

**T.C.
İSTANBUL SABAHATTİN ZAİM ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME YÖNETİMİ BİLİM DALI**

**ALGILANAN ÖRGÜTSEL ADALETİN İŞ MOTİVASYONU
ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: ÜNİVERSİTELERDE ÇALIŞAN İDARİ
PERSONEL ÜZERİNE YAPILAN BİR ÇALIŞMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Fatih ŞİŞMAN

İSTANBUL

2016

**T.C.
İSTANBUL SABAHATTİN ZAİM ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME YÖNETİMİ BİLİM DALI**

**ALGILANAN ÖRGÜTSEL ADALETİN İŞ MOTİVASYONU
ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: ÜNİVERSİTELERDE ÇALIŞAN İDARİ
PERSONEL ÜZERİNE YAPILAN BİR ÇALIŞMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Tez Danışmanı

Yrd. Doç. Dr. Özgür KÖKALAN

İSTANBUL

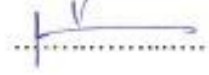
2016

İÇİNDEKİLER

Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğüne,

Bu çalışma jürimiz tarafından İşletme Anabilim Dalında YÜKSEK LİSANS TEZİ olarak kabul edilmiştir.

Başkan Yrd. Doç. Dr. Özgür KÖKALAN (Danışman)



Üye Yrd. Doç. Dr. Mehmet ÇETİN



Üye Yrd. Doç. Dr. Merve Büşra ALTUNDERE



Onay

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.



Prof. Dr. İbrahim GÜNEY

Enstitü Müdür V.

TABLolar LİSTESİ	vii
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	ix
ÖNSÖZ.....	x
ÖZET.....	xi
ABSTRACT	xii
GİRİŞ	1
I. BÖLÜM - ÖRGÜTSEL ADALET KAVRAMI.....	3
1.1. Adalet Kavramı.....	3
1.2. Örgütsel Adalet Kavramı.....	3
1.3. Örgütsel Adalet Boyutları ve Teorisi.....	4
1.3.1. Dağıtım Adaleti.....	4
1.3.2. İşlem Adaleti.....	6
1.3.2.1. Kural Adaleti	7
1.3.2.2. Sistem Adaleti	8
1.3.3. Etkileşim Adaleti	9
1.3.3.1. Kişilerarası Adaleti.....	10
1.3.3.2. Bilgi Adaleti	10
1.4. Örgütsel Adalet Kavramı İle Örgütsel Kavramlar Arasındaki İlişki.....	11
1.4.1. Örgütsel Adalet Kavramı İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi.....	11
1.4.2. Örgütsel Adalet Kavramı İle Nepotizm İlişkisi	12
1.4.3. Örgütsel Adalet Kavramı İle Liderlik İlişkisi	13
1.4.4. Örgütsel Adalet Kavramı İle Örgütsel Bağlılık İlişkisi	14
II. BÖLÜM- MOTİVASYON KAVRAMI	15
2.1. Motivasyonun Kavramı	15
2.2. Motivasyonun Önemi	17

2.2.1. Örgüt Açısından Motivasyonun Önemi.....	17
2.2.2. Çalışan Açısından Motivasyonun Önemi	17
2.2.3. Yönetici Açısından Motivasyonun Önemi.....	18
2.3. Motivasyonu Etkileyen Faktörler	18
2.3.1. Motivasyonu Etkileyen Bireysel Faktörler	19
2.3.2. Motivasyonu Etkileyen Çevresel Faktörler.....	20
2.4. Motivasyonun Boyutları	22
2.4.1. İçsel Motivasyon.....	22
2.4.2. Dışsal Motivasyon	23
2.4.3. İçgüdüsel Motivasyon.....	24
2.4.4. Araçsal Motivasyon	24
2.4.5. Hedef İçselleştirme	24
2.5. Örgütsel Adaletin Boyutları İle Motivasyon İlişkisi	25
2.5.1. Dağıtım Adaleti ve Motivasyon İlişkisi.....	25
2.5.2. İşlem Adaleti ve Motivasyon İlişkisi	26
2.5.3. Etkileşim Adaleti ve Motivasyon İlişkisi.....	27
III. BÖLÜM - ARAŞTIRMA.....	28
3.1. Araştırmanın Amaçları	28
3.2. Veri Toplama Aracı.....	28
3.3. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi.....	33
3.4. Veri Analiz Metotları.....	33
3.5. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri.....	36
3.7. Deneklerin Demografik ve Sosyo-Ekonomik Statülerine Ait Tanımlayıcı İstatistik Sonuçları.....	39
3.8. Araştırma Sonuçları.....	40
3.9. Örgütsel Adalet Değişkeninin Ölçüm Modeli.....	40
3.10. Motivasyon Değişkeninin Ölçüm Modeli	44

3.11. Örgütsel Adaletin İş Motivasyonu Üzerindeki Etkisi.....	48
3.12. Örgütsel Adalet Boyutlarının İş Motivasyon Boyutlarına Etkilerine Ait Model ve Tüm Alt Hipotezlerinin Testi	49
3.13. Örgütsel Adalet ve Alt Boyutları.....	54
3.14. Örgütsel Adalet ve Alt Boyutlarının Cinsiyet Açısından Değerlendirilmesi	56
3.15. Örgütsel Adalet ve Alt Boyutlarının Katılımcıların Çalıştıkları Üniversitenin Türü Açısından Değerlendirilmesi	57
3.16. Örgütsel Adalet ve Örgütsel Adaletin Alt Boyutlarının Katılımcıların Yaşları Açısından Değerlendirilmesi	58
3.17. Örgütsel Adalet ve Örgütsel Adaletin Alt Boyutlarının Katılımcıların Eğitim Durumları Açısından Değerlendirilmesi	59
3.18. Örgütsel Adalet ve Örgütsel Adaletin Alt Boyutlarının Katılımcıların Çalışma Süresi Açısından Değerlendirilmesi	60
3.19. İş Motivasyonu ve Alt Boyutları	62
3.20. İş Motivasyonu ve Alt Boyutlarının Cinsiyet Açısından Değerlendirilmesi.....	64
3.21. İş Motivasyonu ve Alt Boyutlarının Katılımcıların Çalıştıkları Üniversitenin Türü Açısından Değerlendirilmesi	65
3.22. İş Motivasyonu ve Alt Boyutlarının Katılımcıların Yaşları Açısından Değerlendirilmesi	66
3.23. İş Motivasyonu ve Alt Boyutlarının Katılımcıların Eğitim Durumları Açısından Değerlendirilmesi	67
3.24. İş Motivasyonu ve Alt Boyutlarının Katılımcıların Çalışma Süresi Açısından Değerlendirilmesi	68
SONUÇ VE ÖNERİLER	70
KAYNAKÇA	74
EK1.....	81

TABLolar LİSTESİ

Sayfa

Tablo 1. Örgütsel Adalet Ölçeği Pilot Araştırma Madde Dağılım Tablosu.....	29
Tablo 2. Adalet Ölçeği Madde Dağılım Tablosu	29
Tablo 3. Adalet Çeşitlerine Göre Ölçek Madde Dağılım Tablosu	30
Tablo 4. Örgütsel Adalet Ölçeği	30
Tablo 5. İş Motivasyonu Ölçeği	32
Tablo 6. Uyum Ölçüleri Ve Kesim Noktaları	35
Tablo 7. Deneklerin Demografik ve Sosyo-Ekonomik Statülerine Ait Tanımlayıcı İstatistikler	39
Tablo 8. Örgütsel Adalet İle İlişkiler ve Katsayılar	42
Tablo 9. İş Motivasyonu İle İlişkiler ve Katsayılar	46
Tablo 10. Örgütsel Adalet İle İş Motivasyonu Arasındaki İlişkin Korelasyon Tablosu.....	48
Tablo 11. Örgütsel Adaletin İş Motivasyonu Üzerine Etkisi İlişkin Model Özet Tablosu ...	48
Tablo 12. Örgütsel Adaletin İş Motivasyonu Üzerinde Etkisine İlişkin Regresyon Modeli Tablosu	48
Tablo 13. Modeldeki İlişkiler ve Katsayıları.....	51
Tablo 14. Hipotezler ve Karşılaştırma	52
Tablo 15. Örgütsel Adalet ve Örgütsel Adaletin Alt Boyutları İle İlgili Tanımlayıcı İstatistikler.....	54
Tablo 16. Değişkenlere Ait Kolmogorov- Smirnov Test Sonuçları.....	55
Tablo 17. Katılımcıların Cinsiyetine Göre Örgütsel Adalet ve Örgütsel Adaletin Alt Boyutlarının Karşılaştırılması	56
Tablo 18. Katılımcıların Çalıştıkları Üniversitenin Türüne Göre Örgütsel Adalet ve Örgütsel Adaletin Alt Boyutlarının Karşılaştırılması	57
Tablo 19. Katılımcıların Yaşlarına Göre Örgütsel Adalet ve Örgütsel Adaletin Alt Boyutlarının Karşılaştırılması	58
Tablo 20. Katılımcıların Eğitim Durumlarına Göre Örgütsel Adalet ve Örgütsel Adaletin Alt Boyutlarının Karşılaştırılması	59

Tablo 21. Katılımcıların Çalışma Süresine Göre Örgütsel Adalet ve Örgütsel Adaletin Alt Boyutlarının Karşılaştırılması	61
Tablo 22. İş Motivasyonu ve Motivasyonun Alt Boyutları İle İlgili Tanımlayıcı İstatistikler	62
Tablo 23. Değişkenlere Ait Kolmogorov- Smirnov Test Sonuçları.....	63
Tablo 24. Katılımcıların Cinsiyetine Göre İş Motivasyonu ve Alt Boyutlarının Karşılaştırılması	64
Tablo 25. Katılımcıların Çalıştıkları Üniversitenin Türüne Göre İş Motivasyonu ve Alt Boyutlarının Karşılaştırılması	65
Tablo 26. Katılımcıların Yaşlarına Göre İş Motivasyonları ve Alt Boyutlarının Karşılaştırılması	66
Tablo 27. Katılımcıların Eğitim Durumlarına Göre İş Motivasyonu ve Alt Boyutlarının Karşılaştırılması	67
Tablo 28. Katılımcıların Çalışma Süresine Göre İş Motivasyonu ve Alt Boyutlarının Karşılaştırılması	68

ŞEKİLLER LİSTESİ

Sayfa

Şekil 1. Örgütsel Adalet Ölçüm Modeli.....	41
Şekil 2. Örgütsel Adalet Nihai Ölçüm Modeli.....	43
Şekil 3. İş Motivasyonu Ölçüm Modeli	45
Şekil 4. İş Motivasyonu Nihai Ölçüm Modeli	47
Şekil 5. Örgütsel Adalet ve İş Motivasyonu Arasındaki İlişkilere İlişkin Tüm Alt Hipotezler İçin Yapısal Model	50
Şekil 6. Örgütsel Adalet ve İş Motivasyonu Arasındaki İlişkilere İlişkin Tüm Alt Hipotezler İçin Yapısal Model ve Değerleri	53

ÖNSÖZ

“Algılanan Örgütsel Adaletin İş Motivasyonu Üzerindeki Etkisi: Üniversitelerde Çalışan İdari Personel Üzerine Yapılan Bir Çalışma” konulu tezimin tamamlanması için her türlü destek ve sabırlarından dolayı önce eşime, aileme ve tez hocam Yrd. Doç. Dr. Özgür KÖKALAN’a çok teşekkür ederim.

ÖZET

ALGILANAN ÖRGÜTSEL ADALETİN İŞ MOTİVASYONU ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: ÜNİVERSİTELERDE ÇALIŞAN İDARİ PERSONEL ÜZERİNE YAPILAN BİR ÇALIŞMA

Fatih ŞİŞMAN

İşletme Yönetimi Bölümü, Yüksek Lisans Tezi

Bu araştırma, algılanan örgütsel adaletin iş motivasyonu üzerine olan etkisini araştırmayı amaçlamaktadır. Araştırma, Türkiye genelinde yer alan üniversitelerin idari birimlerinde çalışanların örgütsel adaleti nasıl algıladıklarını ve bu algıladıkları örgütsel adaletin, motivasyonlarını nasıl etkilediğini belirlemeyi amaçlamaktadır. Araştırma kapsamında, Türkiye’de yer alan devlet ve vakıf üniversitelerinde çalışan 301 idari personelden anket yolu ile veri toplanmıştır. Verilerin analizi SPSS.23 ve AMOS.23 paket programında yapılmıştır. Veriler; betimleyici istatistikler, ‘Mann-Whitney U Testi’, ‘Kruskal-Wallis testi’, ‘Doğrulayıcı Faktör Analizi’ ve ‘Yapısal Eşitlik Modeli’ teknikleri kullanılarak çözümlenmiştir.

Elde edilen sonuçlara göre, örgütsel adaletin iş motivasyonu üzerinde anlamlı pozitif etkisi olduğu saptanmıştır. Ayrıca, örgütsel adaletin “Dağıtım Adaleti”, “Kural Adaleti”, “Sistem Adaleti”, “Bilgi Adaleti” ve “Kişilerarası Adalet” olarak isimlendirilen tüm boyutlarının, iş motivasyonunun “İçgüdüsel Motivasyon”, “Araçsal Motivasyon”, “İçsel Motivasyon”, “Dışsal Motivasyon” ve “Hedef İçselleştirme” olarak isimlendirilen boyutları ile pozitif etkiler yarattığı ispatlanmıştır.

Anahtar Sözcükler: Örgütsel Adalet, Dağıtım Adaleti, Kural Adaleti, Sistem Adaleti, Bilgi Adaleti, Kişilerarası Adalet, Motivasyon, İçgüdüsel Motivasyon, Araçsal Motivasyon, İçsel Motivasyon, Dışsal Motivasyon, Hedef İçselleştirme.

ABSTRACT

THE EFFECT OF PERCEIVED ORGANIZATIONAL JUSTICE ON WORK MOTIVATION: A STUDY ON THE ADMINISTRATIVE EMPLOYEES WORKING IN UNIVERSITIES

Fatih ŞİŞMAN

Department of Business Administration, Master's Thesis

The aim of this study is to investigate the effect of perceived organizational justice on the work motivation. This research aims to determine how people working in Turkish universities as administrative employees perceive organizational justice and how this perception affects their motivation in their work. In this research, the questionnaire was conducted to 301 administrative employees working in Turkish universities. Analysis of the data was processed on SPSS.23 and AMOS.23 package programs. Descriptive statistics, “Mann-Whitney U Test”, “Kruskal-Wallis Test”, “Confirmatory Factor Analysis” and “Structural Equation Modeling” were used in the analysis of the data.

It is found that perceived organizational justice positively affects work motivation. It is also found that all organizational justice dimensions which are called as “Distributive Justice”, “Rule (Natural) Justice”, “System Justice”, “Knowledge Justice” and “Interpersonal Justice” positively affect all motivation dimensions which are called as “Instinctive Motivation”, “Instrumental Motivation”, “Internal Motivation”, “External Motivation” and “Target Internalization”

Keywords: Organizational Justice, Distributive Justice, Rule (Natural) Justice, System Justice, Knowledge Justice, Interpersonal Justice, Instinctive Motivation, Instrumental Motivation, Internal Motivation, External Motivation, Target Internalization.

GİRİŞ

Adalet kavramı her ne kadar tüm toplumlar için önemli olsa da algılanışı ve uygulamalardaki farklılıklarının toplumlar üzerinde farklı etkiler yarattığı görülmektedir. Bazı toplumlarda adaletsiz bir davranış, toplumun geneli tarafından reddedilirken bazı toplumlarda ise bu tür davranışların hoş karşılanmasa bile kabul edildiği görülmektedir. Adalet kavramına ilişkin hem makro hem de mikro düzeyde meydana gelen algılayış farklılıkları, özellikle adaletsiz durumların insanlar üzerinde yarattığı etkilerinin araştırılması gerekliliğini doğurmuştur. Bu nedenle adaletin çeşitli etkilerini araştıran çok fazla sayıda çalışmanın literatürde yer aldığı görülmektedir.

