- Çalışmada Bağımsızlık: Çalışanlar çalıştıkları ortamlarda özgür olabilmeyi istemektedirler. Baskılı bir ortamda, sürekli emirler alarak çalışılan ortamları çalışanlar tercih etmemektedirler. Bu tür baskıcı ortamlarda çalışanların performansı düşmektedir. İşletmeler bağımsızlığı elde edemedikleri sürece çalışanların da verimlilikleri giderek azalır ve bir süre sonra çalışanlar işten ayrılma eğilimi içine girmeye başlarlar.
- Sosyal Statüye Kavuşma: Değer kavramı çalışanlar açısından manevi önemi olan bir niteliğe sahiptir. Öncelikle çalışma ortamlarındaki motivasyonun sağlanması aşamasında önemli bir yere sahiptir. Gerçekleştirilen faaliyetleri yöneticilerin ve örgütün beğenmesi ve değer vermesi çalışanların iş doyumunu üzerinde olumlu etkiler sağlamaktadır. Kuşkusuz her çalışan çalıştığı kurumda bir değerinin olmasını beklemektedir (Sözer, 2006: 59). Statü ise görevler ve hakların şekilsel olarak organizasyon içerisindeki yapılanmasını, nesnel olmayan anlamda statü de, kişilerin birbirini değerlendirmesini ve kişisel yargıları içermektedir. Buna ek olarak ünvanların da bireyler arasındaki yetkiler ve yükümlülüklerin farkını açığa çıkaran belirleyiciler olduğunu söylemek mümkündür (Eren, 2009: 457). Elde ettiğim başarılı sonuçlar, terfiler, ünvan ve statüler çalışanların işletme içindeki saygınlıklarını da artırmaktadır. Bu durum çalışanın motive olması açısından

ayrı bir öneme sahiptir. İhtiyaçlar hiyerarşisinde bulunan kendini gerçekleştirme ihtiyacı bu şekilde tatmin olmuş olacaktır.

- Özel Yaşama Saygı: Çalışanların örgüt içerisinde verimli olabilmeleri için örgütlerin de çalışanların özel yaşamlarına müdahil olmamaları ve üst seviyede saygı göstermesi gerekir. Buna ek olarak çalışanların karşı karşıya kaldıkları problemlere de çözüm odaklı yaklaşım gösterebilmektedirler.
- Takdir Edilme: “Marifet iltifata tabidir” atasözü takdir edilme ihtiyacına yönelik durumu en sağlıklı şekilde açıklamaktadır. Bu kavram ile anlatılan çalışanların yaptıkları olumlu davranışların pekiştirilmesi ve bu davranışın tekrarının sağlanması için, övgü ve takdir gereklidir (Kırcı, 2013: 25).
- Yapılmaya Değer Bir İş: Çalışanların çalışmaya başladıkları işletmelerden beklenti içine girmeleri normaldir. Bu beklentilerin biri de kendileri için uygun gördükleri ve yapmaya değer buldukları bir işi yapmalarıdır. Çalışanların bu noktada beklentilerinin karşılanması iş motivasyonunu artırmaktadır.
- İş Güvenliği ve Psikolojik Güvence: Örgüt içerisinde nerelerde, kimlerle birlikte çalışacağını, neleri ne şekilde yapacağını ve hangi kriterlere göre başarılı sayılacağı ile ilgili bilgi sahibi olan kişilerin hem örgüte hem de kendilerine olan güven duyguları artar ve bu kişiler işleri ile ilgili daha yoğun çaba gösterme eğilimine girerler. Çalışanların güven duygusunu yaratan yöneticilerdir (Şimşek vd., 2008: 181).
- Sosyal Faaliyetler: Bireylerin toplumla daha yüksek seviyede ilişki kurmasını ve toplumsallaşmasına yardım eden her türlü aktivite olarak tanımlanır. Bu faktör motivasyonu artıran unsurlar arasında yer almaktadır. Bireyler kurumda görev yapan yönetim kadrosu ve diğer iş arkadaşları ile ne kadar çok zaman geçirebilirse o kadar sosyalleşir ve ekip ruhu yerleşir. Bu da motivasyonu artıran bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır.

### 2.1.3.3 Örgütsel ve yönetsel araçlar

Bir çalışma ortamında her bireyi ayrı ayrı mutlu etmek zor olabilir. Her bir kişinin işyerinden ve işten beklentileri farklıdır. Bu nedenle herkesin üzerinde asgari fikir birliğine varabileceği ve mükemmel olarak tanımlanabilecek bir çalışma ortamı oluşturabilmek motivasyon ile mümkün olacaktır. Bu motivasyon araçları bu bölümde incelenecektir.

- **Amaç Birliği:** İşletmelerde yöneticilerin üzerine düşen önemli görevlerin başında örgüt ile çalışan arasında bir denge tesis etmektir. Bu noktada örgütü ve çalışanları belirli bir amaç etrafında toplamak gerekmektedir. Örgütsel yapılar her bir çalışanın amacına ulaşabilmesi için bir araç konumundadır. Bundan dolayı insanları kazanmak örgütler açısından önem arz etmektedir (Naldöken, 2008: 55). Çalışanların olduğu gibi örgütsel yapıların da varlık sebebi olan bazı beklentileri bulunmaktadır. Bu noktada önemli olan konu her iki tarafın da karşılıklı şekilde ihtiyaçlarını karşılayabiliyor olmasıdır. Amaç birliği ilkesinin temelinde de bu yatmaktadır.
- **Yetki ve Sorumluluk:** Çalışanların iş ortamlarında elde edecekleri doyumunu artırmanın çok sayıda yöntemi bulunmaktadır. Her bir birey örgütler içinde benimsenmek, yetki sahibi olmak istemektedir. Bunun sağlanabilmesi hem çalışanın hem de örgütün ortak problemidir. Yöneticilerin çalışanlarına belirli yetkiler ve sorumluluklar vermesi gerekmektedir. Bu yetkiler ve sorumluluklar çalışanlar açısından işin daha iyi anlaşılmasına ve yapılabilmesine imkan tanır. Bu da uzun dönemli olarak çalışanlarda örgütsel kimliğin ortaya çıkmasına yardım eder.
- **Eğitim ve Terfi:** Eğitim her bir çalışan için sürekli bir ihtiyaç durumundadır. İşletme içinde işlerin öğrenilmesi, yapılabilmesi ve sağlıklı bir şekilde sonuca ulaşılabilmesi için üretim süreçlerinin her noktasında detaylı eğitimlere ihtiyaç vardır. Eğitimler sonucunda belirli konularda uzmanlaşan çalışanların terfi beklmeleri de doğaldır. Bu bağlamda eğitim ve terfi kavramlarının birbiriyle yakından ilgili ve motivasyonun da temel bileşenleri arasında olduğu söylenebilir. Çalışanların motivasyon seviyeleri her zaman yüksek olmayabilir. İnsan doğası gereği tekrar tekrar yapılan işlerin monoton hale gelmesi ve insanların bundan sıkılması normaldir. Bu tür bir monotonlaşma çalışanlar için terfi anlamında değerlendirilebilir. Yükselme çabasında asıl amaç çalışanların kendilerini geliştirmeleri ve üst konumlarda farklı işler yapabilmeleridir. Burada kişilerin kendilerini daha üst pozisyonlara layık görmelerinden öte yöneticilerin onları o konuma layık görmeleri etkilidir. Yöneticilerin çalışanlarının sahip olduğu ihtiyaç ve isteklere duyarlı olması bu anlamda önem taşımaktadır. Çalışanların işletme içindeki önemli amaçlarından biri de terfi elde etmektir. Bu durum ücret kadar önem arz eden ve kendini gerçekleştirme ihtiyacı ile ilgili olan bir durumdur. Terfi

kavramının diğerk bir tamamlayıcısı da adalet kavramıdır. Bir örgütsel yapıda terfi elde edecek kişiler arasında adil davranılmaz ise uzun vadede örgütsel yapıyı bozucu etkiler ortaya çıkabilecektir.

- Kararlara Katılma: Herzberg bireylerin işyerlerinde sorumluluk aldıkları zaman başarılarının arttığını ifade etmektedir. Eğer işletmede bireylerin kararlara katılmasında izin verilmiyor, onlara sorumluluk yüklenmiyorsa bu durumda bireylerde işe yabancılaşma görülecek ve ‘gizli tatminsizlik, devamsızlık, direnişler, grevler, başarılı çalışanların işten ayrılması’ gibi sorunlar meydana gelir (Şimşek vd., 2008: 181).
- İş Genişletme: Motivasyonun artırılması için kullanılacak yöntemlerden biri de iş genişletmedir. İş genişletme çalışan bir kişini birden fazla konu ile ilgili bilgi sahibi olmasına izin verilmesidir. Bu da uzmanlaşmanın faydalarını azaltırken sakıncalarını da yok etmekte ve monotonluğu da azaltmaktadır (Kırcı, 2013: 32).
- İletişim: Örgütsel yapılardaki iletişim astların ve üstlerin veya aynı bölümde görevli olan kişilerin arasında bilgilerin, duyguların, düşüncelerin aktarımı için gerekli olan ve bireyler arasında anlaşma sağlayan bir köprü niteliğindedir (Tengilimoğlu vd., 2012: 238).
- İş Zenginleştirme: İş zenginleştirme; yapılması gereken işlerin ilk aşamasından son aşamasına kadar yalnızca bir kişi tarafından yapılması anlamına gelmektedir. Bunun temel amacı çalışanların kendilerini o iş ile ilgili daha çok geliştirmelerini sağlamaktır. Bu durumun sonucunda çalışanlar söz konusu işi uzmanlık derecesinde öğrenebilecek ve bu durum onların motivasyonunu artıracaktır.
- İş Rotasyonu: Rotasyon yer değıştirme anlamında kullanılan bir kelimedir. İş rotasyonu ise çalışanların yaptıkları işlerdeki değıştirme işlemidir. Diğerk bir deyişle belirli sürelerde görevler yürüten bir çalışanın farklı görevleri yerine getireceğı bir işe yönlendirilmesidir. İş rotasyonunun temel amacı çalışanın işletmedeki her birimde yapılan işlerle ilgili bilgi sahibi olmasının sağlanmasıdır. Rotasyon ise çalışanların hem farklı işleri hem de işletmeyi daha iyi tanımasını sağlayacak ve bu de motivasyonu artıracaktır.
- Bağımsız Çalışma Grupları: Yürütölen faaliyetlerin niteliksel özelliklerine göre bir arada çalışması gereken çalışanların bir grup haline getirilerek

birlikte çalışmalarının sağlanmasıdır. Birlikte iş yapmaları yapılan işin ihtiyaçları ve niteliği açısından daha iyi olacak ve görev dağılımları bu doğrultuda yapılacaktır (Naldöken, 2008: 61).

- Müzik Eşliğinde Çalışma: Gerçekleştirilen çalışmalar iş ortamlarında dinlenen müziğin verimlilik üzerinde olumlu etkiler yarattığını, verimlilik artışı ve stres düşüşü yarattığını ortaya koymaktadır. Çalışanların motive edilebilmesi açısından müzik yayınlarının iyi bir seçim olabileceği görülmektedir.
- Fiziksel Koşulların İyileştirilmesi: Çalışma ortamının uygun olması çalışanların verimli olabilmeleri için büyük öneme sahiptir. Zamanlarının önemli bir kısmını çalışma ortamlarında geçiren çalışanlar, iş yaptıkları ortamın fiziki koşullarının iyi olmasını isterler. Ortam sıcaklığı, ışık seviyesi, hava kalitesi gibi çok sayıda fiziki koşul çalışanlar üzerinde önemli verimlilik artışı sağlamaktadır. Çalışanların çalışma ortamı ile ilgili ihtiyaç ve isteklerinin dikkate alınarak düzeltmelerin yapılması motivasyon üzerinde etkili olacaktır.
- Esnek Zaman: Standart kabul edilen çalışma süreleri günlük 8 saat ve haftalık da 5 ya da 6 gündür. Çalışma saatleri de genel olarak 09:00 ile 17:00 arasındadır. İşyerinin önceden belirlediği çalışma sürelerinde çalışanların işyerinde bulunmaları gerekmektedir. Verimlilik artışının sağlanması için getirilen esnek zaman uygulamalarında çalışma saatleri haricindeki zamanlar, çalışanlar tarafından belirlenir. Esnek zaman yöntemi; devamsızlığı önleme, fazla mesai harcamalarını düşürme, yönetime karşı düşmanlıkları azaltma, trafik sıkışıklıklarını önleme ve bağımsızlık ve sorumluluk duygusunu geliştirme gibi faktörlerle iş tatminini artırır (Altuğ, 1997: 80).
- Kalite Çemberi: Yönetimsel aktivitelerde işletmeye ait bütün kaynakların verimli ve sisteme en fazla faydayı sağlayabilecek şekilde kullanılması büyük önem taşımaktadır. Bu açıdan bakıldığında yönetim faaliyetleri için hem sanat hem de bilim ifadesi kullanılabilir. Yönetim sanatı yapılması gereken işlerin başkalarına yaptırılması olarak ifade edilebilir. Yönetim bilimi ise bir işletmede bulunan farklı birimlerle ilgili işlemlerin, sistemlerin ve kontrol süreçlerinin eşgüdümlü bir şekilde planlanmasını içerir. Kalite kontrol çemberleri ile ilgili ilk çalışmalar Japonya'da ortaya çıkmıştır. 2. Dünya

Savaşı'nın ardından ekonomik olarak Japonya'da ortaya çıkan gelişimi Japon yönetim sanatı ile ilişkilendirenler çoğunluktadır. Kalite kontrol çemberleri, aynı alanda faaliyet gösteren (Büro, atölye, hizmet gibi), sayıları 5 ile 10 kişi arasında değişen ve gönüllü olarak çalışan gruplardır. Bu gruplar örgütler tarafından benimsenecek ve takdir edilecek işlere imza attıklarından dolayı işlerine daha fazla motive olabilmektedirler (Efil, 2013: 255-256).

- Özel Hayata Saygı: İnsanların iş yaşamları dışında özel yaşamlarının olduğu da çalışma ortamlarında göz ardı edilmemesi gereken bir konudur. Aile yaşamı, sosyal yaşam, din, sağlık, hobi ve eğlenceler gibi özel olarak ilgilendiği pek çok konu bu kapsama dahil edilebilir. Çalışanların özel yaşamları iş yaşamlarını etkilemektedir. Bu etki olumlu ya da olumsuz olabilir. Bu nedenle çalışanların iş yaşamı dışındaki sorunlarda da destek olunmalı ve çözüm sağlanmalıdır. . Bu özel hayata müdahale etmek demek değildir. Özel hayata saygılı olacak şekilde çalışanların sorunlarını çözmede destek ve yardımcı olma, onların iş motivasyonunu arttıracaktır (Doğan, 1995: 219).
- Adaletli ve Sürekli Bir Disiplin Sistemi: Çalışanların ihtiyaçlarına karşılık bulabilmeleri onların motive olmaları için gereklidir. Bunun yanı sıra motivasyonu artıran önemli bir etken de şikayetlerin önemsenmesidir. Adaletli disiplin uygulamaları ile bu sağlanabilmektedir. Disiplin sisteminin adil olarak işletilebilmesi çalışanların motivasyonun artıracak ve onların motive olmalarını sağlayacaktır. Bu bağlamda çalışanların şikayetlerini özgürce dile getirebilmelerine imkan tanınmalıdır. Yönetime iletilen şikayetlerin dikkatli bir şekilde incelenmesi ve çözüme kavuşturulması da önemlidir. Aksi durumlarda çalışanlar örgüte ve yöneticilerine karşı negatif bir tutum içerisinde olacaklardır. Bu tutum çalışanları ve işe olan ilgilerini azaltacak, demotive edecektir. Yöneticiler kurum içerisinde çalışanlarını her türlü kötü durumdan korumalı ve onlara destek olmalıdır (Eren, 1998: 332).

#### **2.1.4 Motivasyon kuramları ve örgütsel adalet algısı**

Bilim insanlarının uzun zamandan beri üzerinde durdukları konuların başında çağdaş yönetim yaklaşımları ile çalışma ortamlarındaki en yüksek seviye verimin elde edilmesi gelmektedir (Özkalp ve Kırel, 2013: 279).