Geniş anlamda toplumun genelini etkileyen adalet kavramının daha dar düzeyde örgüt ya da şirket içinde de önemli bir çalışma konusu olmaya başladığı görülmektedir. Özellikle yabancı literatürde üzerinde pek çok araştırma yapılan örgütsel adalet kavramı, günümüzde önemli bir konu haline gelmiştir. Örgütsel adaletin yabancılaşma, tükenmişlik vb. pek çok unsur üzerindeki etkilerinin incelendiği yurtdışı ve özellikle Anglosakson menşei araştırmaların hemen hemen hepsinde örgütsel adaletsizliğin örgütü olumsuz etkilediği saptanmıştır. Bu araştırma sonuçlarının Türk toplumunda benzer etkiler yaratıp yaratmayacağı sorusu ise cevap verilmesi gereken önemli bir sorudur. Anglosakson toplumlarından tamamen farklı kültürel özelliklere sahip Türk toplumunda, örgütsel adaletin etkilerinin çeşitli boyutlarda incelenmesi oldukça önemlidir.

Bu çalışma ile örgütsel adaletin, çalışanların iş motivasyonu üzerindeki etkileri tespit edilmiş ve kültürel olarak Anglosakson devletlerinden farklı olduğu düşünülen Türk toplumunda örgütsel adaletin algılanışının ve etkilerinin diğer toplumlarla benzer olup olmadığı saptanmaya çalışılmıştır.

Çalışma sonucunda örgütsel adaletsizlik algısının olumsuz etkilerinin olumlu etkilere dönüşmesiyle ilgili neler yapılabileceği hususunda önerilerde bulunulmuştur. Kısacası, yapılan çalışma ile şirketler için maliyetli olmayan ve iş motivasyonunu artıracak bir yol haritası sunulmuştur.

Çalışma, temel olarak iki kısımdan oluşmaktadır. Çalışmanın ilk kısmında, araştırmada kullanılacak kurumsal modelin tespiti ve kurumsal modelin testinde uygulanacak ölçeğin

belirlenmesinde kullanılacak olan kavramlar tanımlanmış ve bu kavramlarla ilgili yapılmış akademik çalışmaların sonuçlarına yer verilmiştir. İlk bölümde öncelikle araştırmada yer alan iki temel kavram olan, “Örgütsel Adalet” ve “Motivasyon” kavramı tanımlanmış ve daha sonra her iki kavram arasındaki ilişkilerin incelendiği araştırma sonuçlarına yer verilmiştir.

I. BÖLÜM

ÖRGÜTSEL ADALET KAVRAMI

1.1. Adalet Kavramı

Tarihi insanlık tarihi kadar eski olan adalet kavramı, yazılı olarak ilk kez ilk çağlardaki Hammurabi kanunları ile karşımıza çıkmaktadır (Leyla, 2010). Antik Yunan'da gözü bağlı olarak bir elinde kılıç, bir elinde terazi bulunan Tanrıça Themis, elindeki kılıç ile caydırıcılığı, elindeki terazi ile eşitliği, gözündeki bağ ile tarafsızlığı ve kadın olması ile bağımsızlığı simgeler (Nichomachean Ethics, 2016). Pek çok tanımı bulunan adalet kavramı, İngilizce "Justice" kavramı olarak isimlendirilmiştir. Kelimenin kökü olan "Just", herhangi bir sistemin düzenli olarak işlemesi için gerekli olan şeyler anlamını içermektedir (Leyla, 2010). Adalet kavramı, insan davranışları üzerinde odaklanan bir kavramdır. Adalet, insan davranışlarını nesnel olarak eleştiren mutlak bir düşüncedir. Bu mutlak düşünceye göre, adalet, tarafsızlık ve eşitlik içeren, her koşulda hukuk kurallarına bağlı kalan, inanç ve prensipleri duruma göre değiştirebilen ve bunları sağlarken kişilerin yaptıkları hatalardan fayda sağlamayan bir düzendir (Ozkalp & Kirel, 2013). Diğer bir deyişle adalet, tarafsızlığı, eşitliği, doğru karar vermeyi ve bağımsız olmayı içeren oldukça geniş kapsamı olan bir kavramdır.

1.2. Örgütsel Adalet Kavramı

Sosyal bilimlerdeki diğer tüm kavramlar gibi "Örgütsel Adalet" kavramının literatürde pek çok tanımına rastlanılmaktadır. Beugre ve Baron'a (2001) göre, örgütsel adalet sosyal bir olgudur. Bu sosyal olgu çalışanların, çalıştıkları kurumdaki iş arkadaşları ve yöneticileri ile olan ilişkilerine göre şekillenir (Karademir & Çoban, 2010). Cropanzano'ya göre (2007) Örgütsel Adalet; örgüt içinde yönetsel durumlara karşı etik ve ahlaki olarak yapılan kişisel bir değerlendirmedir (Cropanzano, Bowen, & Gilliland, 2007). Örgütsel adalet, genel anlamda, adalet algısının iş yerine yansımadır. Bu yansıma, çalışanların iş yerinde yer alan adaleti nasıl algıladıkları ile ilgilidir (Cropanzo & Bryne, 2001). Bu tanımlamalar ışığında örgütsel adalet kavramının çalışanların algılarıyla direkt ilişkili olduğu ortaya çıkmaktadır. Bu noktada örgütsel adalette çalışanın kendilerine adil davranılıp davranılmadığından çok var olan durumu nasıl algıladığı üzerinde durulur (Taşkiran, 2011).

Sonuç olarak örgütsel adalet; çalışanların çalıştıkları kurum içinde kaynakların ve hakların ne derecede adil dağıtıldığı ve bunun nasıl algılandığı ile ilgilidir. Örgütsel adalet ile ilgili unutulmaması gereken nokta, örgüt içinde sistemin ne kadar adil olduğundan çok kurulan sistemin nasıl algılandığı ile ilgilidir.

1.3. Örgütsel Adalet Boyutları ve Teorisi

Literatüre bakıldığında örgütsel adaletin sınıflandırılması ile ilgili herhangi bir görüş birliğine varılamamıştır. Örgütsel adaletle ilgili yapılan çalışmalara bakıldığında genel olarak örgütsel adaletin dağıtım adaleti (distributive justice), işlem adaleti (procedural justice) ve etkileşim adaleti (interactional justice) olarak adlandırılan üç farklı boyutu üzerinde olduğu görülmektedir. Bazı çalışmalarda örgütsel adaletin işlem ve etkileşim adaleti boyutları birleştirilmiş, bazı çalışmalarda ise adalet boyutları alt boyutlara ayrılmıştır. Bu çalışmada örgütsel adalet beş boyuttan oluşmaktadır. Çalışmada örgütsel adaletin, “Dağıtım”, “Kural”, “Sistem”, “Örgütsel” ve “Kişilerarası” adalet olarak adlandırılan beş boyutu ele alınmıştır.

1.3.1. Dağıtım Adaleti

Dağıtım adaleti, bir kıyaslama sürecidir. Dağıtım adaleti kapsamında, çalışanlar kendilerini başka çalışanlarla kıyaslar. Dağıtım adaletine göre, örgütsel kaynaklar, ödül ve cezalar belirli standartlara, kurallara ve hükümlere göre örgüt içindeki kişiler arasında paylaştırılmalıdır (Cohen, 1987). Dağıtım adaleti kapsamında bireyler gelir, terfi gibi elde ettikleri sonuçları kendi algı süzgeçlerinden geçirirler ve sonuçta elde ettikleri bu sonuçları adaletli ya da adaletsiz olarak yorumlar. Birey, adalet veya adaletsizliğin var olduğu sonucuna kendi durumunu başkalarıyla kıyaslayarak ulaşır. Bu kıyaslama sonucunda, adalet ya da adaletsizliğin birey tarafından algılanışı direkt davranışlarını ve tutumlarını etkileyebilir ve değiştirebilir. Dağıtım adaleti, bireyin dağıtılan örgütsel kaynakların adil şekilde pay aldığı algısı üzerine kurulmuştur (Ozdevecioğlu, 2003).

Dağıtım adaleti Stancy Adams’ın Eşitlik Teorisine dayanır. Eşitlik Teorisine göre, bir kişi kendisine denk gördüğü bir başka kişi ile kendisini kıyaslayarak, kendine karşı gerçekleşen adalet durumunu belirler. Kişi, bu kıyaslama sürecinde kendi girdi-çıkı oranı ile kıyasladığı kişinin girdi-çıkı oranını karşılaştırır (Greenberg, 1989). Eşitlik Teorisi, adaletsizlik algısına sahip çalışanların tatminsizlik yaşayacağını, ancak ve ancak eşitsizliğin düzeltilmesi durumunda iş tatminlerini yeniden kazanacaklarını varsaymaktadır. (Greenberg, 1989) Dağıtım

adaleti ile ilgili diğerk teori Crosby'nin (1976) Görelî Yoksunluk Teorisidir (Relative Deprivation Theory). Crosby'e (1976) göre, alt kademe çalışanlar kendilerini üst kademelerdeki çalışanlarla karşılaştırırlar ve bu karşılaştırmada sınıflar arası kazanım farklılıkları bireyde yoksunluk hissine neden olur (Cowherd & Levine, 1992). Bu nedenle teori, örgüt içinde eşitliği sağlamak için örgütün ödüllendirme sisteminin çalışanlar arasındaki sorumluluk, beceri, yetkinlik gibi özellikleri içerecek şekilde oluşturması gerektiğini savunur (Yürür, 2008). Örgütteki kaynakların dağıtımına ilişkin kararlarının sonuçlarına odaklanan bu klasik teoriler, bireylerin yalnızca kazanımlarla ilgilendiğini varsaymaktadır ve bu yüzden çalışanların elde ettikleri kazanımlara ilişkin algıları "dağıtım adaleti" olarak adlandırılmaktadır (Yürür, 2008).

Örgütsel adalet konusundaki bu ilk teoriler, çalışanların elde ettikleri kazanımlar ve bu kazanımlara karşı bireylerin verdiği tepkiler üzerinde odaklanılmış; ancak kazanımları belirleme biçimlerinin sebep etkilerini açıklamakta yetersiz kalmıştır.

Eşitlik Teorisi ve Göreceli Yoksunluk Teorisi dışında dağıtım adaleti kavramının içeriğini geliştiren başka çalışmalara da rastlanmaktadır. Bu çalışmaların en önemlilerinden biri Deutsch tarafından 1975 yılında gerçekleştirilmiştir. Deutsch'un (1975) iş görenlerin elde ettikleri adilliğin ölçüsü olarak tanımladığı dağıtım adaleti, örgütsel adaletin ilk ve en önemli unsurudur. Deutsch (1975), örgütsel adaletin yedi farklı unsura göre şekilleneceğini öne sürmüştür. Bunlar:

- Dağıtılan kazanımların yapısı
- Dağıtım sürecinde üstlenilen roller
- Dağıtımın zamanı ve planlanması
- Dağıtımın temelini oluşturan değer
- Kullanılan kriter, kural ve standartlar
- Kriterleri uygulamak için kullanılan ölçüm sistemleri
- Yukarıda belirtilenlerin doğru bir şekilde uygulanabilmesi için kararlar alma (Taşkıran, 2011).

Sonuç olarak dağıtım adaleti, örgütsel adaletin üzerinde en çok çalışma yapılan ilk boyutu olarak kabul edilebilir.

1.3.2. İşlem Adaleti

Zaman içinde kazanım odaklı dağıtım adaleti kavramına daha geniş ve prosedürel bir bakış açısı getiren işlem adaleti kavramı ortaya çıkmıştır (Yürür, 2008). İşlem adaleti, örgüt içindeki süreçlerin ve prosedürlerin uygulanması ve yürütülmesiyle ilgili olarak çalışanların algıladıkları adalet olarak tanımlanabilir (Erdoğan, Kraimer, & Liden, 2001). Diğer bir deyişle işlem adaleti, kazanımlarla ilgili kararlarda kullanılan metotlar, mekanizmalar ve süreçlere ilişkin adalet algısıdır. İşlem adaletinde birey, örgüt içinde adaletin sağlanmasında kullanılan kurallar üzerinde durur (Yürür, 2008).

Blau tarafından 1964’de ortaya atılan “Sosyal Mübadele Teorisi”, işlem adaleti ile ilgili ortaya atılmış ilk teori olarak kabul edilmektedir. Teoride mübadele kavramı iki boyutta incelenmiştir. Bunlardan ilki, sosyal mübadeledir. Bu mübadelede, alışveriş aşamasında alışverişe kaynaklık eden tarafın karşılık beklentisi yoktur. Bu ilişki biçiminde alışverişe konu olan faktörler üzerinde pazarlık yapılamaz. Bu mübadelede bireyler, örgütlerinin kendilerini kollayıp gözetecelerine inanırlar. Bu bağlamda, çalışanların gösterdikleri yüksek performansa, çabalarına karşılık örgütten birtakım getiriler beklediklerinden söz edilebilecektir. Çalışanlar, bir örgüte sosyal mübadele teorisini kabul ederek girerler. Bu bağlamda, örgüt çalışanları, örgütün kendilerinden beklenen davranışı ekonomik mübadele davranışı göstermeye zorlayana kadar iş tanımları dışında çaba sarf edeceklerdir. Dolayısıyla, sosyal mübadele teorisine göre, çalışanların yüksek performans göstermesinin nedeni, adaletli ve memnun edici çalışma koşullarına kavuşacaklarına olan inançtır. Eğer çalışma koşullarında iyileşme gerçekleşmez ise işe karşı devamsızlık ve işten ayrılma davranışları görülecektir (Berber, 2008).

İşlem adaleti kavramı, ilk olarak adli davalara ilişkin yürüttükleri araştırmalardan elde ettikleri sonuçlar ışığında Thibaut ve Walker (1975) tarafından ele alınmıştır. Araştırmacılar, yargıda itham ve tahkik sistemlerini tarafsız ve adil kararlara zemin hazırlamadaki başarıları açısından kıyaslamışlar, çalışma bulguları ile hukuk alanının ötesine de ışık tutan katkılar sağlamışlardır (Karaeminoğulları, 2006).

Kumar’a (1996) göre, işlem adaleti, dağıtım adaletinden daha etkilidir. Çünkü işlem adaleti, kazanımların dağıtımında uygulanacak süreç ve yöntemlere odaklanmaktadır. Bu nedenle işlem adaleti, çalışanlar üzerinde daha derin ve önemli etkiler yaratmaktadır. Kumar (1996), prosedürlerin uygulanmasında oluşan ilişkilerin her iki taraf için de tarafsızlık, doğru iletişim

ve nezaket gibi kavramları içerip içermeme durumuna göre adalet düzeyinin belirleneceğini savunmaktadır (Taşkıran, 2011).

İşlem adaletinin iki önemli unsuru vardır. Bunlar, sürecin kontrolü ve gerçekleştirilen açıklamadır. Sürecin kontrolü, adaleti sağlayıcıdan sağlanacak fayda ile ilgili kendi görüşlerini açıklama fırsatı verilmesi olarak açıklanmaktadır. Diğer unsur olan gerçekleşen açıklamalar, yönetimin kişilere dağıttığı çıktılar ile ilgili gerekli açıklamaları nedenleri ile çalışanlara iletmesidir (Robbins & Judge, 2013). Bu yüzden çalışanların sonuçlar üzerinde etkili olması ve gerçekleşen sonuçların neden o şekilde gerçekleştiğine dair tatmin edici açıklamaların yönetim tarafından yapılması gerekmektedir. Bu aşamada, yöneticilerin tutarlı olması (kişiler arasında ve zaman içinde), önyargılı olmaması, doğru bilgilerle karar vermesi, görüşlere açık olması oldukça önem arz etmektedir (Abbasoğlu, 2015).

İşlem adaleti uygulanırken dikkat edilmesi gereken iki unsur vardır. Bunlardan ilki, tüm kararların belirli kural ve prosedürlere göre verilmesidir. Diğer ise, karar vericinin bu kural ve prosedürleri farklı değişkenler ışığında farklı şekilde yorumlama olasılığıdır. Yargı ve hükümlerin yoruma açık olmaları olağandır. Dolayısıyla, bir kural yorumlanma şekline ve yorumlayıcıya göre farklı sonuçlar ortaya koyabilmektedir. Bundan yola çıkarak, kural ve prosedürlerin adil sonuçlar vermesinin düzen ve yapılarına bağlı olduğu gibi, uygulayıcılarına da bağlı olduğunu söylemek gerekir. Diğer bir deyişle işlem adaletinde kural ve prosedürlerin yanı sıra karar alma mekanizmaları da göz önüne alınmalıdır. Araştırmalarda, işlem adaleti hakkında kural ve prosedürlerin yapısal özellikleri ve karar vericilerin bu kural ve prosedürleri uygulama şekli olarak iki farklı biçimde ele alınması gerekliliğinden bahsedilmektedir (Berber, 2008). Genellikle çalışmalarda işlem adaleti sadece tek boyut altında incelenmiştir. Bu araştırmada ise işlem adaleti, kural ve sistem adaleti olarak adlandırılan iki alt boyuta ayrılarak detaylı olarak incelenecektir.

1.3.2.1. Kural Adaleti

Kural adaleti, herkes için kuralların yapısal olarak adalet sağlayıcı bir biçiminin olmasıdır. Diğer bir deyişle, her şeyin kurallar çerçevesinde herkes için aynı şekilde belirlenmiş olmasıdır. Birey, örgüt içindeki kural ve prosedürleri adil olarak algılar ise kural adaleti kurum içinde sağlanmış olacaktır. Eğer bireyler, kural ve prosedürlerin oluşum sürecinde yer aldıklarına inanırlarsa örgüt içinde daha iyi bir kural adaleti oluşacaktır. Kurum içinde mevcut kural ve

prosedürlerle terfi etmiş ya da fayda sağlamış bireylerde kural adaleti algısı daha fazla olacaktır. Belli kural ve prosedürlere göre terfi eden bireylerin kural adaleti algılarının geliştiği saptanmıştır. Terfi eden çalışanlarda, zaten bu terfi hak ettiklerine inanma eğilimi mevcuttur. Bu nedenle, kurum içinde daha üst kademedeki çalışanlarda yüksek kural adaleti algısı olduğu görülmektedir. Bu kişiler, örgütte yüksek yerlere gelme nedenlerinin örgütsel kurallar ve prosedürler olduğuna inanmak isterler. Aksine inanırlarsa, çalışanların performansı olumsuz etkilenir (Berber, 2008).

1.3.2.2. Sistem Adaleti

Sistem adaleti, örgütün kurallarını ve prosedürlerin yapısını önemsemez. Sistem adaletinde kural ve prosedürlerin uygulanış şekli önemlidir. Literatürde işlem adaleti ile ilgili yapılan çalışmaların önemli bir kısmının aslında sistem adaleti ile ilgili olduğu görülmektedir. Sistem adaleti ile ilgili yapılmış en önemli çalışmalardan biri Leventhal tarafından gerçekleştirilmiştir. Leventhal, yapmış olduğu çalışmada adalet algısını etkileyen tüm faktörleri 6 grupta incelemiştir (Ozdevecioğlu, Algılanan örgütsel adaletin bireylerarası saldırgan davranışlar üzerinde etkilerinin belirlenmesine yönelik bir araştırma, 2003). Adalet algısını etkileyen bu 6 faktör şu şekilde sınıflanmıştır:

- *Tutarlılık kuralı:* Benzer durumlar karşısında alınması gereken kararların tutarlı olmasıdır.
- *Önyargılı olmamak kuralı:* Karar alınırken hiçbir örgüt çalışanına çeşitli nedenlerden dolayı önyargılı olunmamasıdır.
- *Doğruluk kuralı:* Kurumdan elde edilen bilgilerin farklı kaynaklar tarafında doğrulanabilir olmasıdır.
- *Düzeltebilme kuralı:* Alınan bazı kararlara çalışanların itiraz edebilme veya o kararları düzeltirebilme haklarının olmasıdır.
- *Temsilcilik kuralı:* Çalışanları etkileyecek kararların alınmasında onlardan temsilciler seçilmesi ve bu temsilcilerin kararlara katılmasıdır.
- *Etik kural:* Özellikle dağıtım ve işlemle ilgili alınacak kararların, çalışanların etik değerleri ile aynı yönde olması gerektiğine ilişkin kuraldır (Ozdevecioğlu, Algılanan örgütsel adaletin bireylerarası saldırgan davranışlar üzerinde etkilerinin belirlenmesine yönelik bir araştırma, 2003).

Sistem adaleti algısı üzerinden, örgüt içindeki çalışanların hem yöneticileriyle ilgili hem de üyesi olduğunu düşündüğü grupla ilgili tutum geliştirdiği görülmektedir (Berber, 2008).

İşlem adaletinin diğer adalet kavramlarıyla direkt ilişkiler geliştirdiği görülmektedir. Çünkü işlem adaleti, örgütün temel özelliklerini oluşturan kurallar, prosedürler ve karar mercileri ile ilgili olması ve kurum çalışanlarının çalıştıkları kurum ile ilgili algılarında en belirleyici olan faktörlerle ilgili olarak birçok örgütsel davranış ve davranış bilimleri konularının var olmasıdır (Berber, 2008).

1.3.3. Etkileşim Adaleti

Dağıtım adaleti ve işlem adaletinden sonra bilim insanları örgütsel adaleti etkileyecek diğer boyutlar üzerinde araştırma yapmaya başlamıştır. Yapılan araştırmaların sonuçları örgütsel adaletin, insan davranışlarını ve kişiler arası ilişkilerini kapsayan yeni bir boyutunun ortaya çıkmasına imkân vermiştir. Örgütsel adalet kapsamında kurum tarafından gerçekleştirilen uygulamaların çalışanların davranışları üzerindeki etkileri, ast ile üst arasındaki ilişkiler, vb. konular ele alınmış, çalışanlar arasındaki ilişki ve iletişimi temel alan örgütsel adaletin “etkileşim” boyutu ortaya çıkmıştır.

Etkileşim adaleti üzerindeki ilk çalışmalar, Bies ve Moag tarafından 1986 yılında yapılmıştır. Bies ve Moag, dağıtım ve işlem adaletinin çok önemli olduğunu, fakat örgütlerin bu adaletleri uyguladığı sırada çalışanlarla kurdukları ilişkilerin ve çalışanlara karşı gösterdikleri davranışların da örgütsel adaletin algılanışı üzerinde etkili olduğunu saptamışlar ve bu yeni adalet boyutunu “etkileşim adaleti” olarak isimlendirmişlerdir. (Colquitt, Wesson, & Porter, 2001). Bies ve Moag (1986), etkileşim adaletinin dağıtım ve işlem adaletlerinden farklarını ortaya koymak amacıyla etkileşim adaletinin içerdiği etmenleri belirlemeye çalışmıştır. Yapılan araştırmada, işe alım sırasında adaylara işe alım görevlisinin tutum ve davranışlarının nasıl olduğu sorulmuştur. Çalışmanın sonucunda kişilerarası adalet ile ilgili dört temel kural belirlenmiştir. Bunlar:

- *Doğru sözlülük*: Karar verici, karar verme sürecinde açık, dürüst ve samimi olması gerektiğini vurgular.
- *Açıklama*: Karar verici, alınan kararların sonuçları hakkında sonuçtan etkilenmeyecek kişilere yeterli düzeyde açıklama yapması gerektiğini vurgular.

- *Saygı*: Karar vericinin, bireylere saygılı ve samimi davranması gerektiğini vurgular.
- *Uygunluk*: Karar vericinin, kararlarında önyargılı ifadeler kullanmaktan ya da uygunsuz sorular sormaktan kaçınması gerektiğini vurgular (Başar, 2011).

Brocke, De Witt, Grover ve Reed (1990) Greenberg (1990) gibi bazı araştırmacılar, etkileşim adaletini, dağıtım ve işlem adaletinden ayrı, bambaşka bir örgütsel adalet boyutu olarak görürken, Daily ve Kirk (1992), Folger ve Konovsky (1989) gibi bazı araştırmacıların ise etkileşim adaletini işlem adaletinin tamamlayıcı bir unsuru olarak düşündükleri görülmektedir (Başar, 2011). Bazı araştırmacılar ise etkileşim adaletinin alt boyutlarının tespiti ile daha detaylı araştırmalar yapmıştır. Kwak (2006), etkileşim adaletinin “kişilerarası adalet” ve “bilgi adaleti” olarak adlandırılan iki alt boyutunun olduğunu belirtmiştir (Kwak, 2006). Bu çalışmada örgütsel adaletin etkileşim boyutu, bu iki alt boyut çerçevesinde incelenecektir.

1.3.3.1. Kişilerarası Adaleti

Kişilerarası adalet, insanların birbirleriyle olan ilişkilerinin kişilerde yarattığı olumlu ya da olumsuz algısını ifade eden bir adalet çeşididir. Kişilerarası adalet, kurumun çalışanlarına ne derecede saygılı, samimi ve kibar olduğunu gösteren bir adalet boyutudur. Kişilerarası adalet, adalet sağlayıcılarının çalışanlara ne ölçüde nazik olduğu ve saygı gösterdiğine ilişkin, kişiler arası tavırlarla ilgili ve dağıtım adaleti ile ilişkilidir. Kişilerarası adalet, zamanında yöneticiler tarafından yapılmayan geribildirimlerin, sorulan sorulara dönüşlerin geç olması gibi etmenlerin, çalışanlarda örgütsel adalet algısını düşüreceğini savunmaktadır. Bu tür durumlara karşı hassas olan yöneticilerin çalışanlar tarafından daha saygılı, dolayısıyla da adil olarak algılanacağı savunulmaktadır (Berber, 2008).

1.3.3.2. Bilgi Adaleti

Bilgi adaleti, adalet dağıtım süreçlerinde adalet sağlayıcı tarafından çalışanlara ne kadar bilgi verildiği ve açıklama yapıldığı ile ilgilidir. Karar süreci ile ilgili yapılan açıklamalar ve değerlendirmeler, çalışanların sürece yönelik tepkilerini direkt etkilemektedir. Bilgi adaleti, işlem adaletinin sosyal tarafı ile ilgilidir. Bu aşamada, karar vericinin herhangi bir kararı nasıl verdiği, hangi bilgilere dayanarak bu karara ulaştığı ve karar vermesine imkân veren kaynakların neler olduğunu açıklaması ile ilgilidir. Bilgi adaletine göre, kurum tarafından kararlar hakkında bilgilendirildiklerine inanan çalışanların örgütsel adalet algısı artacaktır. Bilgi adaletine göre,

çalışanlara herhangi bir konu hakkında açıklama yapmak çok önemlidir. Çünkü açıklamalar sonucunda alınan tepkilere göre karar ve sonuçlarda makul olabilecek şekilde düzenleme yapma imkânı yaratır. Bilgi adaleti, ayrıca yöneticiye olan güveni de artıran önemli bir unsurdur (Berber, 2008).

Kişilerarası adalet, adalet sürecindeki hassasiyeti belirtmekte ve saygı ile tamamlama kriterlerini temsil etmektedir. Bilgi adaleti ise, atama süreci sırasında bireylere sunulan açıklamaların yeterliliğini içermektedir ve doğruluk ile düzgünlük kriterlerini temsil etmektedir (Berber, 2008). Etkileşim adaleti, yöneticilerin ya da adalet sağlayıcıların yaptıkları işleri ne derece doğru yaptıkları ile ilgilidir. Yönetici, adalet sağlama görevini yerine getirirken, kişilerarası ve bilgi adaleti unsurlarından yararlanmalı ve bu unsurları kullanarak çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışını ve örgütsel adalet algısını etkilemelidir (Kwak, 2006).

Sonuç olarak, örgütsel adalet algısı üç boyutta incelenebilir. Birincisi, dağıtım adaletinin uygulanışına göre ortaya çıkan sonuçlara ilişkin tepkilerdir. İkincisi, işlem adaletinin uygulanışına göre ortaya çıkan organizasyonun tümünün gösterdiği tepkilerdir. Sonuncusu, kişiler arası iletişim adaletinin uygulanışından ortaya çıkan, çalışanların yöneticilerine ya da karar vericilere karşı gösterdiği tepkilerdir (Ozdevecioğlu, 2003).

1.4. Örgütsel Adalet Kavramı İle Örgütsel Kavramlar Arasındaki İlişki

Örgütsel adalet, bir örgüt için vazgeçilemeyecek önemli bir unsurdur. Bu nedenle, örgüt içinde adaletin daha iyi nasıl sağlanacağı, örgütsel adaletin çalışanlar üzerindeki etkileri gibi konular bilim insanları tarafından defalarca araştırılmıştır. Bu araştırmaların sonucunda örgütsel yapı, yöneticinin liderlik tipi, örgüt içi güven ilişkileri, örgüt kültürü, iş tatmini gibi kavramların, örgütsel adaletten nasıl etkilendiği ve örgütsel adaleti nasıl etkilediği çeşitli çalışmalarla ortaya konmaya çalışılmıştır. Örgüt içi motivasyonu, bağlılığı ve örgüt performansını arttırmaya yönelik yapılan araştırmaların kısaca özetlenmiş sonuçları aşağıdaki gibidir.

1.4.1. Örgütsel Adalet Kavramı İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi

Örgütsel vatandaşlık davranışı (ÖVD), ilk olarak 1983'de ortaya atılmıştır. ÖDV, çalışanların çalışma ortamlarında kendileri için belirlenen iş standartlarının ve iş tanımlarının ötesinde, işleri ile ilgili gönüllü olarak gerçekleştirdikleri ekstra çaba olarak tanımlanmıştır (Organ,

1990). Çalışma arkadaşlarını ekmek, işle ilgili ekstra faaliyetlerde gönüllü olmak, müşteri ve iş arkadaşlarının faydasına iş yapmak, dakik olmak, iş için olumlu kabul edilen tutum ve davranışlar içinde olmak örgütsel vatandaşlık davranışı kavramının kapsamına girer (Abbasoğlu, 2015).

ÖVD ve örgütsel adalet kavramları arasında yapılan araştırmalarda, kurum içindeki uygulamaların adaletli olduğunu algılayan çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışlarını artırdıkları saptanmıştır. Örgütsel adaletin kurum içinde olmadığını düşünen çalışanların ise kuruma karşı sadakatinin ve performansının azaldığı, kurum içinde olumsuz tavır ve davranış eğilimlerinin arttığı, kısaca örgütsel vatandaşlık davranışından uzaklaştıkları saptanmıştır (Gürbüz, 2006).

Yapılan araştırmalar sonucunda, örgütsel adalet ile ÖVD arasındaki pek çok ilişkiye rastlanmıştır. Bu araştırmaların sonuçlarına göre, örgütsel adaletin olmadığı kurumlarda, çalışanların işleri için ekstra çaba göstermedikleri, özellikle genç çalışanların fedakârlık ve örgütsel bağlılık düzeyini olumsuz etkilediği saptanmıştır (Abbasoğlu, 2015).

Örgütsel vatandaşlık, gönüllük esasına dayanır. Bu yüzden kurum içinde çalışanlar tarafından örgütsel adaletin olumsuz algılanması, eşitsizlik algısını beraberinde getireceği için, çalışanın kurumla olan bağını çoğunlukla azaltabilir, hatta kopartabilir. Bu tür durumlar, çalışanlar üzerinde işe gelmeme, molaları uzatma, işe yabancılaşma gibi etkiler yaratabilir. Kısaca, örgütsel adalet algısı ile ÖVD arasında pek çok ilişkinin varlığından söz edilebilir.

1.4.2. Örgütsel Adalet Kavramı İle Nepotizm İlişkisi

Nepotizm, bir kurumda bireylerin, kabiliyetlerine bakılmaksızın sırf akrabalık ilişkileri yüzünden, önemli pozisyonlara getirilmesi olarak tanımlanmaktadır. Diğer bir deyişle nepotizm, kurumda akrabaların istihdamı olarak tanımlanabilir (Karacaoğlu & Yörük, 2012).

Adalet, kurumlar için vazgeçilmez bir unsurdur. Kurum içindeki tüm fonksiyonların uygulamalarında adaletli davranmaları her zaman önerilen bir durumdur. İnsan kaynakları yönetimi bölümünün de insan kaynağı seçimi ve diğer işlerinde adaletli davranması ve nepotizmden kaçınması gerekir. Fakat ne yazık ki, gerçek dünyada bu önemli kural sıklıkla ihlal edilmektedir. İnsan kaynakları uygulamalarında nepotizm, çalışanlar tarafından etik dışı

bir davranış olarak algılanmakta ve örgütsel adaleti olumsuz olarak etkilemektedir (Araslı, Bayık, & Ekiz, 2006). Günel'e (2005) göre, özellikle aile işletmelerinde, örgüt içindeki kilit pozisyonlara akrabalar getirilmektedir. Bu durum diğer çalışanlar tarafından adaletsiz olarak algılanmakta ve rahatsızlık vermektedir. Bu durum, kurum içinde güven eksikliğine sebep olmakta ve çalışanların iş tatmini, motivasyon ve performanslarını olumsuz olarak etkilemektedir (Günel, 2005). Barnett ve Kellermanns (2006) tarafından yapılan bir araştırmada, İnsan kaynakları uygulamalarında nepotizmin çalışanlar üzerinde; ücret, terfi ve performans ile ilgili konularda dağıtım adaleti boyutu ile ilgili olumsuz algı yarattığı saptanmıştır (Karacaoğlu & Yörük, 2012). Büte ve Tekarslan (2010) tarafından yapılan araştırmada, örgütsel adaletin işlem adaleti boyutunun olumsuz algısının, çalışanları olumsuz etkilediği görülmektedir. Araştırmada çalışanlar arasında terfi ve işlem kayırmacılığının artması durumunda, örgüte olan güvenin ve iş tatmininin azaldığı saptanmıştır (Büte & Tekarslan, 2010). Yapılan bir başka araştırmada ise, terfide ve işe almada kayırmacılığın örgütsel adalet algısını olumsuz olarak etkilediği saptanmıştır (Karacaoğlu & Yörük, 2012).