İş bölümü ve işte uzmanlaşma olgusu endüstri devrimi ile çalışma yaşamına giren kavramlar arasındadır. Bu iki kavramın üzerinde durulması bazı problemlerin ortaya çıkmasına neden olmuştur. Bazı çalışanların işlerine karşı ilgisizlikleri, isteksizlikleri söz konusu olmuştur. Taylor ve Mayo gibi çok sayıda bilim insanı ortaya çıkan bu isteksizlik ve ilgisizliğin sebeplerini ve çözüm yollarını aramışlardır. Çalışmalarda işgörenlerin yeniden motive edebilmenin pek çok farklı boyutunu incelemişlerdir. Bu incelemeler kurumsal boyutlara ulaşmıştır. Üzerinde durulan önemli konulardan biri çalışanların davranışlarının altında yatan gerçek nedenleri bulmak olmuştur (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008: 47).

Bu arayışlar bilim insanlarını motivasyon kavramının farklı taraflarını inceleme yöneltmiş ve farklı motivasyon teorileri ortaya atılmıştır. 1950'li yıllar motivasyon teorilerinin gelişmesi bakımından önemli bir dönemi ifade etmektedir. Bu dönemde ortaya atılan teoriler, büyük eleştiriler almış ve geçerlilikleri ile ilgili tartışmalar yaşanmış olsa bile günümüzde çalışanların motivasyonu ile ilgili en bilinen açıklamalar da bunlardır (Robbins ve Judge, 2013: 205).

Motivasyon ile alakalı çok sayıda teori ve yaklaşım olduğu söylenebilir. Fakat katılımcı yönetim uygulamalarıyla doğrudan ilişkili olan motivasyon yaklaşımları; kapsamına göre ve uygulanan süreçlere göre motivasyon teorileri olmak üzere iki grupta sınıflandırılır (Çiçek, 2005: 12).

Kapsam teorileri; insan davranışlarının sebeplerini araştırarak elde ettiği verilerle sorularına cevap aramaktadır. Kapsam teorileri kapsamında İhtiyaçlar Hiyerarşisi Yaklaşımı, Herzberg Çift Faktör Teorisi, Başarma İhtiyacı Teorisi ve VIG Teorisi ele alınmaktadır.

Süreç teorileri; kapsam teorilerinin tersine güdü ve ihtiyaçları merkeze almamış bu ihtiyaçların giderilmesi sırasında ortaya çıkan dışsal etkenler üzerinde durmuştur (Şimşek vd., 2008: 185-194). Süreç teorileri kapsamında Vroom Beklenti Teorisi, Porter - Lowler Beklenti Teorisi, Locken Amaç Teorisi, Skinner Pekiştirme Teorisi ve Adam's Eşitlik Teorisi ele alınmaktadır.

Motivasyon teorileri incelendiğinde motivasyonun ortaya çıkmasında ve seviyesinin artmasında örgüt içindeki adalet algısının önemli bir yer tuttuğu görülebilir. Bu açıdan ele alındığında örgütsel adaletin ve bileşenlerinin motivasyon üstündeki

etkilerini, hangi örgütsel yapılarda hangi biçimlerde meydana geldiğini anlamak mümkün olacaktır.

## **2.1.5 Kapsam teorileri**

### **2.1.5.1 Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramı ve örgütsel adalet ilişkisi**

Freud tarafından ortaya atılan psikanaliz teorisinde olduğu gibi, Maslow (1943) da geliştirdiği teorisini, kendisine gelen insanların kişisel yaşamlarında mücadele ettikleri zorluklardan çıkardığı gözlemlerden elde ettiği sonuçlarla ilişkilendirmiştir. Bu teori "Büyük Depresyon" süresince oluşturulmuştur (Latham, 2012: 32).

Motivasyon kavramı ile ilgili en çok kabul gören teori kuşkusuz Maslow tarafından ortaya atılan ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisidir. Maslow'un ileri sürdüğü varsayıma göre her bir bireyde 5 hiyerarşik ihtiyaç bulunmaktadır. Bu ihtiyaçlar şöyle sıralanabilir (Özkalp ve Kirel, 2013: 281);

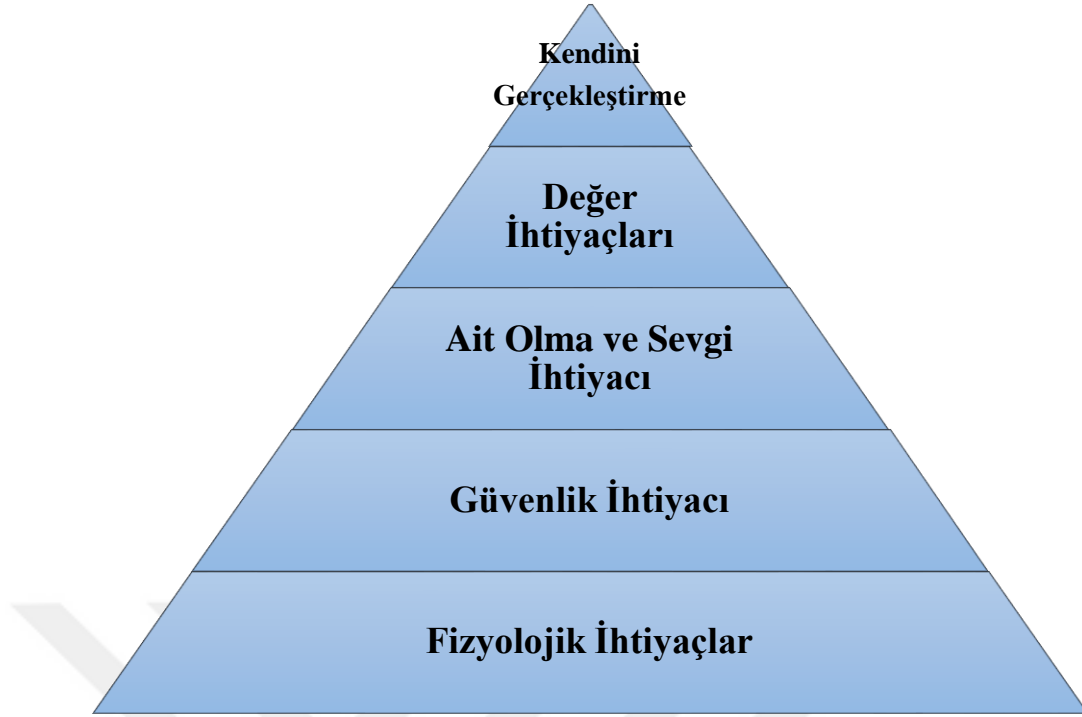
**Fizyolojik İhtiyaçlar:** Acıkmak, susamak, barınmak, cinsel ihtiyaçlar ve diğer bedensel ihtiyaçları içermektedir.

**Güvenlik İhtiyaçları:** Fiziksel ve duygusal olarak değerlendirilebilen her tür tehlikeli durumdan korunmak ve güvenlik ihtiyaçlarının sağlanması olarak tanımlanabilir.

**Sosyal İhtiyaçlar:** Sevgi ve ilgi görmek, ait olma hissi, diğerleri tarafından kabul edilmek gibi duyguları içermektedir.

**Saygı İhtiyaçları:** Kendine saygı başta olmak üzere etrafındaki diğer insanlardan da saygı görmek, başarı elde etmek, statü elde etmek, dikkat çekmek gibi bazı etkenleri içermektedir.

**Kendini Gerçekleştirme:** İnsanın kendi yapabileceği şeyleri bireysel becerileri doğrultusunda yapması ve bireysel potansiyeline ulaşabilmesi şeklinde ifade edilebilir.



**Şekil 2.2:** Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi

Maslow insanların bu hiyerarşik tabloda yer alan ve daha yüksekte kalan ihtiyaçlarının karşılanmasından önce daha altta kalan ihtiyaçların karşılanması için çaba göstermesi ve buna yönelik olarak motive olmaları söz konusudur. Belirli düzeydeki bir ihtiyacın doyurulması durumunda motivasyon o ihtiyaç için kaybolmakta ve insanlar bir üstteki ihtiyaç için kendilerini motive etmektedirler. Örnek vermek gerekirse, işçi sendikaları daha yüksek maaş, çalışma koşulları, sosyal yardımların kapsamı, işçi güvenliği gibi konularla ilgili görüşmeler yaparlar. Bu tür pazarlık konuları doğrudan Maslow tarafından belirlenen düşük seviye ihtiyaçlarla ilişkilidir. Fakat fizyolojik ve güvenlik gereksinimleri tam anlamıyla karşılandığında üst düzey ihtiyaçlar (sosyal, ego ve kendini gerçekleştirme) ağırlıklı konular haline gelir (Şimşek vd., 2008: 187).

Bu teoride insanların temel ihtiyaçlarının fizyolojik olduğu ileri sürülmektedir. Acıkmak, susamak, giyinmek gibi ihtiyaçlar, insanların yaşamlarının devamı için zorunlu ihtiyaçlardır. Bu tür zorunlu ihtiyaçlarda ortaya çıkabilecek muhtemel eksiklikler insanların yaşamına mal olabilmektedir. Biyolojik olarak yaşamın devam ettirilebilmesi için bu zorunlu temel ihtiyaçların giderilmesi gerekmektedir.

Fizyolojik ihtiyaçların giderilmesinin ardından insanların farklı ihtiyaçları ortaya çıkmaktadır. Temel ve zorunlu ihtiyaçların giderilmesinin ardından insanlar güvenlik

ihtiyacı hissetmeye başlar. Güvenlik ile anlatılmak istenen insanların yaşamları üzerinde tehdit unsuru olabilecek her türlü tehlikeden uzak durması ve buna yönelik önlemler almasıdır. Korku insanları etkileyen en güçlü duygulardan biridir. İnsanlar korku duygusunu hissettikleri anda kendilerini garanti altına almak ve tehlikeden uzaklaşmak isterler. Bu durum insanların sadece fiziksel değil aynı zamanda ekonomik olarak da güvenliklerini sağlamalarını zorunlu kılar (Eren, 2009: 536).

Hem güvenlik hem de fizyolojik ihtiyaçlar Maslow'un teorisine göre alt seviyedeki ihtiyaçlar grubunda yer almaktadır. Ait olma hissi ve sevgiye olan ihtiyaç ve kişinin değer görmek istemesine yönelik ihtiyaçlar daha üst seviyedeki ihtiyaçlardır. Güvenlik ihtiyacı da diğer tüm ihtiyaçlar gibi karşılandığı durumda sona ermektedir. Bu temel ihtiyaçların karşılanmasını sağlayan insan ihtiyaçlar hiyerarşisindeki daha üst basamaklardaki ihtiyaçların giderilmesi için çaba göstermeye başlar. Bir aile, bir millet veya bir örgüte ait olabilmek, diğerleri tarafından sevgi görebilmek, diğerlerinin kendisini benimsemesini sağlamak üçüncü basamakta yer alan ihtiyaçlar arasındadır. Bu basamakta yer alan ihtiyaçlar çalışanların yakından ilgilendiği türden ihtiyaçlar arasındadır. Yaşamlarının önemli bir kısmını örgütsel yapılar içinde geçiren çalışan insan belirli bir güdü düzeyi ile bunu yapmaktadır. İnsanların motive olabilmesi için kendini örgütsel yapıya ait hissetmesi ve örgüt içindeki diğerleri tarafından kabul görmesi gerekmektedir. Diğerleri ile eşgüdümlü olarak çalışmayı öğrenen ve grup çalışmalarında başarılı olabilen kişilerin çalıştığı örgütlerin uzun vadede başarısız olmaları söz konusu değildir.

Maslow tarafından ortaya atılan ihtiyaçlar hiyerarşisi tablosunda bir üst basamakta değer ihtiyaçları bulunmaktadır. Bu basamağın işlevsel duruma gelmesi diğer basamaklarda da görüldüğü gibi önceki basamaklardaki ihtiyaçların giderilmesi ile söz konusu olacaktır. İnsanların hem kendileri hem de etraflarında yaşadıkları diğer insanlara karşı saygılı olmaları gerekmektedir. Saygı kavramının yerleştiği ilişkilerde sevgi kavramının gelmesi beklenebilir. İnsanların bu ihtiyaç basamağında elde etmeye çabaladıkları sevgi görebilmek isteği olmaktadır. Ruhsal ve bedensel olarak sağlıklı olmak için bu ihtiyacın giderilmesi büyük önem taşımaktadır.

Kendini gerçekleştirme ihtiyacında insanlar erişebilecekleri en son noktaya erişmek ve bireysel potansiyellerinin hepsini kullanmak isterler. Bu ihtiyacın giderilmesi ile ilgili doğru ve geçerli adımlar atmaya başaran insanların daha yüksek verimle çalışacaklarına inanılır.

Kuşkusuz ki, daha alt seviyede yer alan ihtiyaçların giderilmesinden sonra bu ihtiyacın giderilmesi söz konusu olacaktır. Kendini gerçekleştirebilen kişiler de hata yapmaları söz konusu olmaktadır. Onlar da suçluluk duyarlar, ancak bunları sağlıklı olarak benimsemeleri bu tip insanların kişiliğine katkıda bulunur (Aslanadam, 2011: 29).

İnsanların sahip oldukları ihtiyaçları 5 basamaklı bir yapı ile değerlendiren Maslow'a göre bir ihtiyacın doyurulması mümkün olmadığında diğer ihtiyacın doyurulması da mümkün olamayacaktır. Maslow tarafından ortaya atılan ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisi ağırlıklı olarak örgütsel yapılarda yönetim kadrosunda bulunan kişiler tarafından kabul gören bir yapıya sahiptir. Bu teorinin sezgisel bakımdan anlaşılması kolay ve mantıklıdır. Ancak insan doğasının çetrefilliği ve tahmin edilemez yapısına bağlı olarak konu üzerine araştırmalar yapanlar bu teorisi ispat edememişlerdir. Maslow ortaya attığı düşünceleri destekleyici kanıtlar sunamamakta ve buna yönelik sonradan yapılan çalışmalarda da geçerli ve yeterli kanıtlar bulunamamaktadır. İhtiyaçların Maslow tarafından ileri sürülen tablo üzerinde sıralandığına ilişkin sınırlı kanıtlar, tatmin edilmemiş ihtiyaçların motive edici özellikleri olduğunu ya da bir ihtiyacın tatmin edilmesinin ardından yeni bir düzeye geçildiğini belirtmektedir (Robbins ve Judge, 2011: 206).

Bu hiyerarşide bulunan bütün ihtiyaç sınıfları insanlar merkezinde temel alınmaktadır. İnsanların motive olmaları, örgüt içinde gösterecekleri başarı, performans düzeyleri bu ihtiyaçların hangi ölçüde karşılandığı ile yakından ilgilidir. Bu noktada güvenlik kavramının örgüt adaleti açısından farklı ve önemli bir yeri bulunmaktadır. Çalıştığı örgüte ve yöneticilere güven duygusu içinde olan çalışanların örgütsel adalet algılarının yüksek olduğu belirlenmiştir. İş kaybı yaşamadan devamlı bir şekilde çalışacağına güvenen kişilerin iş performansları ve motivasyonları yüksek olmaktadır. Örgütsel yapılar içinde kişilerin saygı görmeleri, değerli hissetmeleri, düşüncelerine değer verilmesi ve karar süreçlerine dahil edilmesi işlemsel ve etkileşimsel adalet algısını yükselten önemli bir faktördür.

Hiyerarşideki son basamakta yer alan kendini gerçekleştirme ihtiyacı insanların adalet algıları ile yakından ilişkilidir. Kişilerin kendilerini gerçekleştirme aşamasında örgütsel kültürün oluşması, çevresel etkiler ve tüm bu sayılanların adil bir biçimde oluşturulabilmesi etkileşimsel adalet algısını yükseltmektedir.

### 2.1.5.2 Herzberg'in çift etken kuramı ve örgütsel adalet ilişkisi

Herzberg (1967)'e göre doyum sağlayan faktörler genel olarak doyumsuzluğa nedenn olan faktörlerden farklıdır. Bu yargısını ise çalışan kişilerle gerçekleştirdiği bazı görüşmelere dayandırmaktadır. Çalışanlar, yaptıkları işten memnun olduğu zamanlarla ilişkili faktörler hakkında değerlendirme yaptıklarında genel anlamda işin kendisi, sorumluluk ve başarılar (güdüleyiciler) gibi içten gelen faktörlerden söz etmişlerdir. İşçilerin memnun olmadıkları faktörlerin değerlendirilmesi istenildiğinde ise, pek çok kişi örgütsel yapıya eleştiri yöneltmiş ve çalışma ortamındaki sorunları (hijyen faktörleri) ileri sürmüştür.

Herzberg'e göre içsel faktörler tatminle, dışsal faktörler de ise tatminsizlikle güçlü bir ilişki içindedir. Herzberg bu bulguları temel alarak bir işteki hijyen faktörlerinin yok edilmesinin sadece tatminsizliği giderebileceğini ve bunun da tek başına tatmin duygusunun elde edilmesine neden olamayacağını ileri sürmektedir. Bu durumda örgütün iş tatminini sağlamak için işin daha ilginç, zorlayıcı ve kişisel ödül getirici bir hale getirmesi gibi güdüleyici faktörlere odaklanması gerekmektedir (Anderson vd., 2009: 32).