1.4.3. Örgütsel Adalet Kavramı İle Liderlik İlişkisi

Bir yöneticinin temel işlevlerinden biri olarak kabul edilen liderlik, "işletmelerde çalışanları etkileyerek amaç ve hedeflerin gerçekleştirilmesi yolunda çalışanları yönlendirmek ve yönetmek" olarak tanımlanmaktadır (Mirze, 2010). Liderin örgüt devamlılığı için çalışanları izlenmesi gereklidir. Aynı şekilde çalışanların da liderin tutum ve davranışlarını her zaman izlediğini bilmesi gerekir. Bu noktada, liderin örgütün devamlılığı için çalışanlar tarafından olumlu ve adaletli olarak algılanması çok önemlidir.

Lider olabilmek, aynı anda birçok özelliğe sahip olmayı gerektirir. Hakkaniyetli olmak, uygun çalışma ortamı yaratarak iş görenleri aynı hedefe yönlendirebilmek, grup ruhunu çalışanlara verebilmek ve en önemlisi de tüm bunları yaparken adil olmayı başarmak, bu özelliklerinin başında gelmektedir. Bu nedenle yönetici ile çalışan arasındaki ilişkiler, çalışanların örgütsel algıları beraberinde lider ile örgütsel adalet kavramı arasındaki bağa birçok araştırmacının yönelmesini sağlamıştır (Abbasoğlu, 2015).

Pillai ve arkadaşlarına (2001) göre, bir kurum açısından örgüt çalışanlarının hak ve görevlerinin adil dağıtılması, o kurumun en temel görevidir. Bu dağıtımdaki en önemli sorumluluk lidere düşmektedir (Yıldırım, 2010). Atalay'a (2007) göre, liderlik tarzı ile örgütsel adalet algısı

arasında pozitif bir ilişki mevcuttur. Yaptığı işlere odaklanan ve hakkaniyetli davranan lidere, izleyenleri tarafından güven duyulacak ve lider, adil, dolayısıyla örgütte adaletli olarak algılanacaktır (Atalay, 2002). Literatürde liderlik tipleri ile örgütsel adalet arasında yapılmış pek çok araştırma olduğu görülmektedir. Yapılan araştırmalar, “Dönüşümcü”, “Karizmatik” ve “Etkileşimci” liderlerin, örgütsel adaletin kurum içinde olumlu olarak algılamasında önemli roller ortaya koyduğunu göstermektedir (Arslantaş & Pekdemir, 2007).

1.4.4. Örgütsel Adalet Kavramı İle Örgütsel Bağlılık İlişkisi

Örgütsel bağlılık, çalışanın örgüte ne derece sadık ya da diğer bir deyişle bağlı olduğu ile ilgili bir kavramdır. Çalışanların, çalıştıkları örgütün başarılı olması için gösterdikleri sadakat olarak da tanımlanabilir (Bayram, 2005). Örgütsel bağlılık kapsamında, bireyin kendini örgütle özdeşleştirmesi ve örgütün amaç ve hedeflerine ulaşması için örgüte bağlanması gerekir (Balcı, 2013).

Meyer ve Allen’e (1987) göre, örgütsel bağlılığın “duygusal”, “tutumsal, devam-devam etme isteği” ve “normatif-zorunluluk” olarak adlandırılan üç boyutu vardır. Duygusal bağlılığı olan çalışanlar, örgütle ilgili güçlü bağlar geliştirmişlerdir. Tutumsal devam bağlılığına sahip olan çalışanlar, örgüte mali açıdan ihtiyaç duydukları için bağlıdırlar. Zorunlu bağlılık, çıkara, kazanca dayalı olan ve değiş-tokuş esasına bağlı olan bir bağlılık türüdür. Zorunlu bağlılığın en önemli nedeni örgütten ayrılmanın çalışan için maliyetinin yüksek olmasıdır (Allen & John, 1990).

Örgütsel bağlılığın kurum içinde sağlanması için öncelikle çalışanlar arasında örgütsel adaletin sağlanması gerekmektedir. Çalışanların kurumdaki sağlayacağı faydaların nasıl dağıtılacağı, örgütsel bağlılık için çok önemlidir. Çalışanlar arasındaki adaletsizlik hissi, çalışan motivasyonuna direkt etki etmektedir. Bu nedenle örgütsel adalet algısının olumlu olduğu kurumlarda çalışanların örgütsel bağlılığının yüksek olması da beklenen bir durumdur (Abbasoğlu, 2015). Ersoy ve Bayraktaroğlu’na (2010) göre, örgütsel adalet algısı, çalışanda işten ayrılmama isteği oluşturacak ve böylece örgütsel bağlılık sağlanacaktır (Ersoy & Bayraktaroğlu, 2010). Yapılan akademik çalışmalarda, örgütsel adalet algısı ile örgütsel bağlılığın duygusal, tutumsal ve normatif boyutları arasında anlamlı ve pozitif ilişki tespit edilmiştir. (Bal, 2014) (Ulukapı & Bedük, 2014).

II. BÖLÜM

MOTİVASYON KAVRAMI

Günümüzde kurumların temel hedeflerine etkili ve verimli bir şekilde ulaşmaları çok önemlidir. Kurumun hedeflerine ulaşmasında çoğu kez insan unsuru çok önemli yer teşkil etmektedir. Genellikle kurumsal hedeflere ulaşabilmek için kurum çalışanlarının yüksek performansla çalışması gerekir. Bu durum, motivasyon kavramını beraberinde getirmektedir. Çalışanlar, yüksek performans göstermeleri için içsel ve dışsal motivasyona ihtiyaç duymaktadır. Çalışanlar için motivasyon kazandırıcı durumların geliştirilmesi de çalıştıkları kurumlara düşmektedir. Bu noktada pek çok farklı unsur gibi örgütsel adalet de çok önem arz etmektedir. Çalışmanın bu bölümünde öncelikle motivasyon kavramı çalışma kapsamında tanımlanacak, daha sonra örgütsel adalet ile iş motivasyonu arasındaki ilişkiler saptanacaktır.

2.1. Motivasyon Kavramı

Motivasyon (güdüleme), bireylerin davranışlarını harekete geçirmeyi ve yönlendirmeyi amaçlayan ihtiyaçlar olarak tanımlanmaktadır. İnsanların davranışlarını aynı yönde güçlendirmeyi amaçlayan motivasyon, insan ilişkilerini yönlendirmeyi ve devamlılığını sağlamayı amaçlamaktadır. İş ne olursa olsun işgörenin gönüllü, azimli bir şekilde işlerini yapması ancak ve ancak yüksek motivasyon düzeyiyle mümkün olabilmektedir (Mirze, 2010).

Bir örgütte tüm çalışanlar, kurumun kendilerine değer vermesini isterler. Kurumun uygulamaları sonucunda çalışanların moral durumlarını olumlu ya da olumsuz etkileyen durumlar ortaya çıkar. Moral, çalışanın kendini işe vermesini ve işte motive olarak çalışmasını etkileyen en önemli faktörlerden biridir (Cakmak, 2016).

Motive ya da güdüleme olarak adlandırılan kavramın üç temel özelliği vardır. Motive, kişiyi harekete geçirir, hareketin devamını sağlar ve kişiyi olumlu yöne sevk eder. Diğer bir deyişle motive ya da güdüleme, bir kişi veya topluluğu, önceden belirlenmiş bir amaca ulaşmak için harekete geçiren, gerçekleştirilen tüm çabaları ifade etmektedir (Keskin, 2008).

Motivasyon, “ihtiyaç”, “uyarılma”, “davranış” ve “doyum” olarak adlandırılan dört aşamadan oluşmaktadır. Motivasyon, kişinin belirli şeylere ihtiyaç duyması ile başlar. Kişi bu ihtiyacı gidermek için içsel bir güç oluşturur. Bu aşama “uyarılma” olarak isimlendirilir. Bir sonraki

aşama olan “davranış”ta kişinin bu ihtiyacını karşılamak için harekete geçer. En son aşama olan “doyum”da ise, ihtiyacını karşılayan kişi doyuma ulaşır ve motive olur (Alsat, 2016).

Örgütlerde çalışanların belirli hedeflere ulaşmalarını sağlamak, onları harekete geçirmek ve yüksek performansla çalışmalarını sağlamak için motivasyon önemli bir araç olarak kullanılmaktadır. Motivasyonun örgüt için pek çok yararı olduğu çeşitli araştırmalarla belirlenmiştir. Yapılan araştırmaların sonuçlarına göre motivasyon;

- Çalışanların maddi ihtiyaçlarını karşılamayı sağlar,
- Çalışanlar sosyal ve toplumsal ihtiyaçlarını sağlar,
- Çalışanların kurumu, yöneticileri adil olarak algılamalarını ve güvenmelerini sağlar,
- Çalışanların, egolarını tatmin etmeyi sağlar,
- Çalışanların, yeteneklerini geliştirmesine ve yeni yeteneklerin ortaya çıkmasına imkân sağlar,
- Çalışanlar arasında pozitif ve olumlu rekabete yöneltir,
- Örgütleri çalışanlar için çeşitli motivasyon sistemleri oluşturmaya zorlar,
- Çalışanların amaçları ile işletmenin amaçlarını ortak noktada birleştirmeyi sağlar (Alsat, 2016).

Örgütlerin, çalışanların motivasyonlarını sağlamak için yapabilecekleri pek çok aksiyon vardır. Genel olarak çalışan motivasyonunu sağlayabilmek için;

- Çalışanlarla etkin ve sağlıklı iletişim kurulması
 - Çalışanlardan hem kendi işleri hem de örgütün geneline yönelik kararlarla ilgili fikirlerinin alınması
 - Çalışanların çalışma ortamının iyileştirilmesi
 - Çalışanların örgütün ücret politikalarını adil olarak algılaması
 - Çalışanların yönetim ve yöneticilerin kararlarının adil ve güvenilir olarak algılaması
 - Çalışılan işin zenginleştirilip çekici hâle getirilmesi
 - Çalışanlara kendilerini yetiştirme ve geliştirme imkânı verilmesi
 - Çalışanlara örgüt içinde yükselme imkânı sağlanması
 - Çalışanların sosyal ihtiyaçlarının karşılanması
- gibi pek çok unsur hakkında kararlar verilmesi gerekmektedir (Aydın, 2013).

2.2. Motivasyonun Önemi

Motivasyon; örgütün başarılı olabilmesi, amaç ve hedeflerine ulaşabilmesi için çok önemlidir. Motivasyonun önemi, örgütsel açıdan, çalışan açısından ve yönetici açısından değerlendirilebilir.

2.2.1. Örgüt Açısından Motivasyonun Önemi

Örgüt içindeki motivasyon, örgütün hedeflerine ulaşması için çok önemlidir. Örgüt içindeki motivasyon, hem örgüt içindeki her kişinin bireysel motivasyonuna hem de örgüt içindeki tüm bireylerin motivasyonlarının toplamına bağlıdır (Aygın, 2007). Örgütsel motivasyon, örgütün amaçlarına ulaşmasını sağlayan önemli ve faydalı bir araçtır.

Motivasyonun, örgütsel amaçlara ulaşılmasında sağladığı faydaları aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- 1- Çalışanların sosyal ve ekonomik durumları gelişir ve bu durum, çalışan verimliliğinin artmasını sağlar.
- 2- Ekonomik, sosyal ve teknolojik değişimlere göre işletmeler maksimum fayda sağlayıcı “esnek motivasyon” sistemleri kurar ve bu sistemleri yönetir.
- 3- Örgütsel hedefler ile çalışanların hedefleri bütünleşir ve örgütün başarılı olma ihtimali artar.
- 4- Örgütsel verimlilik ve çalışan memnuniyeti artar (Alsat, 2016).

2.2.2. Çalışan Açısından Motivasyonun Önemi

Örgütler için çalışanların ne ile motive olacakları anlamak ve bu motivasyon için kullanılacak unsurların belirlenmesi çok önemlidir. Bu aşamada örgütlerin çalışanlarının hareket ve davranışlarını gözlemlemeleri ve anlamaları gerekmektedir. Bu, örgüt içinde motivasyonun sağlanmasında elzem bir durumdur. Çünkü örgütler, ancak ve ancak, çalışanların istek ve ihtiyaçlarının anlaşıldığı ve bunları karşılayacak uygun ortamın sağlandığı zaman başarılı olabilmektedir.

Yapılan araştırmalar, başta çalışanların iş güvencesi olmak üzere, diğer teşviklere sahip olmaları durumunda örgütlerin daha başarılı olduğunu göstermektedir. Çalışanların tatmin olma derecesine göre performanslarının o ölçüde arttığı, performansı yüksek çalışanların işletmenin

etkinlik ve verimlilik amacını gerçekleştirmesini sağladığı ispat edilmiştir. Yeterli motivasyonun sağlanması, ayrıca çalışanların kendilerini motive etmelerine, hem özel hem de iş yaşamlarında huzurlu bir şekilde çalışmalarına imkân vermektedir (Kanoğlu, 2007).

Kişisel motivasyon, örgütsel motivasyonun temelini oluşturmaktadır. Diğer bir ifade ile kişisel ve örgütsel motivasyon arasında pozitif bir ilişkinin olması; yani bireysel motivasyonda oluşan olumlu değişimlerin örgütü olumlu, olumsuz değişimlerin örgütü olumsuz etkilediği ve çalışan motivasyonunun yönetiminin örgüt açısından çok önemli olduğunu ortaya koymaktadır (Aygın, 2007).

Motivasyonu yüksek olan çalışanların, gelişmeye, ilerlemeye daha açık, kişisel gelişimlerini devam ettiren, örgüt içinde hedefleri olan kişiler olduğu görülmektedir. Örgütlerin motivasyon sistemleri kapsamında çalışanlarına sağladıkları olanaklarla hem maddi bakımdan hem de sosyal ve psikolojik bakımdan daha iyi duruma ulaşan çalışanlar, tatmin olmanın etkisiyle kendilerini daha iyi hissedeceklerdir (Aygın, 2007).

2.2.3. Yönetici Açısından Motivasyonun Önemi

Motivasyon, yöneticilerin üzerinde durmaları gereken önemli bir sorundur. Yöneticiler, motivasyon ile çalışanların daha etkili ve verimli çalışmasını, çalışanların yeteneklerini enerjilerini harekete geçirmeyi ve örgütsel hedeflere ulaşmayı amaçlamaktadır (Koçel, 2013).

Motivasyon, yöneticilerin başarılı olmaları için gerekir. Örgütsel boyutta, sadece bir çalışanın motive olarak çalışması yeterli değildir. Yöneticilerin de kendi istekleriyle zorlamadan çalışması istenir. Yani motivasyon, hem yöneticileri hem de çalışanları etkileyen, iki yönlü bir süreçtir. Bir diğer deyişle yönetici ve çalışanlar birbirilerinin motivasyonlarını etkiler ve etki durumuna göre daha başarılı ve mutlu veya başarısız ve mutsuz bir şekilde çalışırlar (Ay & Karakaya, 2007).

2.3. Motivasyonu Etkileyen Faktörler

Motivasyona etki eden faktörler, bireysel ve işle ilgili faktörler olmak üzere iki grupta toplanabilir.

2.3.1. Motivasyonu Etkileyen Bireysel Faktörler

Literatürde bireysel faktörlerin motivasyon üzerindeki etkilerini inceleyen pek çok araştırma yapılmıştır. Yapılan araştırmalar sonucunda yaş, cinsiyet, öğrenim durumu, kıdem, medeni durum, çocuk sahibi olma, kişilik gibi pek çok unsurun motivasyonu etkilediği görülmektedir.

Araştırmalar, yaş ilerledikçe iş motivasyonunu arttığını fakat emeklilik sonrasında belirgin bir düşüş yaşandığını göstermektedir (Luthans & Thomas, 1989). Yapılan araştırmalar iş seçimi, iş güvencesi, iş tatminsizliği gibi etmenlerden dolayı yirmili yaşlara kadar insanların motivasyonlarının düşük olduğunu, orta yaşlarla birlikte motivasyonun arttığını göstermektedir (Snyder & Dietrich, 1992).

Cinsiyet, iş motivasyonunu etkileyen diğer önemli faktörlerden biridir. Yapılan araştırmalar, erkeklerin para kaynaklı motivasyonlarının kadınlardan daha fazla olduğunu, kadınların motivasyonunu ise sosyal ortamların etkilediğini ortaya çıkarmıştır. Bazı araştırmalarda ise, kadınların erkeklerden daha motive çalıştıkları, cinsiyetin motivasyon üzerinde dolaylı etki yarattığı görülmektedir (Cakmak, 2016).

İş motivasyonu ile öğrenim durumu arasındaki ilişkiyi inceleyen pek çok araştırma yapılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre, eğitim düzeyinin artmasından dolayı kişilerin beklentileri de artmaktadır ve bu durum, motivasyonu olumsuz etkilemektedir. Diğer bir deyişle öğrenim durumunun yükselmesi, motivasyonu olumsuz etkilemektedir (Tietjen & Myers, 2000).

Araştırma sonuçları, kıdem ile iş motivasyonu arasında ilişki olduğunu göstermektedir. Motivasyonu yüksek olan kişilerin emekli olduktan sonra da çalışmaya devam ettiği; motivasyonu düşük olan kişilerin ise emekli olduktan sonra çalışma hayatını tamamiyle bıraktığı görülmektedir (Cakmak, 2016). Yapılan başka bir araştırmada ise, çalışanın kıdemi arttıkça beklentilerinde de bir azalma oluştuğu ve bu durumun motivasyon düzeyinde artış yarattığı ispatlanmıştır (Hunt & Saul, 2000). Bazı araştırmalar, bireylerin ilk işe başlamalarından hemen sonra iş motivasyonlarının yüksek olduğunu, daha sonralarında ise düşme eğiliminde olduğunu göstermektedir. İşe yeni başlayan çalışanların başlangıçta işleri ile ilgili yüksek beklentilere sahip olduğua, zaman içerisinde ise hayal kırıklıkları yaşadığı ve motivasyon düzeylerinde olumsuz etkilere neden olduğu gözlemlenmiştir (Oshagbemi, 2000).

Yapılan bazı araştırmaların sonucuna göre evli çalışanların motivasyonlarının bekr çalışanlardan daha fazla olduğu ispatlanmıştır (Khaleque & Rahman, 1987). Eşinden ayrı yaşayan, boşanmış ve dul çalışanların motivasyon düzeylerinin evli çalışanlardan daha düşük olduğu ispatlanmıştır (King, Murray, & Tom, 1982). Bir araştırma sonucunda ise, bekr çalışanların motivasyon düzeyinin evlendikleri zaman arttığı saptanmıştır (Martin, 2000).

Yapılan bazı araştırmalarda altı yaşından küçük çocuğa sahip olan çalışan kadınların motivasyon düzeylerinin düşük olduğu (Weaver, 1987); bebek sahibi olan erkeklerin de motivasyon düzeylerinin düşük olduğu ispatlanmıştır. Erkek çalışanın tatmin düzeyine olumsuz etkide bulunduğu saptanmıştır (Acar, 1992). Araştırma sonuçlarına göre, ocuk sayısının fazla olması, özellikle kadın çalışanlarda iş motivasyonunu olumsuz etkilemektedir (Acar, 1992) Sonuç olarak, ocuk sahibi olmanın iş motivasyonu üzerinde olumsuz etkisi olduğu görülmektedir.

2.3.2. Motivasyonu Etkileyen evresel Faktörler

Motivasyonu etkileyen diğer bir unsur da çevresel faktörlerdir. Çevresel faktörler, çalışılan iş, yöneticinin tutum ve davranışları, çalışan creti, terfi imknları, çalışma koşulları, eğitim ve gelişme imknları gibi örgütsel faktörleri içermektedir. Bu evresel etkilerin bazılarının motivasyon üzerindeki etkileri aşağıda kısaca özetlenmiştir.

Yapılan araştırmalar, rutin olmayan işlere sahip çalışanların iş motivasyonlarının arttığını göstermektedir. İşte uzmanlaşma, performans ve üretkenliğin artmasına sebep olsa da tekdüzeliği beraberinde getirdiği için bu durumun tatminsizliğe yol açtığını gösteren kanıtlar bulunmaktadır. Tekdüzelik ve can sıkıntısı, bireylerin duygusal tepkilerine yansımaktadır ve bu durum, çalışanın motivasyonunu direkt etkilemektedir (Tietjen & Myers, 2000).

Çalışanın mutluluğu kurum için çok önemlidir. Yöneticinin asli görevlerinden biri, çalışan motivasyonunu yükseltip verimli çalışmasını sağlamaktır. Yapılan çalışmalar, çalışanların motivasyonlarının güven veren, dürüst ve adil davranan, çalışanları ile sıcak ilişkiler kuran, çatışmalı yönetebilen, karşılaşılan sorunları çözebilen yöneticilerle arttığını göstermektedir (Baysal, 1985).

Çalışan motivasyonunu etkileyen diğer bir çevresel unsur da ücrettir. Çalışanlar, ücreti bir güvenlik ve statü aracı olarak görmektedir. Çalışanlar, aldıkları ücreti onlara üst makamlarca verilen değer karşılığı olarak görmek ve aldıkları ücrete göre motivasyon düzeyleri değişmektedir. Yapılan araştırmalar, dengeli ve adil bir ücret sisteminin iş motivasyonunu sağlamada olumlu etki yarattığını, aksi durumların ise motivasyon azalmasına neden olduğunu göstermektedir (Telman, 1998). Ücretin çalışanın beklentileri ile paralel olmaması, çalışan açısından ciddi bir tatminsizlik yaratmaktadır. Bu tür durumlar, kişilerde hayal kırıklıkları oluşmasına ve çeşitli psikolojik sorunların ortaya çıkmasına neden olmaktadır (Gordon, 1999).

Terfi imkânlarının da iş motivasyonu üzerinde çeşitli etkileri vardır. Yapılan araştırmalar, terfi imkânlarının az olduğu kurumlarda çalışanların uzun vadeli çalışma planları içinde olmadıklarını göstermiştir. Terfi, hem kişinin mevcutta sahip olduğu olanaklara yenilerinin eklenmesi anlamına gelmektedir hem de kişiye prestij sağlamaktadır. Bu yüzden terfi imkânlarının varlığı, iş motivasyonunu artırmaktadır (Eren, 1993).

Yapılan çalışmalar, çalışanların motivasyonlarındaki diğer önemli bir unsurun takdir edilme duygusu olduğunu göstermektedir. Çalışanlar, yaptıkları işin karşılığı olarak hem maddi hem de manevi karşılık almak istemektedirler ve manevi karşılık genellikle takdir edilmek olarak ortaya çıkmaktadır (Telman, 1998).

İş motivasyonunu etkileyen bir başka önemli faktörün de çalışma koşulları olduğu görülmektedir. Sıcaklık, kurum tarafından kullanılan ışıklandırma sistemi, çalışma ortamındaki gürültü seviyesi, kullanılan ekipman, vb. tüm etmenler iş motivasyonunu direkt etkilemektedir. Çok sıcak, çok aşırı ışık, vb. gibi durumlarda çalışanların fiziksel açıdan rahatsızlık duyduğu ve motivasyonlarının düştüğü görülmektedir (Amold & Feldman, 1986).

Tüm bu unsurların yanı sıra örgüt kültürü, rol belirsizliği, iş güvencesi, stres, rol çatışması, vb. pek çok unsurun iş motivasyonu üzerinde etkileri çeşitli araştırmalarla kanıtlanmıştır.

2.4. Motivasyonun Boyutları

Motivasyon kavramı, literatürde genellikle “İçsel Motivasyon”, “Dışsal Motivasyon”, “İçgüdüsel Motivasyon”, “Araçsal Motivasyon” ve “Hedef İçselleştirme” olmak üzere beş boyutu ile ele alınmıştır.

2.4.1. İçsel Motivasyon

İçsel motivasyon, kişiyi harekete geçirmedeki en önemli motivasyon boyutu olarak ele alınmaktadır. İstek ve ihtiyaçlar, dürtüler, arzular gibi kişisel tüm duygular, kişiye kendi içerisinde hareket etme dürtüsü yaratır. Bu durum, çalışanın performansını ve üretkenliğini etkileyen en önemli itici güçlerden biridir (Abbasoğlu, 2015).

Bireyin içsel motivasyonunu etkileyen faktörlerin bazıları şöyle sıralanmıştır:

- Sırtını okşama,
- Sosyal olarak destekleme,
- Cesaretlendiren görevler verme,
- Destekleyici çalışma ortamı,
- Kişinin istekli olması,
- Çalışanın iş yaşantısından memnun olması,
- Kişinin sahip olduğu becerilerine inanması,
- Kişinin umutsuz olmaması,
- Çalışan için başarı fırsatları yaratması,
- Kişileri birey olarak görme,
- Çalışanın risk almasını sağlama,
- Çalışanı iletişime dâhil etme,
- Kişinin kendini değerli olduğunu düşünmesini sağlama,

- Kişiyeye bilgi edinme arzusu kazandırma,
- Kişinin işiyeye ilgili merakını artırma (Abbasoğlu, 2015).

İçsel motivasyon, çalışanların duygusal durumları ile ilgilidir. Konu ilişkin iki durum söz konusudur. İlk durum, çalışanın olumsuz duygu ve düşünceler içinde olup motivasyonlarının düşmesidir. Bu faktör, uzaklaşma faktörü olarak isimlendirilir. İkincisi ise, motivasyonun artması durumudur. Bu faktör ise, yaklaşma faktörü olarak isimlendirilir (Abbasoğlu, 2015).

Olumlu içsel motivasyon faktörleri, diğer bir deyişle yakınlaştırıcı faktörler:

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

Olumsuz içsel motivasyon faktörleri, diğer bir deyişle uzaklaştırıcı faktörler:

- Düş kırıklığı,
- Can sıkıntısı,
- Hayatı boşa harcama duygusu,
- Evde yanlış giden ilişkiler,
- Kendini gerçekleştirememeye duygusu, şeklinde sıralanabilir (Kırcı, 2013).

Sonuç olarak, kişinin duygusal durumlarının yansımalarını ifade eden “İçsel Motivasyon”, motivasyonun en önemli boyutlarından biridir.

2.4.2. Dışsal Motivasyon

Dışsal motivasyon, kişilere başka insanlar ve yöneticiler tarafından verilen ödüller ve cezalar ile kişinin davranışının kontrol edilmesi sürecidir. Dışsal motivasyonda da motivasyonu olumlu ya da olumsuz etkileyen unsurlar mevcuttur. Ödüllendirme, olumlu geri bildirimler, sosyal

imkânların sağlanması, takdir ve tasdik etme, çalışanı benimseme gibi unsurlar, motivasyonu olumlu etkileyen unsurlardır. Örgüt içinde dışlanma, bireye karşı adil davranılmaması, hakkının verilmemesi, çalışılan pozisyondan dolayı hakaret ve alay etme, küçük görme gibi unsurlar da motivasyonu olumsuz etkileyen dışsal motivasyon unsurlarıdır. Sonuç olarak dışsal motivasyon, üçüncü kişilerin birey üzerindeki davranışlarına bağlıdır (Abbasoğlu, 2015).

2.4.3. İçgüdüsel Motivasyon

İçgüdüsel motivasyon, kişinin herhangi bir ödül olmaksızın bir şeyi gerçekleştirmek için gösterdiği motivasyonu ifade eder ve genellikle insanlardaki öğrenme isteği ile ilişkilendirilir. İnsanlar, sürekli öğrenmeye açıktırlar. İşinde ya da yaptığı işte başarılı olma, arzulanan kariyere sahip olma, yani bir iş yapabilme güdüsü, içgüdüsel bir durumdur. Kurumlar, içgüdüsel motivasyonları yüksek olan kişilerle çalışmayı isterler. Çalışanların çoğunun iş yaşamında bir kariyer hedefi vardır ve bu kişiler, bu hedeflerine ulaşmak için çaba gösterirler. Bu çaba sırasındaki en önemli unsur, kişinin sahip olduğu içgüdüsel motivasyondur. Kısacası, başarılar elde edilmesi ve hedeflere ulaşılması için çalışanın motivasyonu ve başarıma isteği, içgüdüsel motivasyon olarak isimlendirilir (Abbasoğlu, 2015).

2.4.4. Araçsal Motivasyon

Araçsal motivasyon, kariyerinde ilerleme, yüksek gelir elde etme gibi pragmatik yarar ve çıkarlardan kaynaklanan motivasyon boyutudur (Atay, 2004) Araçsal motivasyonda, bir kişiyi bir eylem için harekete geçiren sadece kendi çıkarıdır. Araçsal motivasyon, kişinin kurum içinde fazla gelir elde etmek, kişisel çıkar sağlamak için kullandığı tüm araçlardır (Abbasoğlu, 2015).

Araçsal motivasyon, bireyler için güçlü bir motivasyon kaynağıdır. Fakat bu kaynakla elde edilen motivasyon düzeyi hep aynı değildir. Çalışanların, yönetici tarafından desteklendiği takdirde araçsal motivasyondan daha fazla yararlandıkları görülmektedir.

2.4.5. Hedef İçselleştirme

Hedef içselleştirme, kurum tarafından önceden belirlenmiş amaç, hedef ve değerlerin birey tarafından kabul edilmesi ve bireyin kurumsal amaç, hedef ve değerleri doğrultusunda kendi

bireysel amaç, hedef ve değerlerini belirlemesi ya da ikisi arasında bütünlük kurabilmesidir (Durdu, 2010). En iyi motivasyon, kişinin kendi kendini motive etmesiyle gerçekleşmektedir. Bu nedenle hedef içselleştirme, motivasyon için çok önemlidir. Çünkü hedef içselleştirmede kişisel hedefler, örgütsel hedeflerle bütünleşir; bu bütünleşme süreci bireyin örgüte güvenmesine ve bağlanmasına neden olur. Bu durum, örgütler tarafından arzulanan bir durumdur (Abbasoğlu, 2015).

2.5. Örgütsel Adaletin Boyutları İle Motivasyon İlişkisi

Örgütsel adalet kavramını oluşturan en önemli unsurlardan biri motivasyondur. Genellikle çalışanların örgütsel adalet algısının değişiminin olumlu olması durumunda çalışanların motivasyonunda yükselme, olumsuz olması durumunda ise azalma meydana gelmektedir. Diğer bir deyişle örgütsel adalet ile motivasyon arasında pozitif bir ilişki vardır (Abbasoğlu, 2015). Bu çalışmada örgütsel adaletin beş boyutu ele alınmıştır. Literatüre bakıldığında genellikle örgütsel adaletin üç boyutu olan “Dağıtım Adaleti”, “İşlem Adaleti” ve “Etkileşim Adaleti” ile motivasyon ilişkilerinin incelendiği görülmektedir. Yapılan araştırmalar sonucunda örgütsel adalet boyutları ile motivasyon arasında anlamlı pozitif ilişkiler tespit edilmiştir.

2.5.1. Dağıtım Adaleti ve Motivasyon İlişkisi

Örgütsel adalet, tüm çalışanların eşit olduğunu savunur. Fakat bu durum uygulamada geçerli değildir. Çalışanın pozisyonu, çalışanın üretkenliği ve performansı, çalışanın sağladığı fayda, çalışanın cinsiyeti örgüt içinde değişiklikler göstermektedir. Örgüt ise daha adaletli bir düzen kurmak için bu ve benzeri unsurları dikkate alıp değerlendirme yapmaya çalışmaktadır. İşte tam bu noktada adaletin kurum içinde nasıl dağıtılacağı sorunu ortaya çıkmaktadır. Hangi çalışanın kurumsal kaynaklardan ne kadar pay alacağı, neyin kime verileceği dağıtım adaletinin temel alanının meseleleridir (Abbasoğlu, 2015).