Örgüt politikaları, çalışma şartları ve ücretlendirme Herzberg'e göre hijyen faktörler şeklinde değerlendirilmelidir. Hijyen faktörlerin olması durumunda iş doyumunu gerçekleştirir ve kişilerin motivasyonları artar. Hijyen faktörlerin olumsuz yönde gerçekleşmesi durumunda da (örneğin, çalışma şartlarının iyi olmaması, aile yaşantısının çok düzenli olmaması) motivasyonel etki ortadan kalkar (Tengilimoğlu vd., 2012: 129).

Bu faktörlerin uygun olması durumunda insanlarda tatminsizlik durumu ortaya çıkmaz fakat tatmin duygusu da ortaya çıkmaz. Herzberg insanların işe güdülenmelerinin sağlanması için başarı, tanınma, işin kendisi, sorumluluk ve gelişme gibi unsurlar üzerinde durulması gerektiğini ileri sürmektedir. Bu özellikler insanların içsel olarak ödüllendirici bulduğu özelliklerdir (Özkalp ve Kırel, 2013: 285-286). Örgütsel adaletle ilişkin geliştirilen algı ile motivasyon yakın ilişki içindedir. Motivasyon ile ilgili bütün unsurlar ve bileşenler adalet algısının yüksek olması noktasında büyük öneme sahiptir.

Motive edici ve hijyen faktörler örgütsel adalet olgusunun gelişmesi noktasında önemlidir. Ücretler, ödül ve terfiler, gelir seviyesi, sosyal hak ve primler gibi hijyen

faktörler, dağıtımsal adaletin oluşması ve gelişmesi noktasında önemli bir role sahiptirler. İşin kendisi, görev ve yetkiler gibi motive ediciler ise işlemsel ve etkileşimsel adalet algısının yüksek olmasını sağlar.

### **2.1.5.3 David McClelland'ın başarı kuramı teorisi ve örgütsel adalet ilişkisi**

David McClelland 1947 ve 1953 seneleri arasında yaptıkları çalışmalarla bir tür puanlama sistemi geliştirmiştir. Motivasyon için geliştirilen sistem aracılığı ile insanların kişilikleri hakkında sonuçlara varılabilmektedir. McClelland, çalışmasında TAT isimli bir test kullanmıştır. Morgan ve Murray tarafından geliştirilen bu test ilişki kurabilme yetisini, motivasyon kaynaklarını ve gücü ölçmektedir. Bu sistem aracılığı ile çalışmalar yapan McClelland kişileri üçe ayırmıştır. Bu kişiler; başarı ihtiyacı ile birlikte doğanlar, ilişki kurabilme ihtiyacı bulunanlar ve güç elde etmek isteyenlerdir. Başarı ihtiyacıyla birlikte doğanlar öncelikli olarak hedef belirlerler ve bu hedefe ulaşmak için çaba gösterirler. Gösterdikleri çabaya karşılık ise takdir ve övgüyü hak ettiklerini düşünürler. Diğer grup içerisinde ilişki kurabilme ihtiyacı bulunanlar kendi arkadaşları ve yakınlarıyla vakit geçirmek isterler. Üçüncü grupta bulunan ve güç elde etmek isteyenler ise insanları yönetebilmek ve kontrol altında tutabilmek için çaba gösterirler. Yöneticilik becerileri bu grupta yer alan kişilerde daha yüksek seviyededir.

McClelland tarafından ortaya atılan yaklaşım herkes için geçerli tek bir doğru ihtiyaç listesi olmayacağını öne sürer. Kişiliğe ilişkin ihtiyaçlar hiyerarşik ihtiyaçların da belirleyicisi olmaktadır. McClelland temel anlamda başarı kavramı üzerinde durmuş ve uyguladığı testlerle gücü, başarıyı ve bütünleşme becerileri gibi farklı kriterleri değerlendirmiştir. Kişilere gösterilmek üzere resimler hazırlanmış ve bu resimlerde insanların ne gördükleri sorulmuştur. İnsanlardan elde edilen bilgiler ışığında analizler yapılmıştır. Burada varılmak istenen asıl amaç üzerinde durulan belirli bir güdüleyicinin elde edilmesidir. Bu işlemlerle aynı hikayelerin farklı kişiler tarafından incelenmesinde benzer sonuçlar ortaya çıkarken, hikayelerin aynı kişiler tarafından farklı zamanlarda incelenmesinde daha az yakın sonuçlar elde edilmiştir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008: 60).

McClelland tarafından ortaya atılan başarı teorisi bu tarafla etkileşimsel adalet ve dağıtımsal adalet kuramlarından biri olan “Grup Değeri Modeli” ile ilgilidir. Her iki bakış açısında da sağlıklı şekilde tesis edilen kişiler arası ilişkilerin ve grup bilincinin önemine dikkat çekilmektedir. Örgütlerde gerçekleştirilen uygulama ve aktivitelerin

adaletli olup olmadıkları ile ilgili oluşan algı çalışanların motivasyonu üzerinde etkili olmaktadır.

Çalışanların adil olmayan uygulama ve aktivitelerden en düşük seviyede etkilenmeleri çalışma arkadaşları ve yönetim kademesi ile uyumlu iletişim kurması ile mümkün olabilir. 3 farklı şekilde ortaya çıkan çalışan ihtiyaçları onların örgütsel yapı içinde kendilerine ne tür konum belirlediklerini ortaya koymaktadır. Bu ihtiyaçların ortaya çıkışı birbirinden bağımsız olabileceği gibi aynı zamanda da ortaya çıkabilmektedir. Kişilerin grup bilincini taşıyor olmaları ve iletişim yönlerinin güçlü olması bu ihtiyaçların karşılanmasında önemlidir.

#### **2.1.5.4 Alderfer'in VİG (ERG) kuramı ve örgütsel adalet ilişkisi**

Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi çalışmasını temel alan ve bu çalışmanın basitleştirilmiş hali olarak görülen yaklaşım Clayton Alderfer tarafından geliştirilmiştir. İhtiyaç sıralaması bu yaklaşım ile daha basit şekilde ele alınmıştır. Bu yaklaşımda asıl önemli olan ihtiyaçların sıralamasıdır. Bu yaklaşımda da önceki ihtiyaçların tatmin edilmemesi sonraki ihtiyaçların karşılanmasına engel olmaktadır. Bu teoriye göre 3 temel ihtiyaç bulunmaktadır. Var olma ihtiyacı (V), İlişki kurabilme ve ait olma ihtiyacı (İ) ve Gelişme ihtiyacı (G). Bu ihtiyaçların ilk harflerinden oluşan isimle anılan VİG teorisi ile önceden geliştirilmiş olan Maslow İhtiyaçlar Hiyerarşisi günümüze uyarlanmış olmuştur. Bu teoride Maslow'un ilk basamak ihtiyacı olan fizyolojik ihtiyaçlarla bu teoride yer alan var olma ihtiyacı örtüşmektedir. İkinci basamakta ise yine ilişki kurma ve aidiyet ihtiyacı ile Maslow'un güvenlik ve sosyal ihtiyaçlar basamağı örtüşmektedir. Üçüncü basamağı oluşturan ihtiyaçlar da (gelişme ihtiyacı ve saygınlık ve kendini gerçekleştirme) yine örtüşmektedir (Koçel, 2001: 516).

VİG Teorisinin son basamağındaki gelişme ihtiyaçları kendisinden önce gelen iki basamakta bulunan ihtiyaçların giderilebilmesi ile karşılanmaktadır. Bu durum sürekli şekilde artan bir motivasyon süreci anlamına gelmektedir. İlk basamakta yer alan ihtiyacı giderilemeyen bir kişinin bunu saklamak istemesi olasıdır. Bu gibi durumlarda kişiler bir önceki basamakta bulunan ihtiyaca geri döner ve bunu gidermek için daha yoğun bir çaba içine girer (Can, 1994: 161).

VİG (ERG) teorisinin temelinde bulunan 3 aşama olan Var olma, İlişki kurma ve Gelişme ihtiyaçlarının doyurulması, aynı Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinde



bulunan ihtiyaçların doyrulması gibi örgütsel adalet ile yakından ilgilidir. Çalışanların iş ortamında ilişkiye girdiği arkadaşları ile kendisini geliştirecek tutumlar içine girmesi örgütsel adalet algısına olumlu şekilde etki edecektir.

## **2.1.6 Süreç teorileri**

### **2.1.6.1 Vroom'un beklenti kuramı ve örgütsel adalet ilişkisi**

Süreç teorilerinin birincisi Vroom tarafından ortaya atılan beklenti kuramıdır. Süreç kuramları genel anlamda davranış aşamalarını ele alır ve bu aşamalarda ortaya çıkan değişkenleri değerlendirir. Kapsam kuramları ise geleneksel kuramlar olarak bilinmektedir. Yalnızca bireyleri motive edici olan etkenler üzerinde dururlar. Davranışlara olan etkileri ve davranışların işleyişleri hakkında yeterli bilgi vermezler. Bu teoriye göre bireylerin motive olma süreçleri aynıdır fakat her birey değişik görüşlere ve değer yargılarına sahiptir (Eren, 2009: 567).

Beklenti teorisine göre bir davranışın ortaya çıkması o davranışın sonucunda ortaya çıkacak olan sonucun ne kadar çekici olduğu ve sonuçlarla ilgili kişide ne tür bir beklentinin olduğu gibi değerkenlere bağlıdır. Diğer bir ifadeyle insanlar başarı göstereceklerine inanmaları durumunda daha yüksek seviyede çaba gösterme eğilimine girerler. Buna rgtsel yapılarıdaki olumlu yöndeki performans değerlemeleri de dahildir. Maaşlarda, primlerde veya terfide yükseliş gibi sonuçlara ulaşabileceğini gören kişiler motive olabilmektedirler. Bu tür motive edici faktörlerin kişisel hedeflerle uyumlu ve doyrucu olması da gerekmektedir. Bu yüzden teori  ilişki üzerine odaklanmaktadır (Robbins ve Judge, 2013: 225-226);

- aba - Performans İlişkisi: Bireyin gayreti ile gayret sonucunda oluşan performans arasındaki ilişki arasındaki olasılığa yönelik çalışanın algısı
- Performans - dl İlişkisi: Belirli düzeyde performans gösterme ile performans sonucu arzulanan ödüle ulaşma arasındaki ilişki
- Ödül - Kişisel Hedefler İlişkisi: Örgütsel ödüllerin kişisel hedefleri veya ihtiyaçları karşılama oranı ya da potansiyel ödüllerin kişi için ekiciliği.

Vroom tarafından ortaya atılan beklenti kuramı da farklı motivasyon kuramları gibi adalet algısı ile yakından ilgilidir. Çalışanların beklediği önemli çıktılardan olan maaş, prim, terfi gibi çıktılar motive edici değerler olarak çalışanlar üzerindeki dağıtımsal adalet algısını yükseltmektedir. Kendini diğer iş arkadaşları ile karşılaştıran çalışan ilk etapta maaş, prim ve terfileri değerlendirecek ve buna göre

dağıtımsal adalet duygusu etkilenecektir. İşyerindeki motivasyon açısından büyük öneme sahip olan örgütsel adalet algısının sağlanabilmesi, bu karşılaştırmalarda olumlu sonuçların elde edilmesi ile mümkündür.

#### **2.1.6.2 Lawler ve Porter'ın ümit kuramı ve örgütsel adalet ilişkisi**

Lawler ve Porter daha çok çaba göstermenin her durumda daha yüksek düzeyli performans elde etmek demek olmadığını söylemektedir. Başarılı olabilmek için yalnızca çaba göstermenin yetmeyeceğini ileri sürmektedirler. Çabanın yanında bilgiye ve beceriye de ihtiyaç duyulmaktadır. Örnek olarak muhasebe alanında bir bilgisi bulunmayan bir kişinin defterleri sorunsuz bir şekilde tutması beklenmemelidir. Bu teoriye göre kişinin kendisi için benimsediği rol de motivasyon kavramı üzerinde etkindir. Çalışanların motive olabilmeleri için örgüt içerisindeki rollerini benimsemiş olmaları şarttır. Aksi bir durumda rol çatışması yaşanır ve kişilerin performansları olumsuz etkilenebilir (Gümüş ve Sezgin, 2012: 13).

Beklenti kuramı uyarınca motivasyonu belirleyen temel etken beklentilerdir. Beklenti, gerçekleştirilen herhangi bir eylem sonucunda istenilen çıktının elde edileceğine yönelik inançtır. Bu inan 0 ile 1 arasında değişen rakamlarla ifade edilmektedir. Burada rakam eğer 0 ise beklenen sonucun elde edilemeyeceği ifade edilmektedir. Rakam eğer 1 ise elde edilmek istenen sonuçla ilgili beklenti de üst seviyede gerçekleşmektedir. Öte yandan kişilerin arzu etme derecelerini gösteren valence ise, kişilerin bekledikleri ödül ile ilgili kendince belirlediği değeri ifade etmektedir. Ödülün arzulanması ile ilgili +1'den -1'e kadar devam eden bir değer söz konusudur. Beklentiler 1. Çaba- Performans (EP) Beklentileri ve 2. Performans - Sonuç (PO) Beklentileri şeklinde ikiye ayrılmaktadır. E -P Beklentisi, kişinin gösterdiği çabanın performansa dönüşebileceğine ilişkin inancıdır. Örneğin, iş gören mesai yapmanın mutlaka performans düzeyini arttıracığı kanaatinde olabilir. P-O Beklentisi ise, iş görenin yüksek düzeyli üretim yapmanın ücretinde artış sağlayacağına inanmasıdır (Şimşek vd., 2008: 196-197).

Bu kurama göre; iş doyumunun sağlanması başarı seviyesinden yükseklikle ilgili değil ödül dağıtımının adaletli olup olmaması ile ilgili olmaktadır. Ancak kimi durumlarda örgütsel yapı içinde daha düşük seviyede performans göstermesine rağmen motivasyon düzeyi yüksek olan insanların bulunabileceği gibi yüksek seviyede başarılı olup düşük motivasyon seviyesine sahip insanlar da bulunmaktadır.

Dolayısıyla herkesin beklentisine uygun şekilde tatmin etmek mümkün değildir (Naldöken, 2008: 42).

### **2.1.6.3 Skinner'ın pekiştirme kuramı ve örgütsel adalet ilişkisi**

Pekiştirme teorisinin çıkış noktası bilişsel yaklaşımı esas alarak amaçların insan davranışlarına ve hareketlerine yön vermesidir. Pekiştirme kuramı davranışsal bir yaklaşım olarak öne çıkmaktadır. Pekiştirme kuramcıları insan davranışlarının çevresel faktörlere göre değişebileceğini ileri sürmektedir. Bu bağlamda pekiştiricilerin davranışlar üzerinde etkili olduğunu ileri sürmektedirler. Belirli bir davranışın pekiştiricilere maruz kalması onun tekrarlanmasını da mümkün hale getirmektedir. Kişilerin davranışlarının ele alınması sırasında içsel durumlarının göz ardı edilmesi söz konusudur. Bu kuramda yalnızca kişilerin davranış ve hareketleri ile ilgili çıkarımlar yapılır. Davranışların başlamasına sebep olayların bir önemi bulunmamaktadır. Bu teori motivasyonun belirlenmesi üzerinde çalışan bir teori değildir. Sadece motivasyonun açıklamalarıyla ilgilidir (Özkalp ve Kırel, 2013: 290).

Çalışanların motivasyonu söz konusu olduğunda pekiştirmenin önemi göz ardı edilemez. Davranışları pekiştirilen çalışanlar yaptıkları işlere daha fazla oranda motive olur ve böylece performansları artar. Ödül, takdir ve onay kişilerin kendilerine ve örgütlerine olan güvenlerini pekiştirir. Bu güveni hisseden çalışanların kurumsal anlamda adalet algısı ise artış gösterir.

### **2.1.7 Örgütsel adalet türleri ve motivasyon ilişkisi**

Örgütsel adalet algısının ortaya çıkmasına sebep olan değişkenlerin tamamı motivasyon algısının ortaya çıkması ile de ilgilidir. Her iki olgunun da ayrıntılı şekilde incelenmesi noktasında adalet algısı ile motivasyonun birbiri ile yakın bir etkileşim içinde olduğu görülebilmektedir. Örnek olarak örgütsel adalet algısının azalması ile motivasyon algısının da düşüş göstermesi gibi. Örgütsel adaletin boyutlarından olan dağıtımsal adalet, işlemsel adalet ve etkileşimsel adalet kavramları ile motivasyon kavramı arasında da anlamlı ve doğru orantılı bir ilişki bulunmaktadır.

Örgütsel adalet algısı, yöneticiler ve çalışanlar arasında ortaya çıkabilecek olası problemleri çözmeye yarayan etkin bir birleştirici mekanizmadır. Adaletli yönetim, çalışanların yönetimi meşru olarak algılamasına katkı sağlamaktadır (Konovsky'den akt. Dilek, 2005: 31).

Çalışanların işletmedeki adaletli yönetim algısının üst düzeyde gerçekleşmesi motivasyonlarını da artırır. Motivasyon araçları şeklinde özetlenen ücretler, primler, teşvikler, ödüller, kişiler arası iletişim gibi değişkenler aynı zamanda örgütsel adaleti meydana getiren temel faktörler arasındadır.

### **2.1.7.1 Dağıtımsal adalet ve motivasyon ilişkisi**

Her ne kadar örgütsel adalet söylemi teoride çalışanları eşit şekilde sınıflandırdığını söylese de pratikte bu durum istenilen ölçüde gerçekleşmemektedir. Çalışan kişilerin sahip oldukları konular, gösterdikleri bireysel performanslar ve işletmeye kattıkları değere göre değişiklikler ortaya çıkabilmektedir. Örgütler de çalışanlarını bu faktörlere göre ele almaktadırlar. Dağıtımsal adaletin çıkış noktası da budur. Hangi çalışanların ne elde edecekleri, kimlerin neleri alacakları gibi konular dağıtımsal adaletin konuları arasında yer almaktadır.

Dağıtımsal adalet ilkesinin temelinde etik ve objektif davranma olgusu yer almaktadır. Bu ilke doğrultusunda benzer koşullara sahip bireylere benzer davranılmalı farklı koşullardaki bireylere ise farklılıkları oranında davranılmalıdır. Dağıtımsal adalet eşitlik teorisinin bir uzantısıdır. Eşitlik teorisine göre eşit çaba eşit sonuç getirir. Eşit şartlarda çalışanların gösterdikleri performans doğrultusunda cezalandırılmaları veya ödüllendirilmeleri söz konusudur (İşcan, 2005: 155).

Kendilerine her koşulda eşit şekilde davranılması gerektiğini düşünen çalışanlar sürekli olarak kendilerini diğerleri ile kıyaslamak eğilimi içine girmektedirler. Burada gerçekleştirilen kıyaslamalar kimi durumlarda olumsuz bazı sonuçları ortaya çıkarabilir. Çalışan; çalışma arkadaşının elde ettikleri kazançlar kendi kazançları ile kıyaslar ve burada bir dengesizlik olduğunu görmesi durumunda motivasyonu düşer. Kendisine adaletsiz bir yaklaşımla davranıldığını düşünen çalışanların örgütsel yapı ile bağı zayıflama sürecine girer. Kendisini işyerindeki diğer çalışanlarla kıyaslayan çalışanlarda örgütsel adalet algısı meydana gelir.

Dağıtımsal adaletin çalışanlar üzerindeki etkisi işlemsel adalet ve etkileşimsel adalete göre daha güçlüdür. Dağıtımsal adalete ait bileşenler olan ücretler, prim ve terfiler, ödül ve cezalar kişilerin motivasyonlarını büyük bir hızla düşürebilecek durumdadırlar. Bu yüzden kişilerin hızlı bir şekilde işten kaçınma eylemi içine girmeleri muhtemeldir. Performansları önemli ölçüde düşü gösteren çalışanların örgüte sağlayacakları fayda da azalış gösterir. Çalışanların örgütler içinde

bulunmalarının temel amacı yaptıkları işe karşılık bir kazanç elde etmektir. Dağıtımsal adaletin motivasyon sağlaması noktasındaki en önemli bileşen de ücret olmaktadır.

### **2.1.7.2 İşlemsel adalet ve motivasyon ilişkisi**

İşlemsel adalet sonuçlara ulaşmada bir araçtır, katılımcıların yönetimin karar alma süreçlerindeki rollerini belirler (Cropanzano vd., 2007: 38).

İşlemsel adalet, çalışanların süreçlerin işlenmesi ile ilgili prosedür ve kuralların adaletli olup olmadığı ile ilgili oluşan algıdır. Örneğin çalışanlar, kimlerin terfi ettiğini göz önünde bulundurmaksızın, terfi süreçlerinde ortaya konulan kriterlerin ve kuralların tüm sürece adil bir şekilde uygulanıp uygulanmasını sorgularlar. Bu anlamda, işlemsel adaletin genel prensipleri, tarafsız olmak, fırsat eşitliği sağlamak ve ifade özgürlüğü şeklinde sıralanabilir. Sürecin tarafsızlığı, çalışanlara davranma şekli ve karar verme mekanizmalarının güvenilirliği, algılanan işlemsel adalet seviyesi açısından büyük önem taşımakta olan unsurlardır (Taşkiran, 2010: 133).

Çalışanların işlemsel adalet ile ilgili genel bakış açıları negatif yönde eğilim gösterirse işe olan ilgi azalır, motivasyon ve performans düşer ve işten ayrılmalar yaşanabilir. Bunun doğuracağı sonuçlardan yöneticiler birinci derecede sorumlu olurlar (Yeniçeri vd., 2009: 86).

İşlemsel adaletin örgüt ve yönetim kademesi açısından taşıdığı önem adaletli olmayan herhangi bir kararın olumsuz bir tepki ile karşılanması konusudur. Ancak bu durum tersten okunduğunda, işlemsel adaletin garanti altına alınmadığı bir örgütte kuruma ve otoriteye yönelik olumsuz tutum ve davranışlar artacaktır (Karaeminoğulları, 2006: 18-19).

Özetle çalışanların performans kaybı yaşamadan işlerine devam etmeleri, başarılı olabilmeleri ve sürekli yüksek seviyede motive olabilmeleri örgütsel adaletin sağlanması ile mümkün olacaktır. İşletme içerisinde devam eden tüm süreçlerde çalışanların düşüncelerinin sorulması, çalışanın örgüt tarafından benimsenmesi, karar süreçlerine dahil edilmesi hem örgütsel adalet algısını artıracak hem de yüksek seviyede motivasyonun korunmasına yardımcı olacaktır. Bu konularla ilgili yapılacak olan çalışmalar çalışarlarda oluşacak işlemsel adalet algısının yüksek seviyede gerçekleşmesini sağlayacaktır.

### 2.1.7.3 Etkileşimsel adalet ve motivasyon ilişkisi

Etkileşimsel adalet, adalet süreçlerinin insan boyutunu ele almaktadır. Çalışanların iş ortamlarında ilişkiye girdiği arkadaşları ve yöneticileri ile hangi düzeyde adaletli olduğu konusu etkileşimsel adaletin konusunu oluşturmaktadır.

Çalışanlar işletme içinde yöneticilerinden adil şekilde iletişim kurmalarını beklemektedirler. Çalışanlarına eşit şekilde davranmayan ve eşit şekilde iletişim kurmayan yöneticiler çalışanlar tarafından adaletli olarak algılanmazlar. Çalışanların etkileşim adaletsizliği algılaması, yöneticilerine karşı tepkili olmasına yol açar (Özdevecioğlu, 2003: 79).

Bu anlamda yöneticilerin önemli görevleri bulunmaktadır. Adaletin her noktasında olduğu gibi etkileşimsel adalet açısından da çalışan algısı büyük öneme sahiptir. Yönetim kademesinin ne kadar adil davrandığını düşündüğü değil çalışanların bunu ne düzeyde algıladığı önem taşımaktadır. Çalışanlara karşı saygılı ve nezaketli bir şekilde davranmak, anlatılmak istenenlerin uygun biçimde söylenilmesi, olaylar ve durumların gerekçeleriyle açıklanmasını gerektirmektedir.

Sonuç olarak; çalışanların sahip oldukları performansı olumlu şekilde kullanmaları için adalet kavramının bütün yönleri ile ele alınması ve üzerinde durulması gerekmektedir. Örgütsel yapıların hedefledikleri sonuçlara ulaşabilmesi konusunda çalışanların müşterilerden daha önemli olduğu görülmektedir. Çalışanlar işletmelerin temelini oluşturan en önemli kaynak konumundadır. Yöneticilerin asıl görevi bu temelini sağlam olmasını sağlamak ve buna bağlı olarak örgütün varlığını uzun dönemli olarak sürdürmesine yardımcı olmaktır. Bu temelini sağlıklı bir şekilde oluşturulması da çalışanların yüksek seviyeli motivasyonu ile mümkün olacaktır. Motivasyonun sağlanabilmesi için en önde gelen etkenlerden biri ise örgütsel adalet kavramıdır.

### **3. İŞ GÖRENLERDE ÖRGÜTSEL ADALET ALGISI VE ÖRGÜTSEL ADALETİN ÇALIŞANLARIN İŞ MOTİVASYONU İSTANBUL'DA BİR ARAŞTIRMA**

#### **3.1 Araştırmanın Metodolojisi Ve Tasarımı**

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

##### **3.1.1 Araştırmanın amacı**

Araştırmanın temel amacı, örgütsel adalet ile yönetici-çalışan arasındaki ilişkiyi ortaya koyarak örgütsel adaletin çalışanın sosyo-demografik özelliklerini ortaya koyarak motivasyonu üzerindeki etkisini tespit etmektir.

Bununla birlikte bu çalışmada örgütsel adalet ve motivasyon değişkenlerinin birbirleriyle olan ilişkilerinin yönü ve etkisi belirlenmeye çalışılacak ayrıca, anket çalışmasına dahil olan bireylerin sosyo-demografik özelliklerine bakılarak, farklılık olup olmadığı detaylı olarak incelenecektir.

##### **3.1.2 Araştırmanın önemi**

Yönetim alanında yapılan çalışmalar, çalışanların ihtiyaç alanlarının genişlediğini göstermiştir. Daha önceki dönemlerde fizyolojik ihtiyaçları ağır basan çalışanların, günümüz şartlarında manevi tatminlerini sağlamaya yönelmişlerdir. Bunun oluşmasında günümüz şartları etkili olmuş, kurumlar sürekli artan rekabetin olduğu bir ortamda, çalışanlardan maksimum performans beklemeye başlamışlardır. Artan beklentiler ve ağırlaşan çalışma koşulları, çalışanların da beklentilerinin artmasına neden olmuş ve bazı kavramlar ön plana çıkmaya başlamıştır.

Örgüt içerisinde istikrarlı bir başarı ortamı yaratmak, çalışanların olduğu kadar yöneticilerinde sorumluluk alanına girmektedir. Yöneticilerin uygun çalışma ortamı sağlaması, çalışanların isteklerine kulak vermesi ve her koşulda onların yanında yer

alması ile mümkün olmaktadır. Çalışanlara eşit şartlarda davranılması ve emeklerinin karşılığının eksiksiz verilmesi bu ortamın oluşmasında temel şarttır. Adalet algısı burada ön plana çıkmaktadır. Örgütsel adalet olarak tanımladığımız kurum içerisindeki adil yaklaşımların tamamı, çalışanların davranışlarına yön vermektedir.

Bu çalışmada örnek olarak aldığımız kurumlar özel sektörlerdir. Hizmet işletmeleri hızla değişen ve gelişen bu sektörde motivasyonla çalışılması son derece önemlidir. Bu nedenle çalışanların yüksek performansla çalışmaları ve bunun için de motive olmaları gerekmektedir. Motivasyonun temel şartlarından birisi de örgütsel adalet kavramının adil bir şekilde yürütülüyor olmasıdır.

Bu araştırma ile amaçlanan örgüt içerisindeki çalışanların performanslarının belirleyicileri olan motivasyon ve adalet kavramlarının çalışanlar üzerindeki payının belirlenmesidir. Bu payı belirlerken çalışanların sosyo- demografik özelliklerine bakarak adalet ve motivasyon kavramlarının çalışanların üzerinde etkilerinin olup olmadığı üzerine çalışma sağlanarak diğer faktörlerden ayıran payının belirlenmesi sağlıklı sonuçlar alınmasını sağlayacak ve tersi durumlar için önlem alınmasını kolaylaştıracaktır. Böylece kurumların amaçlarına ulaşmasında destekleyici bazı öneriler sunulması planlanmaktadır.

### **3.1.3 Veri toplama aracı**

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket tekniği kullanılmıştır. Geçerliliği ve güvenilirliği daha önce test edilmiş ve kullanılmış olan örgütsel adalet ve motivasyon ölçekleri kullanılmıştır.

Çalışmada kullanılan anket 3 bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde çalışanların sosyo-demografik özelliklerini belirlemek amacıyla 6 soru bulunmaktadır. İkinci bölümde örgütsel adalet algısını ölçen 20 soru yer almaktadır. Üçüncü bölümde ise motivasyon düzeyini ölçen toplam 29 soru bulunmaktadır. Anket toplam da 56 sorudan oluşmaktadır. Bu sorular 5'li Likert şeklinde hazırlanmıştır.

Kesinlikle Katılmıyorum (1), Katılmıyorum (2), Kısmen Katılıyorum (3), Katılıyorum (4), Kesinlikle Katılıyorum (5) şeklinde kodlanmış ve puanlanmıştır.

Örgütsel adaletin ölçülmesinde Niehoff ve Moorman (1993) tarafından geliştirilen Şevin ABBASOĞLU da 2015 yılında "İş Görenlerde Örgütsel Adalet Algısı ve Örgütsel Adaletin Çalışanların İş Motivasyonu Üzerindeki Etkisi Bir Devlet



Hastanesi Örneği” isimli çalışmasında kullandığı ölçek izin alınarak kullanılmıştır. Abbasoğlu çalışmasında örgütsel adaletin 3 boyutunu da ölçmüştür. Birinci boyutu dağıtımsal adaleti, ikinci boyutu işlemsel adaleti, üçüncü boyutu ise etkileşimsel adaleti ölçmektedir. Dağıtımsal adalet boyutu 5 maddeden oluşmaktadır (1-5. maddeler). İşlemsel boyutunu 6-11 arası maddeler oluşturmaktadır. Etkileşimsel boyutu 12-20 arasındaki maddeler olmak üzere ölçek toplam 20 maddeden oluşmaktadır (Abbasoğlu, 2015: 63).

Motivasyonun ölçülmesinde J. Barbuto ve R. School tarafından geliştirilen ve yine Abbasoğlu’nun 2015 yılında “İş Görenlerde Örgütsel Adalet Algısı ve Örgütsel Adaletin Çalışanların İş Motivasyonu Üzerindeki Etkisi Bir Devlet Hastanesi Örneği” isimli çalışmasında kullandığı ölçek izin alınarak kullanılmıştır. Motivasyon ölçeği 5’li likert şeklinde uygulanmıştır. Kesinlikle Katılmıyorum (1), Katılmıyorum (2), Kısmen Katılıyorum (3), Katılıyorum (4), Kesinlikle Katılıyorum (5) şeklinde kodlanmış ve puanlanmıştır. Bu ölçekte içgüdüsel motivasyon, araçsal motivasyon, dışsal motivasyon, içsel motivasyon, ve hedef içselleştirme olmak üzere toplam 5 boyut ele alınmıştır. İçgüdüsel motivasyon (1-6), araçsal motivasyon (7-12), dışsal motivasyon (13-18), içsel motivasyon(19-23), hedef içselleştirme (24-29) şeklinde sıralanmıştır (Abbasoğlu, 2015: 64).

Anket çalışması İstanbul faaliyet gösteren özel sektörler çerçevesinde sınırlandırılmış olup SPSS 15.0 programı ile analiz edilmiştir.