Dağıtım adaleti ilkesinin temelinde etik ve objektif olma durumu yer almaktadır. Bu ilke doğrultusunda benzer özelliklere sahip çalışanlara benzer şekilde, farklı özelliklere sahip bireylere farklı şekilde davranılması gerektiği savunulmaktadır. Dağıtım adaleti, Stacey Adams tarafından oluşturulan eşitlik teorisinin bir uzantısıdır. Bu teoriye göre, eşit şartlarda çalışanların gösterdikleri performans doğrultusunda cezalandırılmaları veya ödüllendirilmeleri söz konusu olmalıdır (Işcan & Sayın, 2010). Eşitlik teorisine göre, çalışanlar örgüt içerisinde

kendilerini diğerk çalışanlarla kıyaslarlar. Yapılan kıyaslamalar olumlu ya da olumsuz sonuçlara neden olmaktadır. Bir çalışanın kazanımları (terfi, ödül, gelir, sosyal haklar, prim vs.), çalışma arkadaşlarının kazanımlarından az ise olumsuz bir durum meydana gelir ve çalışanda motivasyon düşüklüğü yaşanır. Bu tür durumlarda çalışan kendine haksızlık edildiğini düşünebilir ve kurumla bağları zayıflamaya başlar. Kendisini çalışma arkadaşlarıyla kıyaslayan çalışanda örgüt ile ilgili bir adalet algısı oluşur. Bu kıyaslama süreci çok önemlidir. Çünkü adalet algısı bir kere yara aldı mı hızla büyüyerek ilerlemeye başlar (Abbasoğlu, 2015).

Dağıtım adaleti, diğerk örgütsel adalet boyutlarına kıyasla çalışan üzerinde daha büyük etkiye sahiptir. Dağıtım adaletinin temel bileşenleri olan ücret, prim, terfiler, ödüllendirme ve cezalandırma, vb. unsurlar, çalışan motivasyonunu hızla azaltan unsurlardır. Bu adaletin örgütte tam olarak sağlanmamış olması, çalışanın örgütten uzaklaşma isteği içerisine girmesine neden olur. Bu çalışanların üretkenlikleri ve performansları hızla düşer ve örgüte sağladıkları fayda azalır. Yapılan araştırmalar, dağıtım adaletinin sağlanmadığı kurumlarda, çalışan motivasyonunda önemli oranda düşüşler olduğunu göstermektedir (Işcan & Sayın, 2010).

Sonuçta, çalışanda dağıtım adaleti algısının yüksek olması, iş motivasyonu, üretkenliği ve performansı üzerinde olumlu etkiler yaratacaktır.

2.5.2. İşlem Adaleti ve Motivasyon İlişkisi

İşlem adaleti, örgütsel sonuçlara ulaşmada kullanılan araçları ifade etmektedir. İşlem adaleti kapsamında çalışanların yönetimin karar alma süreçlerindeki rolleri incelenmektedir (Cropanzano, Bowen, & Gilliland, 2007). İşlem adaleti, çalışanların iş süreçlerinin işleyişi ile ilgili konulmuş kural ve prosedürlerin adil olup olmadığına dair algılarıyla ilişkilidir. İşlem adaletinde genel prensipler, tarafsızlık, fırsat eşitliği ve ifade özgürlüğüdür. Örgüt içindeki tüm süreçlerin tarafsız olarak işletilmesi, örgüt içinde çalışanlara karşı davranış şekli ve karar verme mekanizmalarının güvenilirliği, işlem adaletinin temel unsurlarıdır (Taşkiran, 2011).

Yapılan araştırmalarda, işlem adaletinin olumsuz olarak algılandığı örgütlerde, çalışanların işe olan ilgilerinin azaldığı ve çalışanların motivasyonlarında, üretkenliklerinde ve performanslarında düşüşler olduğu saptanmıştır (Yeniçeri, Demirel, & Seçkin, 2009). İşlem adaleti, örgütler ve yöneticiler açısından çok önemlidir. İşlemsel adalet algısının olumlu olması,

örgüt içinde adil olmayan bir kararın dahi olumsuz bir tepkiyle karşılanmamasına sebep olabilmektedir (Karaeminoğulları, 2006).

Sonuçta, çalışanların yüksek performansla çalışmaları için motivasyonlarının düşük olmamasını sağlayan önemli unsurlardan biri de örgütsel adalettir. Örgüt içinde yapılan işlemlerde ve sürdürülen faaliyetlerde çalışanların fikrinin alınması, örgüt tarafından benimsenmesi ve yönetime katılması, çalışanların motivasyonlarını ve örgüte olan bağlılıklarını arttıran önemli bir unsurdur. Bu değerlerin sağlanması, çalışanın işlem adaleti algısının yüksek olmasını ve çalışanın motivasyonunun olumlu etkilenmesini beraberinde getirir (Abbasoğlu, 2015).

2.5.3. Etkileşim Adaleti ve Motivasyon İlişkisi

Etkileşim adaleti, insan boyutunu içermektedir. Etkileşim adaleti çerçevesinde, çalışanın çalışma arkadaşlarıyla ve yöneticileriyle ilişkileri ve bu ilişkilerin adil olup olmadığı sorgulanır. Çalışanlar, kurum içerisinde yöneticilerinin tüm çalışanlarla adil olarak iletişim kurmalarını isterler. Çalışanlara eşit davranmayan yöneticiler, çalışanlar tarafından adil algılanmaz ve bu durum, etkileşim adaletinin olumsuz algılanmasında sebep olur (Ozdevecioğlu, 2009).

Etkileşim adaleti boyutu için çalışan algısı oldukça önemlidir. Yöneticiler ne kadar adil davrandıklarını düşünseler de önemli olan çalışanın adalet algısıdır. Çalışanlara saygılı ve nazik davranmak, söylenmek isteneni uygun şekilde söylemek, olayları ve durumları gerekçeleri ile açıklamak, etkileşim adaleti algısını olumlu olarak etkilemektedir. Yapılan araştırmalar, çalışanların etkileşim adaleti algıları ile motivasyonları arasında doğru orantı olduğunu kanıtlamaktadır (Abbasoğlu, 2015).

Sonuç olarak, çalışanların performanslarını ve motivasyonlarını artırmak için örgütsel adaleti tüm boyutları ile ele almak, en doğru şekilde uygulamak ve yönetmek gerekmektedir. Çalışanın motivasyonunun yüksek olduğu kurumlarda üretkenliğin arttığı ve örgütlerin uzun vadede varlığını sürdürdüğü bir gerçektir. Bu noktada, örgüt içinde motivasyonun sağlanmasındaki en önemli unsurlardan biri de etkileşim adaletidir.

III. BÖLÜM **ARAŞTIRMA**

3.1. Araştırmanın Amaçları

Bu araştırma, algılanan örgütsel adaletin iş motivasyonu üzerindeki etkisini araştırmayı amaçlamaktadır. Araştırma, Türkiye genelinde yer alan üniversitelerin idari kısmında çalışanlarının örgütsel adaleti nasıl algıladıklarını ve bu algıladıkları örgütsel adaletin çalışanların motivasyonlarını nasıl etkilediğini belirlemeyi amaçlamaktadır.

3.2. Veri Toplama Aracı

Araştırma, nicel veri analizine dayanmaktadır. Araştırma kapsamında iki ölçekten yararlanılmıştır. Bunlardan biri olan “Örgütsel Adalet Ölçeği”, 2008 yılında Alper Berber tarafından geliştirilmiştir. Berber’in (2008) geliştirdiği ölçekte örgütsel adalet ile ilgili en sık kullanılan ve Colquitt ile Moorman tarafından geliştirilen iki farklı ölçekten alınan maddeler dışında bu ölçeklerde değinilmeyen örgüt adaletinin farklı boyutlarını ölçen sorular anket formuna eklenmiştir. Berber (2008), yapmış olduğu çalışmada, literatürde sıklıkla yer alan örgütsel adalet boyutlarına yeni boyutlar ekleyerek örgütsel adalet kavramını çok daha geniş bir perspektiften incelemiştir. Berber’in (2008) geliştirdiği ankette yer alan örgütsel adalet boyutlarına ilişkin bilgileri içeren hususlar Tablo 1’de verilmiştir.

Tablo 1. Örgütsel Adalet Ölçeği Pilot Araştırma Madde Dağılım Tablosu

	Dağıtım	Kural	Sistem	Kişilerarası	Bilgi	Etkileşim	Toplam
R.H. Moonman	6	7					13
J.A.Colquitt	1			3	4	1	9
Fatma Yıldırım	2						2
Janset Özen İşbaşı	4			4			8
Sezer Cihan Günaydın			1				1
R.E. Pfaltzgraff			6				6
N.Ramamoorthy, P.C.Flood			2	1	1		4
R.Folger, M.A.Konovsky			3				3
Diğer				1	2		3
Marko Elovainio v.d.				1			1
Sylvia G. Roch ve Linda R. Shanock						9	9
Toplam	13	7	12	10	7	10	59

Kaynak: Berber, Alper (2008).

Toplam 59 madde 33 kişiye uygulanarak analiz edilmiş, temsil gücü düşük olan maddeler ölçekten çıkarılmıştır. Yapılan analiz sonucunda ölçekte kullanılacak maddeler aşağıda yer alan Tablo 2’de özetlenmiştir.

Tablo 2. Adalet Ölçeği Madde Dağılım Tablosu

	Dağıtım	Kural	Sistem	Kişilerarası	Bilgi	Etkileşim	Toplam
R.H. Moorman	1	7					8
J.A.Colquitt	1			1	2	1	5
Fatma Yıldırım	0						0
Janset Özen İşbaşı	1			1			2
Sezer CihanGünaydın			1				1
R.E. Pfaltzgraff			4				4
N.Ramamoorthy, P.C.Flood				1	1		2
R.Folger, M.A.Konovsky							0
Diğer				1	2		3
Marko Elovainio v.d.							0
Sylvia G. Roch ve Linda R. Shanock						2	2
Toplam	3	7	5	4	4	3	27

Kaynak: Berber, Alper (2008).

Berber (2008) tarafından geliştirilen ölçeğin son aşamasında bazı maddeler literatür kapsamında dağıtılmıştır ve en son hâliyle madde yükleri aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 3. Adalet Çeşitlerine Göre Ölçek Madde Dağılım Tablosu

	Dağıtım	Kural	Sistem	Kişilerarası	Bilgi	Etkileşim	Toplam
İlk Dağılım	3	7	5	4	5	3	27
Son Dağılım	3	6	5	3	10		27

Tablo 3’de de görüleceği gibi, araştırma kapsamında örgütsel adaleti ölçmek için örgütsel adaletin “Dağıtım”, “Kural”, “Sistem”, “Kişilerarası” ve “Bilgi” olarak adlandırılan 5 alt boyutundan yararlanmıştır. Araştırmada kullanılan örgütsel adalet boyutları Berber’in (2008) gerçekleştirdiği ölçek temel alınarak oluşturulmuştur. Örgütsel adalet ölçeğinde, Kesinlikle Katılmıyorum(1), Katılmıyorum(2), Kısmen Katılıyorum(3), Katılıyorum(4), Kesinlikle Katılıyorum(5) şeklinde kodlanan ve puanlanan 5’li likert kullanılmıştır. Çalışmada kullanılan Örgütsel Adalet Ölçeği aşağıda verilmiştir.

Tablo 4. Örgütsel Adalet Ölçeği

SORULAR			
Kurumda uygulanan kural ve prosedürlerle ilgili olarak;			
Dağıtım Adaleti	DA1	1	Gösterdiğim çabaya karşılık aldığım ücret yeterlidir.
	DA2	2	Performansıma bağlı olarak aldığım maddi imkânlar yeterlidir.
	DA3	3	Bu sektördeki farklı kurumlarda çalışan meslektaşlarımla ücretleriyle kıyasladığımda kendi ücretim adildir.
Kural Adaleti	KA1	1	Tüm kararların tutarlı biçimde alınabilmesi için gerekli standartların oluşmasını sağlar.
	KA2	2	Karardan etkilenecek kişilerin fikirlerinin dikkate alınmasını sağlar.
	KA3	3	Çalışanların, iş ilişkilerinde bir haksızlığa uğramaları durumunda kendilerini korumalarına yardımcı olur.
	KA4	4	Yöneticinin, aldığı kararlara ve uygulamalarına yönelik sonuçları düzenli olarak çalışanlara iletmesini sağlar.
	KA5	5	Yöneticinin karar alırken karardan etkilenecek tüm çalışanları göz önünde bulundurmasını sağlar.
	KA6	6	Çalışanların alınan kararlara yönelik yöneticiden ek bilgi istemelerine izin verir.
Sistem Adaleti	SA1	1	Kararlar alınırken kararlardan etkilenen tüm tarafların görüşlerine yer verilir.
	SA2	2	Örgüt, tüm çalışanların sisteme eşit müdahale hakkı olmasını garanti eder.
	SA3	3	Önemli kararlar alınırken, örgüt tüm çalışanlarının fikrini göz önüne alır.
	SA4	4	Örgütün tüm kuralları örgüt içinde her yerde eşit derecede uygulanır.
	SA5	5	Kimsenin örgütteki sistemi kendi yararına kullanmasına imkân vermez.
Yöneticilerim;			
Bilgi Adaleti	BA1	1	Doğru zamanda gerekli bilgilendirmeyi yapar.
	BA2	2	Kural ve politikaları gerektiği ölçüde açıklar.
	BA3	3	Performans geliştirmeye yardımcı olur.
	BA4	4	Çalışmanın sonuçları ile ilgili bilgilendirir.
	BA5	5	Performansımla ilgili doğru bilgilendirir.
	BA6	6	Değişiklikleri çalışanlara zamanında bildirir.

	BA7	7	Yöneticimin gerekli karar alması için gerekli bilgiyi sağlar.
	BA8	8	Çalışana açık ve anlayışlı davranır.
	BA9	9	Düşük performansla çalışanlara kendilerini geliştirmeleri için destek sağlar.
	BA10	10	Kararları etkilenen kişilerle paylaşır.
Kişilerarası Adalet	KİA1	1	Hakkımdaki özel bilgileri kimseyle paylaşmaz.
	KİA2	2	Bir konuyu gizli tutma konusunda güvenilirdir.
	KİA3	3	Tutarlı sözler söyleyip tutarlı davranır.

Berber (2008), araştırmada kullanılan örgütsel adalet ölçeğinde yer alan 27 madde üzerinde yapmış olduğu geçerlilik testi sonucunda, tüm maddelerin geçerlilik katsayılarının 0.95 ile 0.97 arasında olduğunu saptamıştır. Bu da araştırmada kullanılan ölçeğin geçerli olduğunu göstermektedir. Örgütsel adalet ölçeğinin güvenilirlik testi sonucu 0.95 bulunmuştur. Bu sonuç, ölçeğin yüksek düzeyde güvenilir olduğunu göstermektedir.

Araştırma kapsamında kullanılan ikinci ölçek, iş motivasyonunu ölçmek amacıyla anket formuna eklenmiştir. Çalışmada kullanılan iş motivasyonu ölçeği, J. Barbuto ve R. School tarafından geliştirilmiştir. Ölçek, 2011 yılında Bülent Aslanadam tarafından Türkçeye çevrilmiş ve Aslanadam (2011) tarafından “Sağlık Personelinin Motivasyonu ve Buna İlişkin Araştırma” isimli çalışmada kullanılmıştır. Araştırmada kullanılan ölçek, Aslanadam’dan izin alınarak kullanılmıştır.

Motivasyon ölçeğinde, Kesinlikle Katılmıyorum(1), Katılmıyorum(2), Kısmen Katılıyorum(3), Katılıyorum(4), Kesinlikle Katılıyorum(5) şeklinde kodlanan ve puanlanan 5’li likert kullanılmıştır. Bu ölçekte motivasyon “İçgüdüsel Motivasyon”, “Araçsal Motivasyon”, “Dışsal Motivasyon”, “İçsel Motivasyon” ve “Hedef İçselleştirme” olarak adlandırılan 5 boyutta ele alınmıştır (Aslanadam, 2011).

Tablo 5. İş Motivasyonu Ölçeği

SORULAR			
Boyut	Boyut No	No	
İçgüdüsel Motivasyon	İÇM1	1	İşimde yalnızca hoşuma giden şeyleri yapmaktan hoşlanırım
	İÇM2	2	İşimi yaparken, daha çok hoşlandığım başka bir işi yapabilmek için sık sık elimdeki işi ertelerim.
	İÇM3	3	İşler arasında genellikle bana en hoş görünen işi seçerim.
	İÇM4	4	İşte zamanımı birlikte geçirmeyi seçtiğim kişi, birlikte olmaktan en çok hoşlandığım kişidir.
	İÇM5	5	İki iş arasında seçim yaparken, en önemli etken hangisinden daha çok hoşlandığımdır.
	İÇM6	6	Çalıştığım yerde yaptığım işten hoşlanmazsam, işten ayrılırım.
Araçsal Motivasyon	ARM1	1	İş sırasında ne kadar çaba harcayacağımı işin gereksinimleri (işte yapılması gerekenler) belirler.
	ARM2	2	Bir günlük ücret veriliyorsa bir günlük iş yaparım.
	ARM3	3	Göstereceğim gayretin bana daha yüksek ücret olarak döneceğini bilirsem, daha fazla çalışırım.
	ARM4	4	İş seçiminde genellikle en fazla ücret ödenen işi seçerim.
	ARM5	5	İşte en sevdiğim gün, ücret ödendiği gündür.
	ARM6	6	İnsanlar daha iyi iş fırsatları yakalamak için gözlerini ve kulaklarını daima açık tutmalıdır.
Dışsal Motivasyon	DSM1	1	Benim için, davranışlarımı diğer insanların onaylaması önemlidir.
	DSM2	2	Kararlarımı sık sık diğer insanların ne düşüneceğine dayanarak alırım.
	DSM3	3	Eğer bir projeye çevremdekiler değer veriyorsa, o projede daha fazla çalışırım.
	DSM4	4	İş seçerken başarılarımla tanınmamı sağlayacak olan işi seçerim.
	DSM5	5	İş çevresinde çok arkadaşı olanlar, hayatlarını dolu dolu yaşarlar.
	DSM6	6	Çabama kurumdaki en yetkili kişiler tarafından değer verildiğini bilirsem, var gücümle çalışırım.
İçsel Motivasyon	ICSM1	1	Aldığım kararlar, kendim için koyduğum yüksek hedefleri yansıtır.
	ICSM2	2	Yetenek ve becerilerimi kullanmama izin verecek bir kurumda çalışmak benim için önemlidir.
	ICSM3	3	Kişisel davranış standartlarımla (kişiliğimle) tutarlılık gösteren kararlar almaya çalışırım.
	ICSM4	4	Kendini motive edebilen bir insan olduğumu düşünüyorum.
	ICSM5	5	Bana kişisel başarı duygusu veren şeyleri yapmaktan hoşlanırım.
Hedef İçselleştirme	HEMF1	1	Bir kurumun üstlendiği/benimsediği görevi (misyonu) onaylamıyorsam o kurumda çalışmam.
	HEMF 2	2	Kurumun hedefine ulaşması için çok çalışmam gerekiyorsa önce bu çalışmanın nedenine/gereğine inanmam gerekir.
	HEMF 3	3	Bir çalışmanın nedenine/gereğine inanmıyorsam çok çalışmam.
	HEMF4	4	Çalışacağım kurumu seçerken, inanç ve değerlerimi paylaşan bir kurum ararım.
	HEMF 5	5	Çok çalışmam için bir örgüt misyonunun benim değerlerimle uyumlu olması gerekir.
	HEMF 6	6	Eğer bir kurum onayladığım hedefler doğrultusunda çalışıyorsa, böyle bir kurumun başarısındaki payımın ön plana çıkıp çıkmaması önemli değildir.

Anket çalışması, Aslanadam (2011) tarafından ilk olarak 44 kişi üzerinde uygulanarak anketin geçerliliği ve güvenilirliği test edilmiştir. Çalışma, analiz edilmiş ve güvenilirlik katsayısı 0,95 olarak bulunmuştur (Aslanadam, 2011). 0.70'den yüksek güvenilirlik değerleri, ölçeğin kullanılabilir olduğunu göstermektedir. Bu durumda, araştırma kapsamında kullanılan iş motivasyon ölçeğinin yüksek düzeyde güvenilir olduğu söylenebilir.

Katılımcılara uygulanan anket, 56 adet sorudan oluşmuş olup, deneklerin demografik özelliklerini öğrenmek için ankete ilave olarak 6 adet daha soru eklenmiştir.

3.3. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırma, Türkiye’de yer alan üniversitelerde çalışan idari personel üzerinde gerçekleştirilmiştir. Türk üniversitelerinde çalışan idari personel sayısına ilişkin net bir bilgi bulunamamıştır. Bu yüzden araştırmanın evreni net olarak belirlenememiştir. Araştırmanın örnekleminin seçiminde herhangi bir kısıtlamaya gidilmemiştir. Araştırmada rastgele örnekleme metodu kullanılmıştır. Araştırmada kullanılan anket, Türkiye’de yer alan tüm üniversitelerin idari personeline elektronik ortamda gönderilmiş ve veriler elektronik ortamda toplanmıştır. 25 Nisan 2016 – 16 Mayıs 2016 tarihleri arasında toplam 301 adet anket elektronik ortamda doldurulmuştur.

3.4. Veri Analiz Metotları

Verilerin analizi SPSS.23 ve AMOS 23 paket programında yapılmıştır. Veriler; betimleyici istatistikler, “Mann Whitney U Testi”, “Kruskal Wallis Testi”, “Doğrulayıcı Faktör Analizi” ve “Yapısal Eşitlik Modeli” teknikleri kullanılarak analiz edilmiştir.

Çalışmanın veri analiz kısmında değişkenlerin ölçülmesi ve değişkenler arası ilişkilerin yorumlanması için temel olarak kısaca YEM olarak isimlendirilen “Yapısal Eşitlik Modeli” kullanılmıştır. YEM, değişkenler arasındaki çoklu ilişkilerin açıklanmasında kullanılan istatistiksel bir yöntemdir. Genel olarak YEM ölçülebilen değişkenler ile gizli değişkenler arasındaki ilişkileri tanımlamayı amaçlayan istatistiksel bir yöntemdir (Cokluk, Şekercioğlu, & Büyüköztürk, 2010). YEM’de literatürde belirlenmiş modellerin sınanması amaçlanmaktadır (Simşek, 2007). Son yıllarda sıklıkla kullanılmaya başlanan modelleme süreci, kurumsal yapının (modelin) oluşturulması ile başlar (Cokluk, Şekercioğlu, & Büyüköztürk, 2010). İkinci

aşamada teoriyi temel alarak yapısal eşitlikler kurulmakta ve modele ait parametreler tahmin edilmektedir. Sonraki aşamada, tahmin sonuçlarının uygunluğu, uyum iyiliği indeksleri ile değerlendirilmekte ve gerekli olduğu takdirde modelde düzenleme ve değişiklikler yapılarak modelin son hali elde edilmektedir. En son aşamada modele ait sonuçlar yorumlanmaktadır (Cokluk, Şekercioğlu, & Büyüköztürk, 2010). YEM’de doğrudan gözlenebilen ve gözlenemeyen değişkenler ile analiz yapılabilmektedir. Örtük değişkenler, doğrudan gözlemlenemediklerinden doğrudan da ölçülemez. Dolayısıyla, tüm örtük değişkenler bir ya da daha fazla gözlemlenen değişkene bağlıdır ve o şekilde ölçülebilmektedir (Meydan & Şeşen, 2011). YEM modelindeki bir değişken aynı anda hem bağımlı hem de bağımsız değişken olabilmektedir. Bu nedenle model araştırmada kullanılan değişkenler, bağımlı veya bağımsız değişkenler olarak gruplandırılmamaktadır (Simşek, 2007). Modelde kullanılan değişkenler için dışsal (exogenous) ve içsel (endogenous) değişken tanımlamaları kullanılır. Dışsal değişkenler, modeldeki bağımsız değişken olarak ele alınırken, içsel değişkenler ise modelde bulunan diğer örtük değişkenler tarafından açıklanan ve başka bir örtük değişkeni etkileyen değişkenlerdir. Bu yüzden içsel değişkenler, aynı anda hem bağımlı hem de bağımsız değişken olabilmektedirler (Meydan & Şeşen, 2011). YEM, temel olarak iki modelden oluşmaktadır. İlk model “Ölçüm Modeli”dir. Bu model, YEM deki ilk adımdır. Ölçüm modelinde tüm örtük değişkenleri açıklayan, gözlenen değişkenler ile ilişkileri gösterilmektedir. Ölçme modeli test edilirken doğrulayıcı faktör analizinden yararlanılmaktadır. YEM’deki ikinci model olan “Yapısal Model”de ise, örtük değişkenler arasındaki ilişkiler gösterilmektedir (Eroğlu, 2003). Yapısal modeli test etmek için çoklu regresyon ile yakından ilişkisi olan yol analizi kullanılmaktadır. Yol analizi, birden fazla bağımlı değişkeni içerebilmektedir. Ayrıca yol analizi, içsel ve dışsal değişkenlerin aynı anda kullanılabilmesine izin vermesinden dolayı, çoklu regresyona göre çok daha fazla açıklayıcı ve kapsamlı bir analizdir (Meydan & Şeşen, 2011). Bu yöntemin kullanılabilmesinin şartlarından birisi veri setinin normal dağılıma uymasıdır. YEM modelinin kullanılabilmesi için modelin uygunluğunun değerlendirilmesi gereklidir. Modelin uygunluğunun değerlendirilmesinde, uyum iyiliği (goodness of fit) indeksleri kullanılmaktadır. Kısaca uyum iyiliği, modele ilişkin tahmini kovaryans matrisi ile gözlenen örnekleme ait kovaryans matrisinin yakınlığı temel alınarak hesaplanmaktadır (Simşek, 2007). Pek çok uyum indeksi mevcuttur. Fakat uyum indeksleri genel olarak mutlak uyum indeksleri, artımlı uyum indeksleri ve sıklık (parsimony) uyum indeksleri olarak sınıflanmaktadır. Araştırmada, kullanılan analizlerde istenilen farklı endekslere yer verilmektedir. Literatürde her bir sınıftan en az birer tane olmak üzere birkaç endeksin sonuçlarının birlikte verilmesi tavsiye edilmektedir (Hair, Black, Babin, & Anderson, 2010).

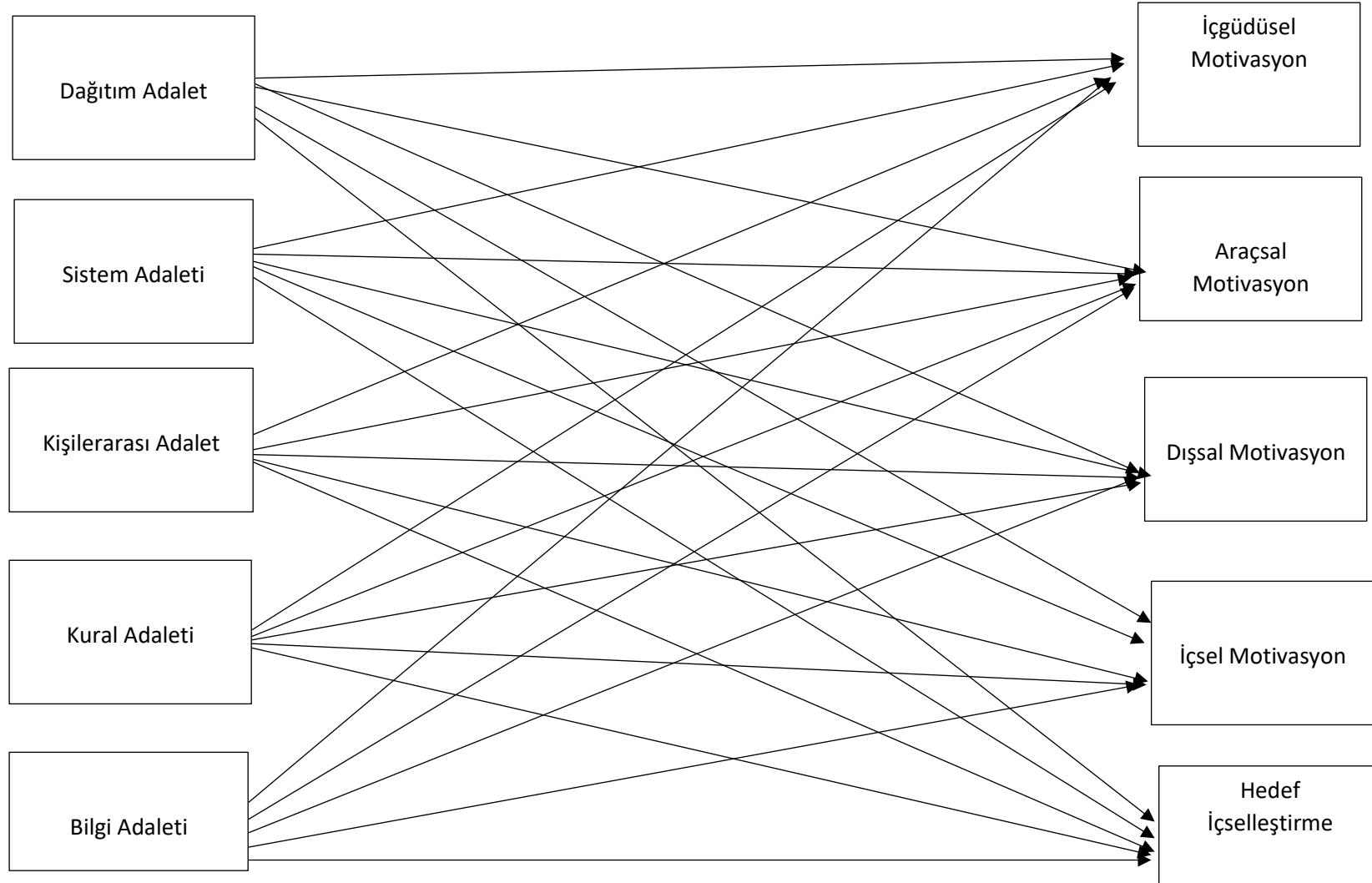
Bu çalışmada, Mutlak uyum indekslerinden, normlu ki-kare değeri (χ^2/df), GFI (Uyum iyiliği indeksi-Goodness of fit index), RMSEA (Yaklaşık hataların ortalama karekökü-Root mean square error approximation) ve RMR (Ortalama hataların karekökü-Root mean square residual) rapor edilmiştir. Artımlı uyum indekslerinden CFI (karşılaştırmalı uyum indeksi-Comperative fit index) verilirken, sıklık uyum indekslerinden AGFI (Uyarlanmış uyum iyiliği indeksi-Adjusted goodness of fit index) verilmiştir.

Tablo 6. Uyum Ölçüleri Ve Kesim Noktaları

Uyum Ölçüleri	Mükemmel Uyum	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum
χ^2/df	$0 \leq \chi^2/df \leq 2$	$2 < \chi^2/df \leq 3$	$3 < \chi^2/df \leq 5$
RMSEA	$0 < RMSEA < 0,05$	$0,05 \leq RMSEA < 0,08$	$0,08 \leq RMSEA < 0,10$
CFI	$0,97 \leq CFI \leq 1$	$0,95 \leq CFI < 0,97$	$0,90 \leq CFI < 0,95$
GFI	$0,95 \leq GFI \leq 1$	$0,90 \leq GFI < 0,95$	$0,85 \leq GFI < 0,90$
AGFI	$0,90 \leq AGFI \leq 1$	$0,85 \leq AGFI < 0,90$	$0,80 \leq AGFI < 0,85$

YEM’de daha doğru bir model oluşturmak için modifikasyon indekslerine de bakmak gerekir. Modifikasyon indeksleri, gözlenen ve örtük değişkenler arasındaki kovaryansa bakarak gerekli durumlarda modele ait bir takım modifikasyonlar önerir. Modifikasyon indeksleri ile yapılan değişiklikler teorik modeli değiştirebilecektir. Bu yüzden modelde yapılacak her düzeltmenin mutlaka kuramsal olarak bir gerekçeye dayanması gerekmektedir. Kuramsal olarak gerekçelendirilmeyen modifikasyonlar, hiç olmayacak bir modelin test edilmesi sonucunda çıkabilir (Meydan & Şeşen, 2011).

3.5. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri



Şekil 1’de de görüldüğü gibi, araştırmada örgütsel adalet ve örgütsel adaletin beş alt boyutu olan “Dağıtım”, “Sistem”, “Kural” ve “Bilgi”, “Kişilerarası” adaletin motivasyon üzerindeki etkisi incelenecektir. Modelin analizinde ilk olarak örgütsel adalet ve motivasyon değişkenlerine doğrulayıcı faktör analizi yapılmış ve yapılan iyileştirmelerle ölçümler gerçekleştirilmiştir. İkinci aşamada, kurulan yapısal model test edilmiştir. Çalışma kapsamında yapılan analizlerde AMOS-23 programı kullanılmıştır.