### **3.1.4 Araştırmanın evreni ve örneklemi**

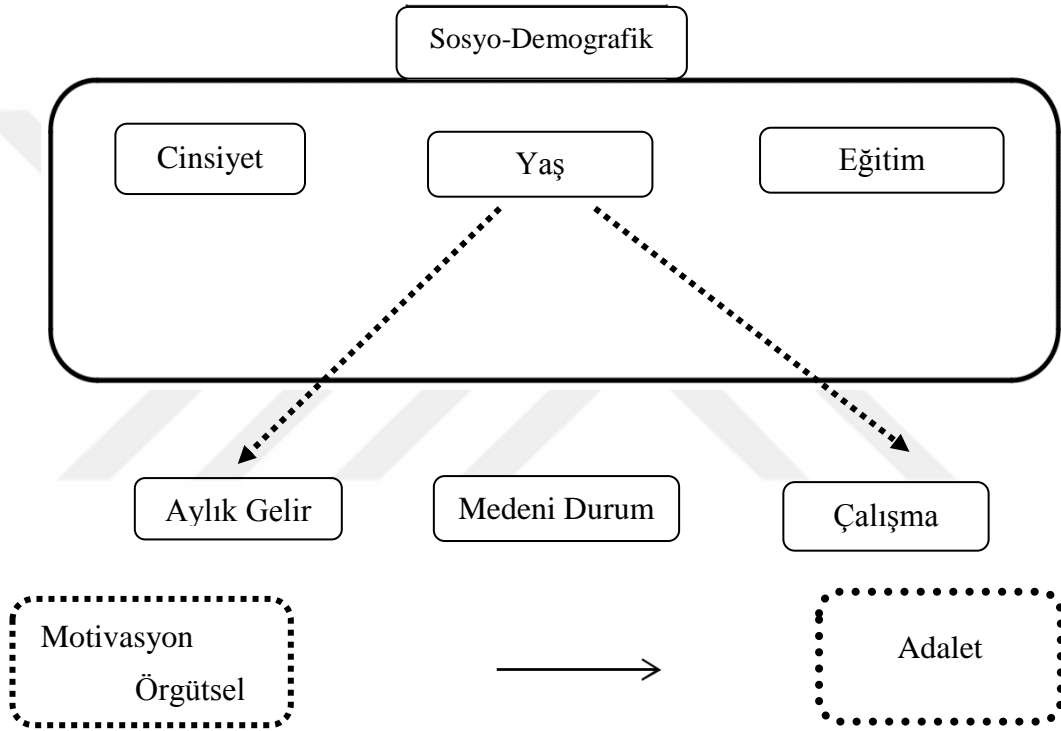
Araştırmanın evrenini 15-30 Ağustos tarihleri arasında İstanbul’da bir faaliyet gösteren işletmelerde uygulanmıştır. Toplamda 323 çalışan sayısına ulaşılmıştır.

Araştırma süreci başlamadan önce ilgili kurumlardan gerekli izinler alınmış ve veri toplama araçlarının uygulanması araştırmacının kendisi tarafından yapılmıştır. Anket ile ilgili içerikler uygulayıcılara gerekli görüldüğü kısımlarda sözlü olarak açıklanmış, ankete katılımında bulunan çalışanlara bu çalışmanın gönüllülük esasına dayalı olduğu belirtilmiştir. Anketler çalışanlara bir kısmı teker teker dağıtılmıştır bir kısmında Google anket yardımıyla ulaştırılmaya çalışılmıştır. Anketlerin bir bölümü hemen toplanmış kalan kısımları için Google anket kullanılmış diğer kısmı ise uygun görülen zamanlarda randevu alınarak tamamlanmıştır.

Çalışma kapsamında örneklem seçilmemiş, evrenin bütününe uygulanmaya çalışılmıştır. Çalışmada belirtilen tarih zaman aralığında anket çalışması toplam 420 kişi ile paylaşılmış ve 323 adet verimli sonuç elde edilmiştir.

### 3.1.5 Araştırmanın modeli ve hipotezleri

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



**Şekil 3.1:** Araştırmanın Modeli

Oluşturulan model doğrultusunda hipotezler aşağıdaki gibi geliştirilmiştir.

H<sub>1</sub>: Cinsiyet değişkenine göre örgütsel adalet ve motivasyon düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H<sub>2</sub>: Yaş değişkenine göre örgütsel adalet ve motivasyon düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H<sub>3</sub>: Aylık Gelir değişkenine göre örgütsel adalet ve motivasyon düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H<sub>4</sub>: Çalışma süresi değişkenine göre örgütsel adalet ile motivasyon düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H<sub>5</sub>: Eğitim durumu değişkenine göre örgütsel adalet ile motivasyon düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H<sub>6</sub>: Medeni durum değişkenine göre örgütsel adalet ile motivasyon düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H<sub>7</sub>: Örgütsel adalet ile motivasyon arasında anlamlı bir ilişki vardır.

### 3.1.6 Araştırmanın bulguları

Bu aşamada araştırma sonucunda elde edilen verilerin analizine ve bu analizin sonuçlarına ilişkin bulgular yer almaktadır.

Örgütsel adalet ve motivasyon ölçekleri için ayrı ayrı analiz yapılmış ve aşağıdaki sonuçlar elde edilmiştir.

#### 3.1.6.1 Demografik özelliklerine ilişkin bulgular

Çizelge 3.1' e göre, araştırmaya, %54,2 (n=175) erkek, %45,8 (n=148) kız olmak üzere toplam 323 çalışan katılmıştır. Araştırmaya katılan çalışanların sayısının cinsiyet açısından birbirine yakın olduğu görülmüştür.

**Çizelge 3.1:** Çalışanların Cinsiyetlerine Göre Dağılımı

Cinsiyet	Sayı (n)	Yüzde (%)
Erkek	175	54,2
Kız	148	45,8
Toplam	323	100

Çizelge 3.2'ye göre, araştırmaya katılan çalışanların %58,5'nin (n=189) 18 – 25 yaş arasında, %29,7'nin (n=96) 26 - 35 yaş arasında, %9,3'nün (n=30) 36 – 45 yaş arasında, %1,5'nin (n=5) 46 - 55 yaş arasında, %0,9'nun (n=3) 56 yaş ve üzeri olduğu görülmüştür.

**Çizelge 3.2: Çalışanların Yaşlara Göre Dağılımı**

<b>Yaş</b>	<b>Sayı (n)</b>	<b>Yüzde (%)</b>
18 – 25 yaş	189	58,5
26 – 35 yaş	96	29,7
36 – 45 yaş	30	9,3
46 – 55 yaş	5	1,5
56 yaş ve üzeri	3	0,9
Toplam	323	100,0

Çizelge 3.3'e göre, araştırmaya katılan çalışanların eğitim durumlarına göre dağılımları incelendiğinde; %15,2'nin (n=49) ilkokul - lise mezunu, %39,9'nun (n=129) önlisans mezunu, %35,3'nün (n=114) lisans mezunu, %8,4'nün (n=27) yüksek lisans mezunu, %1,2'nin (n=4) doktora mezunu olduğu görülmüştür.

**Çizelge 3.3: Çalışanların Eğitim Durumuna Göre Dağılımı**

<b>Eğitim durumu</b>	<b>Sayı (n)</b>	<b>Yüzde(%)</b>
İlkokul - lise mezunu	49	15,2
Önlisans	129	39,9
Lisans	114	35,3
Yüksek lisans	27	8,4
Doktora	4	1,2
Toplam	323	100,0

Çizelge 3.4'e göre, araştırmaya katılan çalışanların %22,6'nin (n=73) evli, %77,4'nün (n=250) bekar olduğu görülmektedir. Araştırmaya katılan çalışanların sayısının medeni durum açısından birbirine yakın olmadığı görülmüştür.

**Çizelge 3.4: Çalışanların Medeni Duruma Göre Dağılımı**

<b>Medeni Durum</b>	<b>Sayı (n)</b>	<b>Yüzde (%)</b>
Evli	73	22,6
Bekâr	250	77,4
Toplam	323	100,0

Çizelge 3.5'e göre, araştırmaya katılan çalışanların %67,2'nin (n=217) 5 yıldan az, %18,3'nün (n=59) 6 – 10 yıl arası, %7,1'nin (n=23) 11 – 15 yıl arası , %4,0'nin (n=13) 16 – 20 yıl arası, %3,4'nün (n=11) 20 yıldan fazla çalıştığı görülmüştür.

**Çizelge 3.5:** Çalışanların Çalışma Süresine Göre Dağılımı

<b>Çalışma Süresi</b>	<b>Sayı (n)</b>	<b>Yüzde(%)</b>
5 yıldan az	217	67,2
6 – 10 yıl	59	18,3
11 – 15 yıl	23	7,1
16 – 20 yıl	13	4,0
20 yıldan fazla	11	3,4
<b>Toplam</b>	<b>323</b>	<b>100,0</b>

Çizelge 3.6'a göre, araştırmaya katılan çalışanların %67,5'nin (n=218) 2000 – 3000 TL arası, %20,1'nin (n=65) 3500 – 5000 TL arası, %10,8'nin (n=35) 5500 – 8000 TL arası, %1,5'nin (n=5) 8500 TL ve yukarısı aylık gelire sahip oldukları görülmüştür.

**Çizelge 3.6:** Çalışanların Aylık Gelirine Göre Dağılımı

<b>Aylık Gelir</b>	<b>Sayı (n)</b>	<b>Yüzde(%)</b>
2000 – 3000 TL	218	67,5
3500 – 5000 TL	65	20,1
5500 – 8000 TL	35	10,8
8500 TL ve yukarısı	5	1,5
<b>Toplam</b>	<b>323</b>	<b>100,0</b>

Çizelge 3.7'e göre araştırmaya katılan çalışanların cinsiyet değişkeni ile örgütsel adalet düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için yapılan İndependent T testi sonucunda ( $p=0,202>0.05$ ) bulunmuştur. Bu sonuca göre, çalışanların cinsiyet değişkeni ile örgütsel adalet düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yoktur.

**Çizelge 3.7:** Çalışanların Cinsiyet Değişkenine Göre Örgütsel Adalet Düzeyleri Arasındaki Farklılık

	<b>Cinsiyet</b>	<b>N</b>	<b>Ort</b>	<b>Ss</b>	<b>T</b>	<b>p</b>
Örgütsel Adalet	Erkek	175	2,78	1,06	-0,27	0,202
	Kadın	148	2,92	0,91		

Çizelge 3.8'e göre araştırmaya katılan çalışanların cinsiyet değişkenine göre motivasyon düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için yapılan Mann Whitney U testi sonucunda ( $p=0,817>0,05$ ) bulunmuştur. Bu sonuca göre, çalışanların cinsiyet değişkeni ile motivasyon düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yoktur.

**Çizelge 3.8:** Çalışanların Cinsiyet Değişkenine Göre Motivasyon Düzeyleri Arasındaki Farklılık

	<b>Cinsiyet</b>	<b>N</b>	<b>Sıra Ortalaması</b>	<b>Sıra Toplamı</b>	<b>U</b>	<b>p</b>
Motivasyon	Erkek	175	160,89	28156,00	12756,00	0,817
	Kadın	148	163,31	24170,00		

Çizelge 3.9'a göre araştırmaya katılan çalışanların yaş değişkeni ile örgütsel adalet düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) testi sonucunda ( $p=0,157>0,05$ ) bulunmuştur. Bu sonuca göre, çalışanların yaş değişkeni ile örgütsel adalet düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yoktur.

**Çizelge 3.9:** Çalışanların Yaş Değişkenine Göre Örgütsel Adalet Düzeyleri Arasındaki Farklılık

	<b>Yaş</b>	<b>N</b>	<b>Ort</b>	<b>Ss</b>	<b>f</b>	<b>p</b>
Örgütsel Adalet	18 - 25 yaş	191	2,95	0,96	1,668	0,157
	26 - 35 yaş	95	2,72	1,03		
	36 - 45 yaş	30	2,59	1,02		
	46 - 55 yaş	4	2,33	1,40		
	56 yaş ve üzeri	3	2,86	0,92		

Çizelge 3.10'a göre araştırmaya katılan çalışanların yaş değişkeni ile motivasyon arasında anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için yapılan Kruskal Wallis-H testi sonucunda ( $p=0,167>0.05$ ) bulunmuştur. Bu sonuca göre, çalışanların yaş değişkeni ile motivasyon düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yoktur.

**Çizelge 3.10:** Çalışanların Yaş Değişkenine Göre Motivasyon Düzeyleri Arasındaki Farklılık

	Yaş	N	Sıra Ortalaması	$\chi^2$	P
Motivasyon	18 - 25 yaş	191	172,22	6,462	0,167
	26 - 35 yaş	95	150,85		
	36 - 45 yaş	30	137,02		
	46 - 55 yaş	4	123,88		
	56 yaş ve üzeri	3	165,17		

Çizelge 3.11'e göre araştırmaya katılan çalışanların Aylık gelir durumu değişkeni ile örgütsel adalet düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) testi sonucunda ( $p=0,912>0.05$ ) bulunmuştur. Bu sonuca göre, çalışanların aylık gelir durumu değişkeni ile örgütsel adalet düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yoktur.

**Çizelge 3.11:** Çalışanların Gelir Durumu Değişkenine Göre Örgütsel Adalet Düzeyleri Arasındaki Farklılık

	Gelir Durumu	N	Ort	Ss	F	p
Örgütsel Adalet	2000 – 3000 TL	220	2,86	0,96	1,177	0,912
	3500 – 5000 TL	63	2,77	1,10		
	5500 – 8000 TL	35	2,90	1,07		
	8500 ve daha fazlası	5	2,91	1,24		

Çizelge 3.12'e göre araştırmaya katılan çalışanların aylık gelir durumu değişkeni ile motivasyon arasında anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için yapılan Kruskal Wallis-H testi sonucunda ( $p=0,816>0.05$ ) bulunmuştur. Bu sonuca göre, çalışanların aylık gelir durumu değişkeni ile motivasyon düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yoktur.

**Çizelge 3.12:** Çalışanların Gelir Durumu Değişkenine Göre Motivasyon Düzeyleri Arasındaki Farklılık

	<b>Gelir Durumu</b>	<b>N</b>	<b>Sıra ortalaması</b>	<b><math>\chi^2</math></b>	<b>p</b>
Motivasyon	2000 – 3000 TL	220	165,35	0,937	0,816
	3500 – 5000 TL	63	153,79		
	5500 – 8000 TL	35	157,47		
	8500 ve daha fazlası	5	149,80		

Çizelge 3.13'e göre araştırmaya katılan çalışanların çalışma süresi değişkeni ile örgütsel adalet düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) testi sonucunda ( $p=0,035<0.05$ ) bulunmuştur. Bu sonuca göre, çalışanların çalışma süresi değişkeni ile örgütsel adalet düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık vardır. 20 yıldan daha fazla çalışanlarının örgütsel adalet puanlarının daha fazla olduğu görülmektedir.

**Çizelge 3.13:** Çalışanların Çalışma Süresi Değişkenine Göre Örgütsel Adalet Düzeyleri Arasındaki Farklılık

	<b>Çalışma Süresi</b>	<b>N</b>	<b>Ort</b>	<b>Ss</b>	<b>F</b>	<b>p</b>
Örgütsel Adalet	5 yıldan az	217	2,90	0,99	2,627	0,035
	6 – 10 yıl	59	2,64	0,96		
	11 – 15 yıl	23	2,67	0,93		
	16 – 20 yıl	13	2,54	0,96		
	20 yıldan fazla	11	3,54	1,26		



Çizelge 3.14'e göre araştırmaya katılan çalışanların çalışma süresi değişkeni ile motivasyon düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için yapılan Kruskal Wallis-H testi sonucunda ( $p=0,251>0,05$ ) bulunmuştur. Bu sonuca göre, çalışanların çalışma süresi değişkeni ile motivasyon düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yoktur.

**Çizelge 3.14:** Çalışanların Çalışma Süresi Değişkenine Göre Motivasyon Düzeyleri Arasındaki Farklılık

	<b>Çalışma Süresi</b>	<b>N</b>	<b>Sıra Ortalaması</b>	<b><math>\chi^2</math></b>	<b>p</b>
Motivasyon	5 yıldan az	217	169,03	5,378	0,251
	6 – 10 yıl	59	152,50		
	11 – 15 yıl	23	156,54		
	16 – 20 yıl	13	121,65		
	20 yıldan fazla	11	133,41		

Çizelge 3.15'e göre araştırmaya katılan çalışanların eğitim durumu değişkeni ile örgütsel adalet düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) testi sonucunda ( $p=0,064>0,05$ ) bulunmuştur. Bu sonuca göre, çalışanların eğitim durumları değişkeni ile örgütsel adalet düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yoktur.

**Çizelge 3.15:** Çalışanların Eğitim Durumu Değişkenine Göre Örgütsel Adalet Düzeyleri Arasındaki Farklılık

	<b>Eğitim Durumları</b>	<b>N</b>	<b>Ort</b>	<b>Ss</b>	<b>F</b>	<b>P</b>
Örgütsel Adalet	İlköğretim / lise	54	2,91	0,99	2,250	0,064
	Ön lisans	128	3,02	0,99		
	Lisans	112	2,64	0,98		
	Yüksek Lisans	25	2,73	1,03		
	Doktora	4	2,80	1,19		

Çizelge 3.16'a göre araştırmaya katılan çalışanların eğitim durumu değişkeni ile motivasyon düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için yapılan Kruskal Wallis-H testi sonucunda ( $p=0,659>0,05$ ) bulunmuştur. Bu sonuca göre, çalışanların eğitim durumları değişkeni ile motivasyon düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yoktur.

**Çizelge 3.16:** Çalışanların Eğitim Durumu Değişkenine Göre Motivasyon Düzeyleri Arasındaki Farklılık

	<b>Eğitim Durumları</b>	<b>N</b>	<b>Sıra Ortalaması</b>	<b><math>\chi^2</math></b>	<b>P</b>
Motivasyon	İlköğretim / lise	54	157,03	2,419	0,659
	Ön lisans	128	171,64		
	Lisans	112	154,36		
	Yüksek Lisans	25	156,00		
	Doktora	4	172,13		

Çizelge 3.17'e göre araştırmaya katılan çalışanların medeni durum değişkeni ile örgütsel adalet düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için yapılan Independent T testi sonucunda ( $p=0,202>0,05$ ) bulunmuştur. Bu sonuca göre, çalışanların medeni durum değişkeni ile örgütsel adalet düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yoktur.

**Çizelge 3.17:** Çalışanların Medeni Durum Değişkenine Göre Örgütsel Adalet Düzeyleri Arasındaki Farklılık

	<b>Medeni Durum</b>	<b>N</b>	<b>Ort</b>	<b>Ss</b>	<b>T</b>	<b>P</b>
Örgütsel Adalet	Evli	73	2,66	0,88	1,769	0,078
	Bekar	250	2,90	1,02		

Çizelge 3.18'e göre araştırmaya katılan çalışanların medeni durum değişkeni ile motivasyon düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için yapılan Kruskal Wallis-H testi sonucunda ( $p=0,009<0,05$ ) bulunmuştur. Bu sonuca göre, çalışanların medeni durum değişkeni ile motivasyon düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık vardır. Bekâr çalışanların

motivasyon puanlarının, evli çalışanlara göre daha fazla olduğu görülmektedir (Sıra ortalaması:169,32 >136,92).

**Çizelge 3.18:** Çalışanların Medeni Durum Değişkenine Göre Örgütsel Adalet Düzeyleri Arasındaki Farklılık

	<b>Medeni Durum</b>	<b>N</b>	<b>Sıra Ortalaması</b>	<b><math>\chi^2</math></b>	<b>P</b>
Motivasyon	Evli	73	136,92	6,807	0,009
	Bekâr	250	169,32		

Çizelge 3.19'a göre Örgütsel Adalet ile Motivasyon düzeyleri arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan Korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında %28,4 düzeyinde istatistiksel açıdan pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur. ( $r=0,284$ ;  $p<0,05$ ) bulunmuştur. Buna göre örgütsel adalet puanları arttıkça, motivasyon toplam puanı da artmaktadır.

**Çizelge 3.19:** Örgütsel Adalet puanları ile Motivasyon puanları Arasındaki İlişki

	<b>N</b>	<b>r</b>	<b>P</b>
Örgütsel Adalet ile Motivasyon	323	0,284	0,000

#### 4. SONUÇ

Teknolojik çağın gerekleri ve küreselleşme ile birlikte iş yönetiminin ve işletmelerin önemi giderek artmıştır. Büyüyen ve gelişen pazarda bazı kavramlar ön plana çıkmaya başlamış, önceden var olan bazı değerler de daha önemli hale gelmiştir. Artan rekabet ortamı, işletmeleri en iyisine, en mükemmeline, en başarılısına yöneltmiş ve bununla birlikte işletmelerde arayış içerisine girmişlerdir. Bu arayış hem çalışanları geliştirme hem de işletmenin kendi kendisini yeterli kılma çabasıdır. İşletmeleri oluşturan en kritik faktör insandır. Çalışanlara yönelik en büyük beklenti ise onların motive olmaları ve yüksek performans göstermeleridir.

Motive olmak; yüksek performansla ve verimli bir şekilde iş görebilmenin temel koşuludur. Bağımlı değişken olan motivasyon pek çok örgütsel kavramdan etkilenmektedir. Günümüzde iş gören tüm kurum ve kuruluşlar için örgütsel adalet ve motivasyon kavramı son derece önemlidir. Çünkü bu kavramlar her ne kadar ayrı iki faktörmüş gibi görünse de aslında birbirini tamamlayan değişkenlerdir. Çalışanlarda motivasyon sağlanması için öncelikle örgütsel adalet algısının oluşması gerekir. Motivasyon algısı oluştuğunda, performans ve verimlilik sağlanmış olur. Örgütsel adalet, örgütsel bağlılık, iş tatmini, örgütsel vatandaşlık, motivasyon gibi örgütsel kavramlar bir zincirin halkaları gibi birbirlerine bağlıdır. Bu halkaların birisinde oluşan herhangi bir zayıflama diğerlerine zarar verir.

İşletmelerin kurulmasındaki temel amaç kar ve tatmin sağlamadır. Tatmin kavramı işletmeler ve çalışanlar açısından karşılıklı gerçekleştiğinde başarı büyük ölçüde sağlanmış olur. Günümüz şartlarında işletmelerin çalışanlardan beklentilerinin yüksek olması, mükemmeliyetçi ve titiz bir tavır sergilemeleri, iş hayatının yıpratıcı şartları çalışanlarda ön yargılı bir görüşe neden olmaktadır. Bu görüş çalışanların örgütsel adalet algısını zedelemekte ve motivasyon düzeyine olumsuz etkileri olmaktadır. Bu algıyı yıkmak, olumlu bir bakış açısı ile değiştirmek kolay olmamaktadır. Yöneticiler ve liderler bu noktada önemli pay sahibidir. Oluşan algıların olumlu yönde olması, motivasyonun sağlanması, performans ve verimliliğin artması başarılı bir liderin veya yöneticinin görevleri arasındadır.

Bu çalışmada örnek olarak aldığımız kurumlar özel sektörlerdir. Hizmet işletmeleri hızla değişen ve gelişen bu sektörde motivasyonla çalışılması son derece önemlidir. Bu alanda varlığını sürdürmek yine çalışanlara ve onları iyi yönetmek zorunda olan işletmelere bağlıdır. Bireysel ve kurumsal olarak fedakarlığın yoğun olduğu özel sektörü çalışanları gerek iş gerek özel yaşantısında zorlamaktadır. Günün her saatinde çalışanların yüksek motivasyonla, sabır ve hoşgörü ile çalışması mümkün olmamaktadır. Bu nedenle, her iki açıdan da konuya bakıldığında çalışanların örgütsel adalete bakış açıları ve iş motivasyonları, işletmeyi yönetmenin ne kadar zor ve zahmetli bir süreç olduğunu gözler önüne sermektedir.

Bu nedenle çalışanların yüksek performansla çalışmaları ve bunun için de motive olmaları gerekmektedir. Motivasyonun temel şartlarından birisi de örgütsel adalet kavramının adil bir şekilde yürütülüyor olmasıdır.

Bu araştırma ile amaçlanan örgüt içerisindeki çalışanların performanslarının belirleyicileri olan motivasyon ve adalet kavramlarının çalışanlar üzerindeki payının belirlenmesidir. Bu payı belirlerken çalışanların sosyo- demografik özelliklerine bakarak adalet ve motivasyon kavramlarının çalışanların üzerinde etkilerinin olup olmadığı üzerine çalışma sağlanarak diğer faktörlerden ayıran payının belirlenmesi sağlıklı sonuçlar alınmasını sağlayacak ve tersi durumlar için önlem alınmasını kolaylaştıracaktır. Böylece kurumların amaçlarına ulaşmasında destekleyici bazı öneriler sunulması planlanmaktadır.

Çalışanların demografik değişkenlerine ilişkin farklılıkların bulunmasının analizinde bazı istatistiksel testler uygulanmıştır. Çalışma sonucunda yapılan testler ve testlerin analizi sonrası aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır:

- Çalışanların Cinsiyetlerine Göre Dağılımı; araştırmaya, %54,2 (n=175) erkek, %45,8 (n=148) kız olmak üzere toplam 323 çalışan katılmıştır. Araştırmaya katılan çalışanların sayısının cinsiyet açısından birbirine yakın olduğu görülmüştür.
- Çalışanların Yaşlara Göre Dağılımı; araştırmaya katılan çalışanların %58,5'nin (n=189) 18 – 25 yaş arasında, %29,7'nin (n=96) 26 - 35 yaş arasında, %9,3'nün (n=30) 36 – 45 yaş arasında, %1,5'nin (n=5) 46 - 55 yaş arasında, %0,9'nun (n=3) 56 yaş ve üzeri olduğu görülmüştür.

- Çalışanların Eğitim Durumuna Göre Dağılımı; araştırmaya katılan çalışanların eğitim durumlarına göre dağılımları incelendiğinde; %15,2'nin (n=49) ilkokul - lise mezunu, %39,9'nun (n=129) önlisans mezunu, %35,3'nün (n=114) lisans mezunu, %8,4'nün (n=27) yüksek lisans mezunu, %1,2'nin (n=4) doktora mezunu olduğu görülmüştür.
- Çalışanların Medeni Duruma Göre Dağılımı; araştırmaya katılan çalışanların %22,6'nin (n=73) evli, %77,4'nün (n=250) bekar olduğu görülmektedir. Araştırmaya katılan çalışanların sayısının medeni durum açısından birbirine yakın olmadığı görülmüştür.
- Çalışanların Çalışma Süresine Göre Dağılımı; araştırmaya katılan çalışanların %67,2'nin (n=217) 5 yıldan az, %18,3'nün (n=59) 6 – 10 yıl arası, %7,1'nin (n=23) 11 – 15 yıl arası , %4,0'nin (n=13) 16 – 20 yıl arası, %3,4'nün (n=11) 20 yıldan fazla çalıştığı görülmüştür
- Çalışanların Aylık Gelirine Göre Dağılımı; araştırmaya katılan çalışanların %67,5'nin (n=218) 2000 – 3000 TL arası, %20,1'nin (n=65) 3500 – 5000 TL arası, %10,8'nin (n=35) 5500 – 8000 TL arası, %1,5'nin (n=5) 8500 TL ve yukarısı aylık gelire sahip oldukları görülmüştür.
- Çalışanların Cinsiyet Değişkenine Göre Örgütsel Adalet Düzeyleri Arasındaki Farklılık; araştırmaya katılan çalışanların cinsiyet değişkeni ile örgütsel adalet düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için yapılan Independent T testi sonucunda ( $p=0,202>0.05$ ) bulunmuştur. Bu sonuca göre, çalışanların cinsiyet değişkeni ile örgütsel adalet düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yoktur.
- Çalışanların Cinsiyet Değişkenine Göre Motivasyon Düzeyleri Arasındaki Farklılık; araştırmaya katılan çalışanların cinsiyet değişkenine göre motivasyon düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için yapılan Mann Whitney U testi sonucunda ( $p=0,817>0.05$ ) bulunmuştur. Bu sonuca göre, çalışanların cinsiyet değişkeni ile motivasyon düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yoktur.
- Çalışanların Yaş Değişkenine Göre Örgütsel Adalet Düzeyleri Arasındaki Farklılık; araştırmaya katılan çalışanların yaş değişkeni ile örgütsel adalet düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) testi sonucunda

( $p=0,157>0.05$ ) bulunmuştur. Bu sonuca göre, çalışanların yaş değişkeni ile örgütsel adalet düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yoktur.

- Çalışanların Yaş Değişkenine Göre Motivasyon Düzeyleri Arasındaki Farklılık; araştırmaya katılan çalışanların yaş değişkeni ile motivasyon arasında anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için yapılan Kruskal Wallis-H testi sonucunda ( $p=0,167>0.05$ ) bulunmuştur. Bu sonuca göre, çalışanların yaş değişkeni ile motivasyon düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gözükme de motivasyon düzeyi yaş gruplarına göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir. Tukey testi sonucunda farklılık 25 yaş altı ile 36-45 yaş aralığından olduğu görülmüştür. Bunun sebebi 25 yaş altı çalışanların iş hayatına yeni adapte olduğu ve çalışma enerjisinin yüksek olduğu olarak düşünülebilir. Ayrıca 36-45 yaş aralığında çalışanların daha tecrübeli olmaları, beklentilerinin artmasına yol açar. Artan beklentilerinin bütünüyle karşılanamamış olması motivasyon düşüklüğüne neden olabilmektedir. Tecrübe ve verilen emeklerin yıllar geçtikçe artması, çalışanlarının haklarının gözetilmesinde önemli bir belirleyicidir. Yapılan bu araştırmaya göre yaş büyüdükçe verilen yanıtların ortalamasının düştüğü, çalışanların genç yaşlarda işine daha motive olmuş bir şekilde çalışırken yaş ilerledikçe motivasyonun düştüğü saptanmıştır (Aslanadam, 2011: 80).
- Çalışanların Gelir Durumu Değişkenine Göre Örgütsel Adalet Düzeyleri Arasındaki Farklılık; araştırmaya katılan çalışanların Aylık gelir durumu değişkeni ile örgütsel adalet düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) testi sonucunda ( $p=0,912>0.05$ ) bulunmuştur. Bu sonuca göre, çalışanların aylık gelir durumu değişkeni ile örgütsel adalet düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yoktur.
- Çalışanların Gelir Durumu Değişkenine Göre Motivasyon Düzeyleri Arasındaki Farklılık; araştırmaya katılan çalışanların aylık gelir durumu değişkeni ile motivasyon arasında anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için yapılan Kruskal Wallis-H testi sonucunda ( $p=0,816>0.05$ ) bulunmuştur. Bu sonuca göre, çalışanların aylık gelir durumu değişkeni ile motivasyon düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yoktur.

- Çalışanların Çalışma Süresi Değişkenine Göre Örgütsel adalet Düzeyleri Arasındaki Farklılık; araştırmaya katılan çalışanların çalışma süresi değişkeni ile örgütsel adalet düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) testi sonucunda ( $p=0,035<0.05$ ) bulunmuştur. Bu sonuca göre, çalışanların çalışma süresi değişkeni ile örgütsel adalet düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık vardır. 20 yıldan daha fazla çalışanlarının örgütsel adalet puanlarının daha fazla olduğu görülmektedir.
- Çalışanların Çalışma Süresi Değişkenine Göre Motivasyon Düzeyleri Arasındaki Farklılık; araştırmaya katılan çalışanların çalışma süresi değişkeni ile motivasyon düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için yapılan Kruskal Wallis-H testi sonucunda ( $p=0,251>0.05$ ) bulunmuştur. Bu sonuca göre, çalışanların çalışma süresi değişkeni ile motivasyon düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık vardır. 20 yıldan fazla süredir çalışanların örgütsel adalet algılamalarının diğer gruplardaki çalışanların örgütsel adalet algılamalarından anlamlı bir şekilde daha yüksek olduğu görülmüştür. Çalışma süresi arttıkça çalışanların kurumdan beklentileri her koşulda artmaktadır. Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşinde bahsettiği gibi Saygı görme, kararlarda söz sahibi olma, ücret, kariyer hedefleme aidiyet duygusu prim vb. gibi artı değerler sahip olmayı istemek uzun süre çalışanların en doğal hakkıdır. 20 yıl süre ile çalışanlar orta yaş grubuna dahildir. Bu yaş ortalamasındaki insan yaşamının sorumluluklarının en üst noktada olduğu dönemdir. Bu dönemde çalışanlar çalıştıkları kurumdan beklenti içerisine girebilirler.
- Çalışanların Eğitim Durumu Değişkenine Göre Örgütsel Adalet Düzeyleri Arasındaki Farklılık; araştırmaya katılan çalışanların eğitim durumu değişkeni ile örgütsel adalet düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) testi sonucunda ( $p=0,064>0.05$ ) bulunmuştur. Bu sonuca göre, çalışanların eğitim durumları değişkeni ile örgütsel adalet düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yoktur.



- Çalışanların Eğitim Durumu Değişkenine Göre Motivasyon Düzeyleri Arasındaki Farklılık; araştırmaya katılan çalışanların eğitim durumu değişkeni ile motivasyon düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için yapılan Kruskal Wallis-H testi sonucunda ( $p=0,659>0.05$ ) bulunmuştur. Bu sonuca göre, çalışanların eğitim durumları değişkeni ile motivasyon düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık vardır. Bu farklılığın ilköğretim/lise mezunları ile yüksek lisans mezunları ve doktora mezunları arasında kaynaklandığı tespit edilmiştir. Bunun farklı nedenleri olabilir. Kurumun eğitim seviyesi yüksek çalışanlara farklı uygulamalarda bulunmasını, ücret düzeylerinin yüksek olmasını buna örnek gösterebiliriz. Motivasyon düzeyine bakıldığında; farklılığın yüksek lisans mezunları ile diğer tüm eğitim seviyelerindeki çalışanlar arasından kaynaklandığı görülmektedir. Bunun nedeni yüksek lisans mezunları sayısının diğer eğitim gruplarına göre az sayıda olması olabilir. Sonuç olarak çalışanların beklentilerinin karşılanması ve çalışanlara eşit davranılması gerekmektedir. Böylece hem adalet algısı artmış olur hem de motivasyon düzeyi yükselir (Abbasoğlu, 2015: 83).
- Çalışanların Medeni Durum Değişkenine Göre Örgütsel Adalet Düzeyleri Arasındaki Farklılık; araştırmaya katılan çalışanların medeni durum değişkeni ile örgütsel adalet düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için yapılan Independent T testi sonucunda ( $p=0,202>0.05$ ) bulunmuştur. Bu sonuca göre, çalışanların medeni durum değişkeni ile örgütsel adalet düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yoktur.
- Çalışanların Medeni Durum Değişkenine Göre Motivasyon Düzeyleri Arasındaki Farklılık; araştırmaya katılan çalışanların medeni durum değişkeni ile motivasyon düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için yapılan Kruskal Wallis-H testi sonucunda ( $p=0,009<0.05$ ) bulunmuştur. Bu sonuca göre, çalışanların medeni durum değişkeni ile motivasyon düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık vardır. Bekâr çalışanların motivasyon puanlarının, evli çalışanlara göre daha fazla olduğu görülmektedir (Sıra ortalaması:  $169,32>136,92$ ). Bunu, bekarların kendi aile düzenlerini kurmamış olmaları, büyük sorumluluklarının olmadığı ve çalışmalarının karşılığında aldıkları ücretin kendilerine net olarak geçmesi

şeklinde yorumlanabilir.

- Örgütsel Adalet puanları ile Motivasyon puanları Arasındaki İlişki; Örgütsel Adalet ile Motivasyon düzeyleri arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan Korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında %28,4 düzeyinde istatistiksel açıdan pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur. ( $r=0,284$ ;  $p<0,05$ ) bulunmuştur. Buna göre örgütsel adalet puanları arttıkça, motivasyon toplam puanı da artmaktadır.

Değişkenlerin aralarındaki ilişkinin yönünü ve derecesini belirlemek amacıyla uygulanmış olduğum testler sonucu hipotezlere göre değerlendirildiğinde kurulmuş olan hipotezler kabul edilmiştir. Bu hipotezler aşağıdaki gibidir.

H<sub>1</sub>: Cinsiyet değişkenine göre örgütsel adalet ve motivasyon düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H<sub>2</sub>: Yaş değişkenine göre örgütsel adalet ve motivasyon düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H<sub>3</sub>: Aylık Gelir değişkenine göre örgütsel adalet ve motivasyon düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H<sub>4</sub>: Çalışma süresi değişkenine göre örgütsel adalet ile motivasyon düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H<sub>5</sub>: Eğitim durumu değişkenine göre örgütsel adalet ile motivasyon düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H<sub>6</sub>: Medeni durum değişkenine göre örgütsel adalet ile motivasyon düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H<sub>7</sub>: Örgütsel adalet ile motivasyon arasında anlamlı bir ilişki vardır.

## KAYNAKLAR

- ADAİR, John. ‘‘**Etkili Motivasyon**’’, Babıali Kùltür Yayıncılık, Çev: Salih Uyan, Editör: Cüneyt Er, Baskı: 4, İstanbul, 2013, s. 204 - 205.
- AKDOĞAN, Asuman, DEMİRTAŞ, Özgür, (2009), **360 derece performans değerlendirme sistemi: askeri imalat işletmesinde yöneticiler üzerinde bir uygulama**, Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt: 23 S: 1 Sayfa: 49 - 71
- ALLEN, Natalie J., MEYER, John P., ‘‘ **The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization**’’, Journal of Occupational Psychology ,Printed in Great Britain The British Psychological Society, 1990, s. 3.
- ALTUĞ, Deniz. ‘‘**Toplam Kalite Anlayışı İçinde Örgütsel Davranış**’’, Haberal Eğitim Vakfı Yayınları, Ankara, 1997, s. 80.
- ANDERSON, Neil., ÖNEŞ, Deniz S., ‘‘**Endüstri, İş ve Örgüt Psikolojisi**’’, Editör: Handan Kepir Sinangil, 2009, s. 32.
- ARSLAN PEKŞEN, Latife., ‘‘**Çalışanların Motivasyonu (serik devlet hastanesi örneği)**’’, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Üniversitesi İşletme Yönetimi Anabilim Dalı Hastane ve Sağlık Kurumları Yönetimi Bilim Dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 2013, s. 5 - 78.
- ASLANADAM, Bülent. ‘‘**Sağlık Personelinin Motivasyonu ve Buna İlişkin Araştırma**’’, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 2011, s. 23 - 80.
- ATALAY, Dilek Dürdane. ,’’ **Denklik Duyarlılığı Açısından Algılanan Örgütsel Adalet - Örgütsel Bağlanma İlişkisi**’’ Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, 2007, s. 24 - 83.
- ATALAY, İlker. ,’’ **Örgütsel Vatandaşlık ve Örgütsel Adalet**’’, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 2002, s. 15.
- ATAY, Derin. ‘‘**İngilizce Öğretmenlerinin Motivasyon Stratejileri**’’, Hasan Ali Yücel Eğitim Fakùltesi Dergisi, Sayı:1, 2004, s.100.
- BAKAN, İsmail. ,’’**Örgütsel Bağlılık**’’ Gazi Kitabevi, 2011,Ankara, s.12-253.
- BASS, Bernard.M., AVOLİO, Bruce I., JUNG., BERSON,Yair., ‘‘ **Predicting**
- BAYRAKTAROĞLU, Serkan. (2006). **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Sakarya Yayıncılık.
- BEUGRE CONSTANT D., **Managing Fairness in Organizations**, USA: Greenwood Publ., 1998. s. 33.
- BIES, R. J., ve MOAG, J. S. ‘‘**Interactional justice: Communication criteria of Fairness**’’Research on negotiation in organizations ‘ın içinde, Editör: B.H. Sheppard, Greenwich: JAI Press, 1986, s. 43 - 55.
- BİLSEL, Mehmet Ali; ‘‘**Örgütsel Adalet Algısının Banka Çalışanlarının Performans ve Motivasyonlarına etkisi: Bir Araştırma**’’, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 2013. s. 6 - 28

- BİNGÖL, Dursun. (2006). **İnsan Kaynakları Yönetimi**. Arıkan Basım Yayın Dağıtım, 6. Baskı, İstanbul.
- BÜLBÜL, Aslıhan.,” **Çalışanların Örgütsel Adalet Algısının, Örgütsel Vatandaşlık ve Örgütsel Bağlılığa Etkisi Üzerine Bir Çalışma**”, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 2010, s. 33.
- BÜYÜKÖZTÜRK, Ş., “**Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı**”, Pegem A Yayıncılık, Ankara, 2009, s. 216.
- CAN, Halil., “**Organizasyon ve Yönetim**”, Siyasal Kitabevi, 1994, s. 161.
- CAN, Halil., Kavuncubaşı, Şahin. (2005). **Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi**. Siyasal Kitap Evi. (5. Baskı). Ankara.
- CEVİZCİ, Ahmet. (1996), Felsefe Sözlüğü, Ankara: Ekin Yayınları, s. 11.
- CEYLAN, Adnan., KESKİN, Halit., EREN, Şule. “**Dönüşümcü Ve Etkileşimci Liderlik ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilere Yönelik Bir Araştırma**”, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü İşletme Fakültesi, 2005, Cilt: 51, s. 36
- CROPANZANO, Russell. , BOWEN, David E., and GILLILAND, Stephen W., “**The Management of Organizational Justice**”, (2007), s. 35 - 38.
- ÇELİK, Akın., “Spor Kulüp Yöneticilerinin Çatışmayı Yönetme Stratejilerinin Mükemmeliyetçilik Özellikleri ve Motivasyon Düzeyleriyle İlişkisi”, Gazi Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalı, Yayınlanmamış Doktora Tezi, 2011, s. 2.
- ÇİÇEK, Dursun., “Örgütlerde Motivasyon ve İş Yaşam Kalitesi: Bir kamu Kuruluşundaki Yönetici Personelin Motivasyon Seviyelerinin Tespit Edilerek İş Yaşam Kalitesinin Geliştirilmesi Üzerine Bir Araştırma”, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı Yayınlanmamış Doktora Tezi, Adana, 2005, s. 12.
- DİLEK, Hakan.,” Liderlik Tarzlarının ve Adalet Algısının; Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkilerine Yönelik Bir Araştırma”, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 2005, s. 31 - 41.
- DOĞAN, Ebru Şengül., ”**Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık**”, Türkmen Kitabevi, 2013, s. 65 - 66.
- DOĞAN, Mustafa. “**İşletme Ekonomisi ve Yönetimi**”, İzmir, 1995, s. 219.
- DURDU, Talip. “**Eğitim Deneticilerinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Mesleki Tükenmişlik ve Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi**”, Selçuk Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Bilim Dalı Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 2010, s. 10.
- DURMUŞ, H., “**Eğitim Yönetiminde Motivasyon ve Ödüllendirme**”, 2008, s. 8. ([http://www.hayatidurmus.com/GGO/subat\\_pdf/08.pdf](http://www.hayatidurmus.com/GGO/subat_pdf/08.pdf);) )
- EFİL, İsmail. “**İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon**”, Dora Yayınevi, Bursa, 2013, s. 161 - 256.
- EĞİLMEZKOL, Güneş.,” Çalışma Yaşamında Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık: Bir Kamu Bankasındaki Çalışanların Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık Algılayışlarının Analizine Yönelik Bir Çalışma”, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 2011, s. 25

- ERDOĞAN MORÇİN, Sine. ,” Dönüştürücü Liderlik ve Örgütsel Adaletin Örgütsel Bağlılık ve İş Tatminine Etkisi -Adana İlindeki A Grubu Seyahat Acenteleri Örneği-“, Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Seyahat İşletmeciliği Ana Bilim Dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 2012, s. 6.
- ERDOĞAN, İlhan. (1990). Personel Seçim Sisteminin Düzenlenmesinde Psikoteknik Yöntem, İşgücü Seçimi ve İşe Yönlendirilmesinde Psikoteknik Yaklaşım Sempozyumu, Milli Produktivite Merkezi Yayınları, No: 403, Ankara.
- EREN, Erol. “ Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi “, Genişletilmiş 5. Baskı, Beta Yayınevi, İstanbul, 1998, s. 332.
- EREN, Erol., “**Yönetim ve Organizasyon**”, Beta Yayınevi (9. Baskı), İstanbul, 2009, s. 457 - 576.
- ERSOY. S. ve BAYRAKTAROĞLU, S.; “**Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Davranışta Güncel Konular Kitabı**”, Ed: Derya Ergun Özler, Ekin Yayınevi, Bursa, 2010, s. 2.
- GÜL, Hasan., ÇÖL, Güner “Atıf Teorisinde Belirtilen Karizmatik Lider Özelliklerinin Üçlü Örgütsel Bağlılık Modeliyle İlişkileri Üzerine Bir Araştırma”, Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt: 3 - 4, Sayı: 17, 2003, s. 165.
- GÜMÜŞ, Sefer. , SEZGİN, Beşir. “**Motivasyonun Örgütsel Bağlılığa ve Performansa Etkisi**”, Hiperlink Yayınları, Baskı: 1, İstanbul, 2012, s. 13.
- GÜNEY, Salih., ”**Yönetim ve Organizasyon**”, Nobel Yayınevi, 2001, s. 185.
- GÜR, Emel. “ **Kamu, Özel ve Üniversite Hastanelerinde Çalışan Hemşirelerde Örgütsel Adalet Algısı ve Tükenmişlik Durumları**”, Gazi Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 2014, s.73 - 75.
- İÇERLİ, Leyla. “**Örgütsel Adalet: Kuramsal Bir Yaklaşım**”, Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi, 2010, Cilt: 5, Sayı: 1. S. 68 - 69.
- İŞCAN, Ömer Faruk. “**Siyasal Arena Metaforu Olarak Örgütler ve Örgütsel Siyasetin Örgütsel Adalet Algısına Etkisi**”, Atatürk Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi, Ankara Üniversitesi SBF Dergisi, Cilt: 60, Sayı: 1, 2005, s. 155
- İŞCAN, Ömer Faruk., SAYIN, Ufuk., “ **Örgütsel Adalet, İş Tatmini ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişki**”, Atatürk Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt: 24, Sayı: 4, 2010, s. 198.
- KARADEMİR. Tamer ve ÇOBAN Bilal; “**Sporun Yönetimsel Yapısında Örgütsel Adalet Kuramına Bakış**”, Niğde Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi, Cilt: 4, Sayı 1, 2010, s. 51.
- KARAEMİNOĞULLARI, Ayşegül. ,” Öğretim Elemanlarının Örgütsel Adalet Algıları ile Sergiledikleri Üretkenliğe Aykırı Davranışlar Arasındaki İlişki ve Bir Araştırma” ,İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 2006, s.17 - 21
- KAYA, Ebru. “ **Hemşirelerin Yöneticilere Duydukları Güven ve Örgütsel Adaletin Motivasyon Düzeylerine Etkisi**”, Haliç Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 2011, s.104 - 108.

- KIRCI, Ayşe.,” **Sağlık Çalışanlarının Motivasyonunu Etkileyen Faktörler Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Tıp Fakültesi Hastanesi Örneği**”, Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sağlık Kurumları İşletmeciliği, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 2013, s. 8 - 32.
- KOÇEL, Tamer. “**İşletme Yöneticiliği**”, Beta Yayınları, İstanbul, 2001, s. 516.
- KOÇEL. Tamer; **İşletme Yöneticiliği**,13. Baskı, İstanbul, Beta Yayınevi, 2011, s. 591.
- KOÇEL. Tamer; **İşletme Yöneticiliği**,6. Baskı, İstanbul, Beta Yayınevi, 1998, s. 412.
- KUZUCU, Esra., “Örgütsel Adalet Algısının Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisinde Lider-Üye Etkileşiminin Aracılık Rolü Özel Bir Hastanede Çalışan Hemşireler Üzerinde Araştırma”, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 2013, s. 29.
- LATHAM, Gary P. , “Work Motivation History, Theory, Research and Practice”, Edition: 2, 2012, s. 32.
- MANZOOR, Quratul-Ain., “**Impact of Employees Motivation on Organizational Effectiveness**”,Business Management and Strategy, 2012, Vol: 3, No:1, The Islamia University of Bahawalpur, s. 3.
- MEYDAN, Cem Harun, “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, 2 010, Ankara, s. 75.
- MORÇİN, İlhami., ERDOĞAN MORÇİN, Sine. “Etkileşimci Liderliğin Örgütsel Özdeşleşmeye Etkisi: Adana’daki Seyahat Acenteleri Örneği”, İşletme Araştırmaları Dergisi, 2013, s. 71.
- NALDÖKEN, Ümit., “**Ek Ödeme Yapılmasının İşgören Motivasyonu Üzerindeki Etkileri Ve Sivas Devlet Hastanesinde Bir Araştırma**”, Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sivas, 2008, s. 42 - 61.
- ORAL, Nurdan “**Örgütsel Adalet Algısı ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi: Sağlık Örgütünde Bir Uygulama**”, Eskişehir Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 2012, s. 84 - 88.
- ÖLÇER, Ferit., “**Departmanlı Mağazalarda Motivasyon Üzerine Bir Araştırma**”, Erciyes Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı: 25, 2005, s. 1.
- ÖZDEVECİOĞLU, Mahmut. “Algılanan Örgütsel Adaletin Bireylerarası Saldırgan Davranışlar Üzerindeki Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı: 21, 2003, s. 79
- ÖZDEVECİOĞLU, Mahmut., ÇELİK, Cemile. (2009). **Örgüt Kültürü Tipleri İtibariyle Bireylerin Algıladıkları Mağduriyet Farklılıklarını Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma**, *Atatürk Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, cilt. 23, Sayı: 1, 93 - 111.
- ÖZKALP, Enver., KIREL, Çiğdem. “**Örgütsel Davranış**”, Ekin Yayıncılık (6. Baskı),Bursa, 2013, s. 113 - 511.
- PETER, J. Laurence., Hull, Raymond. (1984). **Peter İlkesi**, (Çeviren: Melih Ölçer), Bilgi Yayınları, No: 292, İstanbul.

- POYRAZ, Kemal., KARA, Hakan. ,ÇETİN, Seyit Ahmet. “**Örgütsel Adalet Algılamalarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına Etkisine Yönelik Bir Araştırma**” Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 2009, Cilt: 1, Sayı: 9, s. 74.
- RAI, Gauri. S. ,“Impact of organizational justice on satisfaction, commitment and turnover intention: Can fair treatment by organizations make a difference in their workers’ attitudes and behaviors?” Article, 2013, Cilt:10, Sayı: 2, s. 279.
- ROBBINS, Stephen P. ,JUDGE, Timothy A. “**Organizational Behavior**” (Örgütsel Davranış), Editör: Prof. Dr. İnci Erdem, 2013, Baskı: 14, s. 204 - 226.
- RUSU,Gabriela., AVASÎLCAÎ ,Silvia.” **Linking human resources motivation to organizational climate**”, Social and Behavioral Sciences, 2014, s. 51 – 58 .
- SABUNCUĞLU, Zeyyat. , TÜZ VERGİLİEL, Melek., ”**Örgütsel Psikoloji**”, Alfa Aktüel Yayıncılık, Baskı: 4, Bursa, 2008, s. 47 -6 0.
- SAYIN, Ufuk. “ **Güven: İşletmelerde Algılanan Örgütsel Adalet ve İş Tatmini Arasındaki İlişkide Bir Aracı – Bir Uygulama**”, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 2009, s. 21.
- SİPAHİ, B. , YURTKORU, E. S. Ve ÇİNKO, M. “**Sosyal Bilimlerde SPSS’le Veri Analizi**”, Beta Basın Yayım, İstanbul, 2010, s. 215.
- SÖYÜK, Selma., ”**Örgütsel Adaletin İş Tatmini Üzerine Etkisi ve İstanbul İlindeki Özel Hastanelerde Çalışan Hemşirelere Yönelik Bir Çalışma**” İstanbul Üniversitesi sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İşletme Yönetimi ve Organizasyon Bilim Dalı Yayınlanmamış Doktora Tezi, 2007, s. 8 - 190.
- SÖZER, Zeynep. ”**Örgüt Kültürünün İşgören Motivasyonu İle İlişkisi Ve Bir Uygulama**” , Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2006, s. 59.
- ŞAHİN, Deniz. N. ,”**Örgütsel Adalet ve Kültür**”, Editör: Ramazan Erdem ve Cem Şafak Çukur, Ankara: Türk Psikoloji Derneği Yayın No: 31, 2007, s. 184.
- ŞİMŞEK, Şerif M., AKGEMİCİ, Tahir. ,ÇELİK Adnan, “**Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış**”, Gazi Kitabevi (6. Baskı), 2008, s. 179 - 197
- TAŞKAYA, Serap. “Sağlık Çalışanlarının Örgütsel Adaletle İlişkin Algılamaları ile Örgüte Bağlılık Düzeylerinin İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkileri”, Hacettepe Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 2009, s. 118.
- TAŞKIRAN, Erkan; Liderlik ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki Etkileşim, Örgütsel Adaletin Rolü, Beta Basım Yayım, İstanbul, 2011, s. 93 - 107.
- TAŞKIRAN, Erkan;” **Liderlik Tarzının Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Adaletin Rolü ve Bir Araştırma**”, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul, 2010, s. 108 - 133.

- TAŞPINAR Fatih, “**Motivasyon Araçlarının İşgören Motivasyonu Üzerindeki Etkisi: Afyonkarahisar ilindeki Termal Otel İşletmelerinde Bir Araştırma**”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Afyonkarahisar Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Afyonkarahisar, 2006, s. 62.
- TENGİLİMOĞLU, Dilaver, YİĞİT, Arzu. “Hastanelerde Liderlik Davranışlarının Personel İş Doyumuna Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Alan Çalışması”, Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi, Cilt: 8, Sayı: 3, 2005, s. 377.
- TENGİLİMOĞLU, Dilaver. , ATİLLA, Asuman., BEKTAŞ, Meral., “**İşletme Yönetimi**”, Seçkin Yayıncılık, Cilt: 3, 2012, Ankara, s. 127 - 238.
- TOKSÖZ, Seray. ,’ 21. Yüzyılın Liderlik Anlayışı Olarak Okul Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Özelliklerinin Öğretmenlerin Algılarına göre Değerlendirilmesi”, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Yönetimi ve Denetimi Ana Bilim Dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2010, s. 22 - 23.
- UNIT PERFORMANCE by Assessing Transformational and Transactional Leadership”, Cilt: 88, 2003, s. 217.
- UYARGİL, Cavide., Diğerleri. (2008). **İnsan Kaynakları Yönetimi**. Beta Yayıncılık. 3. Baskı. İstanbul.
- YAVUZ, Ercan., TOKMAK, Cüneyt., “İş görenlerin Etkileşimci Liderlik ve Örgütsel Bağlılık ile İlgili Tutumlarına Yönelik Bir Araştırma”, Cilt: 1, Sayı: 2, 2009, s. 18.
- YAVUZ, Sinem., “**Örgütsel Adalet Algısının İş Tatminine Etkisi Üzerine Bir Araştırma**”, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 2010, s. 12.
- YENİÇERİ, Özcan. ,DEMİREL, Yavuz. SEÇKİN, Zeliha. “ Örgütsel Adalet ile Duygusal Tükenmişlik Arasındaki İlişki: İmalat Sanayi Çalışanları Üzerine Bir Araştırma, KMU İİBF Dergisi, Sayı: 11, 2009, s. 86.
- YILDIRIM, Ali., “**Etik Liderlik ve Örgütsel Adalet İlişkisi Üzerine Bir Uygulama**”, Karamanoğlu Mehmet Bey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Kamu Yönetimi Ana Bilim Dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 2010, s. 74.
- YILDIZ, Bora., “**Herzberg’in Çift Faktör Kuramı Açısından İlköğretim 1. Kademe Öğretmenlerinin Motivasyon Düzeylerinin Değerlendirilmesi**”, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yönetimi Anabilim Dalı, İstanbul, 2010, s. 9.
- YÜRÜR, Şenay; “Örgütsel Adalet ile İş Tatmini ve Çalışanların Bireysel Özellikleri Arasındaki İlişkilerin Analizine Yönelik Bir Araştırma”, Süleyman Demirel Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, Vol.13, No. 2, 2008, s. 297.

### **İnternet Kaynakçası**

- <http://serkankaraduman.blogspot.com.tr/2012/01/orgutsel-adalet.html>
- <http://en.wikipedia.org/wiki/Motivation>
- [http://www.hayatidurmus.com/GGO/subat\\_pdf/08.pdf](http://www.hayatidurmus.com/GGO/subat_pdf/08.pdf)
- <http://www.erdemgenc.com/motivasyon/>
- <http://www.psikoloji.gen.tr/content.php?29-%DCst%FCnlerde-Motivasyonun-Rol%FC>
- <http://tip.baskent.edu.tr/egitim/mezuniyetoncesi/calismagrp/ogrsmpsznm12/10.1.pdf>



## **EKLER**

**EK 1.** Anket Formu

**EK 2.** Demografik Sorular

**EK 3.** Örgütsel Adalet Ölçeği

**EK 4.** Motivasyon Ölçeği

**EK 5.** Etik Onayı



## **EK 1 – Anket Formu**

Sayın Katılımcı,

Bu araştırmanın amacı, örgütlerindeki çalışan algılarına dayalı olarak örgütsel adalet ile iş gören motivasyonu arasındaki ilişkiyi saptamaktır. Araştırma İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İşletme Yönetimi Bilim Dalı Yüksek Lisans programı çerçevesinde yürütülmektedir. Araştırma ölçeği üç bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde kişisel bilgiler yer almaktadır. İkinci bölümde örgütsel adalet, üçüncü bölümde iş görenlerde motivasyonuna ilişkin yargılar bulunmaktadır. Her yargıya ilişkin gerçek düşüncenize uyan derecelendirme seçeneğini işaretlemeniz, işletmenizdeki adalet ve iş görenlerde motivasyon düzeyini ve bunlar arasındaki ilişkiyi belirlemede önemli ipuçları verecek ve bu verilerin örgütlerde her yönden geliştirilmesine ilişkin çalışmalara ışık tutabilecektir. Anketteki her soruyu işaretlemeniz ve ankete İSİM YAZMAMANIZ önemle rica olunur. Araştırmaya katkılarınızdan dolayı şimdiden içtenlikle teşekkür ederim.

Şeyda DOĞANGÜN

Araştırma Yöneticisi

## EK 2 - Demografik Sorular

### KİŞİSEL BİLGİLER

#### 1.Cinsiyetiniz

Kadın  Erkek

#### 2.Yaşınız

18 yaş ve üstü  26-35 yaş  36-45 yaş  46-55 yaş  56 yaş ve üzeri

#### 3.Eğitim Durumunuz

İlköğretim/Lise  Ön Lisans  Lisans  Yüksek Lisans  Doktora

#### 4.Medeni Durumunuz

Bekar  Evli

#### 5. Çalışma Süreniz

5 yıldan az  6-10 yıl  11-15 yıl  16-20 yıl  20 yıldan fazla

#### 6. Aylık Geliriniz

2000 TL -3000tl  3500 tı -5000 TL  5500tl -8000 TL  8500 TL ve daha fazla

### EK 3 - Örgütsel Adalet Ölçeği

Lütfen aşağıdaki ifadeleri, katılım durumunuza göre işaretleyiniz.

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

#### EK 4 - Motivasyon Ölçeği

Lütfen aşağıdaki ifadeleri, katılım durumunuza göre işaretleyiniz.

	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
1. İşimde yalnızca hoşuma giden şeyleri yapmaktan hoşlanırım					
2. İşimi yaparken, daha çok hoşlandığım başka bir işi yapabilmek için sık sık elimdeki işi ertelerim.					
3. İşler arasında genellikle bana en hoş görünen işi seçerim.					
4. İşte zamanımı birlikte geçirmeyi seçtiğim kişi, birlikte olmaktan en çok hoşlandığım kişidir.					
5. İki iş arasında seçim yaparken, en önemli etken hangisinden daha çok hoşlandığımdır.					
6. Çalıştığım yerde yaptığım işten hoşlanmazsam, işten ayrılırım.					
7. İş sırasında ne kadar çaba harcayacağımı işin gereksinimleri (işte yapılması gerekenler) belirler.					
8. Bir günlük ücret veriliyorsa bir günlük iş yaparım.					
9. Göstereceğim gayretin bana daha yüksek ücret olarak döneceğini bilirsem, daha fazla çalışırım.					
10. İş seçiminde genellikle en fazla ücret ödenen işi seçerim.					
11. İşte en sevdiğim gün, ücret ödendiği gündür.					
12. İnsanlar daha iyi iş fırsatları yakalamak için gözlerini ve kulaklarını daima açık tutmalıdır.					
13. Benim için, davranışlarımı diğer insanların onaylaması önemlidir.					
14. Kararlarımı sık sık diğer insanların ne düşüneceğine dayanarak alırım.					
15. Eğer bir projeye çevremdekiler değer veriyorsa, o projede daha fazla çalışırım.					
16. İş seçerken başarılarımla tanınmamı sağlayacak olan işi seçerim.					
17. İş çevresinde çok arkadaşı olanlar, hayatlarını dolu dolu yaşarlar.					
18. Çabama kurumdaki en yetkili kişiler tarafından değer verildiğini bilirsem, var gücümle çalışırım.					
19. Aldığım kararlar, kendim için koyduğum yüksek hedefleri yansıtır.					

20. Yetenek ve becerilerimi kullanmama izin verecek bir kurumda çalışmak benim için önemlidir.					
21. Kişisel davranış standartlarımla (kişiliğimle) tutarlılık gösteren kararlar almaya çalışırım.					
22. Kendi kendini motive edebilen bir insan olduğumu düşünüyorum.					
23. Bana kişisel başarı duygusu veren şeyleri yapmaktan hoşlanırım.					
24. Bir kurumun üstlendiği/benimsediği görevi (misyonu) onaylıyorsam o kurumda çalışmam.					
25. Kurumun hedefine ulaşması için çok çalışmam gerekiyorsa önce bu çalışmanın nedenine/gereğine inanmam gerekir.					
26. Bir çalışmanın nedenine/gereğine inanmıyorsam çok çalışmam.					
27. Çalışacağım Kurumu seçerken, inanç ve değerlerimi paylaşan bir kurum ararım.					
28. Çok çalışmam için bir örgüt misyonunun benim değerlerimle uyumlu olması gerekir.					
29. Eğer bir kurum onayladığım hedefler doğrultusunda çalışıyorsa, böyle bir kurumun başarısındaki payımın ön plana çıkıp çıkmaması önemli değildir.					



T.C.  
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ  
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü

Sayı : 88083623-020  
Konu : Şeyda DOĞANGÜN'ün Etik Onayı Hk.

Sayın Şeyda DOĞANGÜN

Tez çalışmanızda kullanmak üzere yapmayı talep ettiğiniz anketiniz İstanbul Aydın Üniversitesi Etik Komisyonu'nun 12.07.2019 tarihli ve 2019/10 sayılı kararıyla uygun bulunmuştur.

Bilgilerinize rica ederim.

**e-imzalıdır**  
Dr.Öğr.Üyesi Hüseyin KAZAN  
Müdür V.

22/08/2019 Enstitü Sekreteri

NESLİHAN KUBAL

Evrakı Doğrulamak İçin : <https://evrakdogrula.aydin.edu.tr/enVision.Dogrula/BelgeDogrulama.aspx?V=BEL9357MY>

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

Bilgi için: NESLİHAN KUBAL  
Unvanı: Enstitü Sekreteri



## **ÖZGEÇMİŞ**

### **ŞEYDA DOĞANGÜN**

ÇIRÇIR MAH. ATILGAN SK NO:11 EYÜP/İSTANBUL

MAİL: seyda\_dogangun@hotmail.com

### **KİSEL BİLGİLER**

Uyruğu : T.C

Doğum Tarihi : 22.09.1995

Doğum Yeri : Kars

Sürücü Belg. : B Sınıfı

### **İŞ VE STAJ DENEYİMİ**

06.02.2017/30.02.2019/Systemair Hsk Hav. End. San.Tic. A.ş /Muhasebe Elemanı

09.2012/ 09. 2013 / Bozlu Holding/Mnt. Sağlık Finans Destek Yardımcısı

### **KATILDIĞI KURSLAR VE SEMİNERLER**

04.2015 / Arel Kariyer Merkezi / Etkili Özgeçmiş ve Ön Yazı Hazırlama

03. 2014 /Arel Psikoloji Danışmanlık Rehberi / Etkili İletişim Teknikeri

03. 2014 / Arel İşletme Kulübü/ İş ve Kariyer Zirvesi

03. 2014 / Arel Kariyer Merkezi / İnsan Kaynakları Yönetimi

### **ALDIĞI SERTİFİKALAR**

11.05.2018/ICR/ISO 9001:2015 Kalite Yönetim Sistemi İç Tetkikçi Eğitimi

11.05.2018 /ICR/OHSAS 18001: 2007 İş sağlığı ve Güvenliği Yönetim Sistemi Temel Eğitimi

13.04.2018/ ICR/ ISO 9001:2015 Kalite Yönetim Sistemi Temel Eğitimi

03.05.2015 / İstanbul İşletme Enstitüsü / İletişim Teknolojileri ve Toplum



03.05.2015 / İstanbul İşletme Enstitüsü / Üretim Yönetimi

28.04.2015 / Bahçeşehir Üniversitesi / Go15

06.04.2015 / İstanbul İşletme Enstitüsü / Finansal Yönetim

06.04.2015 / İstanbul İşletme Enstitüsü / 360 Performans Değerlendirme

### **BİLGİSAYER DENEYİMİ**

Office Programları (Orta Düzeyde) : Word,Excel, Power Point,

Muhasebe Programları ( ORTA DÜZEYDE) : ETA SQL, LOGO,

Muhasebe Programları ( İYİ DÜZEYDE) :CANIAS ERP

### **İLGİ ALANLARI**

Gitar Enstrümanı Çalmak, Yüzmek

### **REFERANSLAR**

Fatma ERŞAHİN/ Bozlu Holding/Mnt Sağ.Finans Sorumlusu / 0533-442-32-45

Yaşam ŞAHİNGİRAY/Bilge Hastahanesi / İ.K Sorumlusu/ 0531-200-66-46

Seçil KARATEPE/ Arel Üniveristesi / İ.K Bölüm Baş./ 0538-708-16-03

Burcu ARTAN/ Bozlu Holding / İ.K Sorumlusu / 0538-708-16-03

Burcu Çevik / Systemairhsk / İ.K Sorumlusu / 0543-711-22-68