Araştırmaya ait temel hipotezler ve alt hipotezler aşağıda sırasıyla verilmiştir:

H1: Örgütsel adalet ile motivasyon arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H2: Örgütsel adalet boyutları ile motivasyon arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H2_a: Örgütsel adaletin dağıtımsal boyutu ile motivasyon arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H2_b: Örgütsel adaletin sistemsel boyutu ile motivasyon arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H2_c: Örgütsel adaletin kişilerarası boyutu ile motivasyon arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H2_d: Örgütsel adaletin kural boyutu ile motivasyon arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H2_e: Örgütsel adaletin bilgi boyutu ile motivasyon arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H3_a: Örgütsel adaletin dağıtımsal boyutu ile içgüdüsel motivasyon arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H3_b: Örgütsel adaletin sistemsel boyutu ile içgüdüsel motivasyon arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H3_c: Örgütsel adaletin kişilerarası boyutu ile içgüdüsel motivasyon arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H3_d: Örgütsel adaletin kural boyutu ile içgüdüsel motivasyon arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H3_e: Örgütsel adaletin bilgi boyutu ile içgüdüsel motivasyon arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H4_a: Örgütsel adaletin dağıtımsal boyutu ile araçsal motivasyon arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H4_b: Örgütsel adaletin sistemsel boyutu ile araçsal motivasyon arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H4_c: Örgütsel adaletin kişilerarası boyutu ile araçsal motivasyon arasında anlamlı bir ilişki vardır.

- H4_d: Örgütsel adaletin kural boyutu ile araçsal motivasyon arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- H4_e: Örgütsel adaletin bilgi boyutu ile araçsal motivasyon arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- H5_a: Örgütsel adaletin dağıtımsal boyutu ile içsel motivasyon arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- H5_b: Örgütsel adaletin sistemsel boyutu ile içsel motivasyon arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- H5_c: Örgütsel adaletin kişilerarası boyutu ile içsel motivasyon arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- H5_d: Örgütsel adaletin kural boyutu ile içsel motivasyon arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- H5_e: Örgütsel adaletin bilgi boyutu ile içsel motivasyon arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- H6_a: Örgütsel adaletin dağıtımsal boyutu ile dışsal motivasyon arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- H6_b: Örgütsel adaletin sistemsel boyutu ile dışsal motivasyon arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- H6_c: Örgütsel adaletin kişilerarası boyutu ile dışsal motivasyon arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- H6_d: Örgütsel adaletin kural boyutu ile dışsal motivasyon arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- H6_e: Örgütsel adaletin bilgi boyutu ile dışsal motivasyon arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- H7_a: Örgütsel adaletin dağıtımsal boyutu ile hedef içselleştirme arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- H7_b: Örgütsel adaletin sistemsel boyutu ile hedef içselleştirme arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- H7_c: Örgütsel adaletin kişilerarası boyutu ile hedef içselleştirme arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- H7_d: Örgütsel adaletin kural boyutu ile hedef içselleştirme arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- H7_e: Örgütsel adaletin bilgi boyutu ile hedef içselleştirme arasında anlamlı bir ilişki vardır.

3.6. Araştırmanın Kısıtları

Araştırmada birtakım kısıtlamalar kullanılmıştır. Araştırmada kullanılan ilk kısıtlama zamandan kaynaklanmaktadır. Araştırmanın veri toplama zamanı 1 ay içinde gerçekleştirilmiştir.

3.7. Deneklerin Demografik ve Sosyo-Ekonomik Statülerine Ait Tanımlayıcı İstatistik Sonuçları

Tablo 7. Deneklerin Demografik ve Sosyo-Ekonomik Statülerine Ait Tanımlayıcı İstatistikler

		Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Cinsiyet	Kadın	127	42,2	42,2	42,2
	Erkek	174	57,8	57,8	100,0
	Toplam	301	100,0	100,0	

Yaş	25 ve altı	30	10,0	10,0	10,0
	26-35	121	40,2	40,2	50,2
	36-45	83	27,6	27,6	77,7
	46-55	54	17,9	17,9	95,7
	56 ve üzeri	13	4,3	4,3	100,0
	Toplam	301	100,0	100,0	

Eğitim	Lise	19	6,3	6,3	6,3
	Ön Lisans	35	11,6	11,6	17,9
	Lisans	173	57,5	57,5	75,4
	Yüksek Lisans	67	22,3	22,3	97,7
	Doktora	7	2,3	2,3	100,0
	Toplam	301	100,0	100,0	

Çalışılan İdari Birim	Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı	167	55,1	55,3	55,3
	Bütçe Dairesi Başkanlığı	8	2,7	2,7	58,0
	SKS Dairesi Başkanlığı	10	3,3	3,3	61,3
	Destek Hizmetleri Dairesi Başkanlığı	9	3,0	3,0	64,3
	Personel Dairesi Başkanlığı	3	1,0	1,0	65,3
	Fakülte Sekreterliği	22	7,3	7,3	72,7
	Enstitü Sekreterliği	8	2,7	2,7	75,3
	Tanıtm Halkla İlişkiler Dairesi Başkanlığı	3	1,0	1,0	76,3
	Kütüphane ve Dokümantasyon Dairesi Başkanlığı	7	2,3	2,3	78,7
	Bilgi İşlem Dairesi Başkanlığı	7	2,3	2,3	81,0
	Diğer	57	18,9	19,0	100,0
	Toplam	301	100,0	100,0	

		Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Üniversite Türü	Devlet Üniversitesi	139	46,2	46,2	46,2
	Vakıf Üniversitesi	162	53,8	53,8	100,0
	Toplam	301	100,0	100,0	

Mevcut Çalışılan Kurumda Çalışma Süresi	5 yıldan az	149	49,5	49,5	49,5
	6-10 yıl arası	86	28,6	28,6	78,1
	11-15 yıl arası	17	5,6	5,6	83,7
	16-20 yıl arası	11	3,7	3,7	87,4
	20 yıldan fazla	38	12,6	12,6	100,0
	Toplam	301	100,0	100,0	

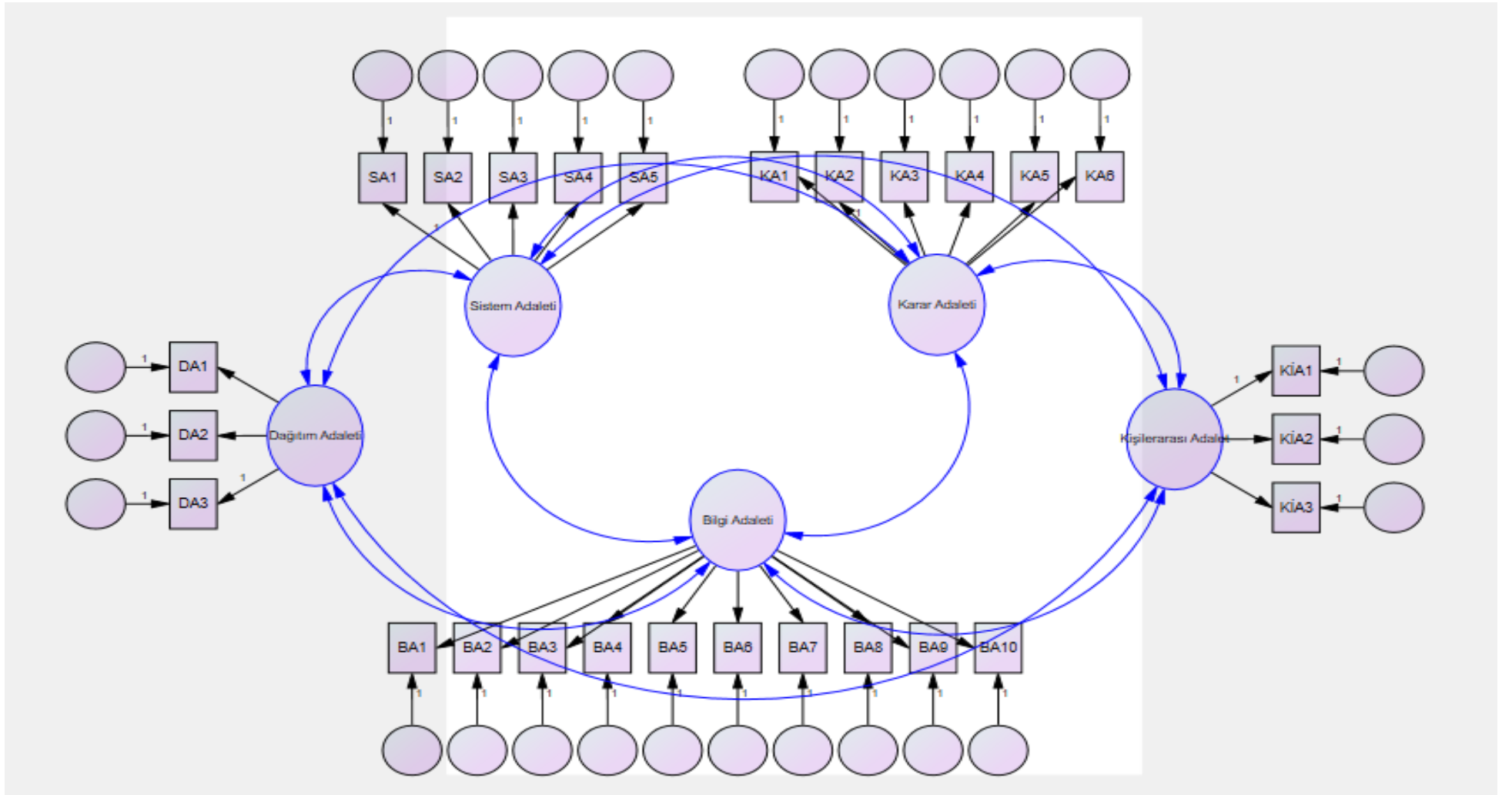
Araştırmaya, Türkiye genelinde toplam 301 denek katılmıştır. Bu katılımcıların 127 tanesi kadın, 174 tanesi erkektir. Katılımcıların % 50 'si 35 yaşından daha gençtir. Katılımcıların %6.3'ü Lise, % 11.6'u Önlisans, %57.5'i Üniversite, %22.38'ü Yüksek Lisans, %2.3'ü Doktora mezunudur. Katılımcıların yarısından fazlası Öğrenci İşleri Dairesi Başkanlığında çalışmaktadır. Bu katılımcıların 139 tanesi devlet üniversitelerinde, 162 tanesi vakıf üniversitelerinde çalışmaktadır. Katılımcıların % 78'i, 10 yıldan az süredir mevcut çalıştıkları kurumda görev aldıklarını belirtmiştir.

3.8. Araştırma Sonuçları

Çalışma modeli üzerinde ilk olarak doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Doğrulayıcı faktör analizinden elde edilen veriler ile modelde uygun düzeltmeler yapılmıştır. Modelde yer alan hem “Örgütsel Adalet” değişkeni hem de “İş Motivasyonu” değişkeni ikinci dereceden örtük değişkenlere sahiptir. Araştırmanın ilk aşamasında örtük değişkenlerin içsel güvenilirlik (Cronbach's Alpha) değerleri hesaplanmış, örtük değişkenleri modifikasyon indeks değerlerine göre gerekli modifikasyonlar yapılmış ve uyum endeksleri temel alınarak analizde kullanılacak örtük değişkenler ve örtük değişkenlerin oluşturdukları faktörler belirlenmiştir.

3.9. Örgütsel Adalet Değişkeninin Ölçüm Modeli

Örgütsel adalet değişkeninde toplam 27 örtük değişken yer almaktadır. Yapılan iç güvenilirlik (Cronbach's Alpha) analizi sonucunda örtük değişkenlerin iç güvenilirlik değeri 0.958 olarak bulunmuştur. İç güvenilirlik değerinin 0.90'dan büyük olması, çalışmanın yüksek düzeyde olduğunu göstermektedir. (Güriş, 2014). Şekil 1'de görülen Örgütsel Adalet'e ait ölçüm modeli, AMOS programı yardımıyla oluşturulmuş ve test edilmiştir.

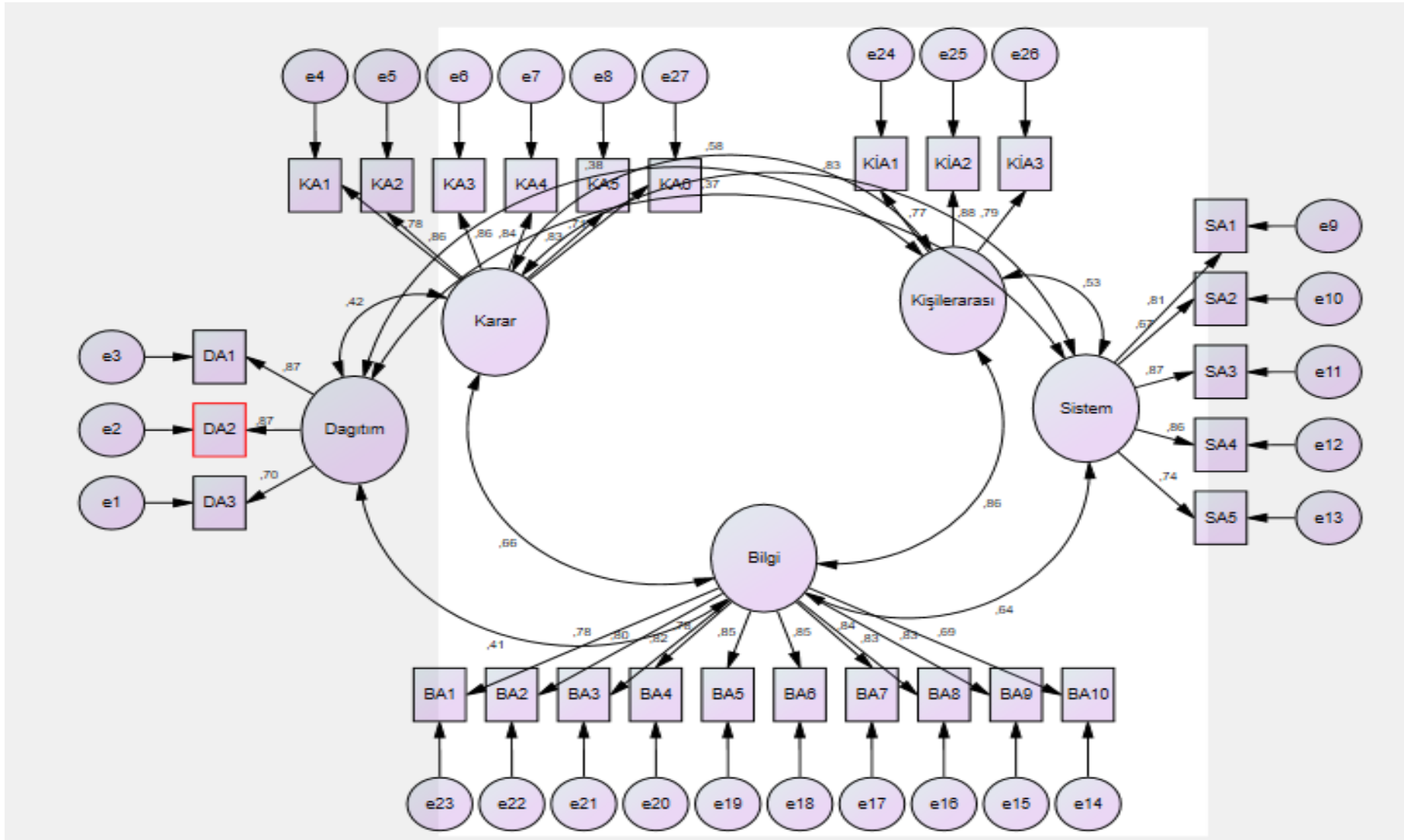


Şekil 1. Örgütsel Adalet Ölçüm Modeli

Modele ait uyum indeksi sonuçları, χ^2/df : 1,993; RMSEA:0,058; CFI: 0,952; GFI:0,962 ve AGFI: 0,903 olarak bulunmuştur ve bu indeksler, ölçüm modeline mükemmel uyum gösterdiğini ispatlamaktadır. Modelden herhangi bir örtük değişken çıkarılmamıştır.

Tablo 8. Örgütsel Adalet İle İlişkiler ve Katsayılar

			Tahmin	Standart Tahmin	C.R.	P
DA3	<---	Dağıtım	1,000			
DA2	<---	Dağıtım	1,272	,096	13,188	***
DA1	<---	Dağıtım	1,273	,097	13,185	***
KA1	<---	Karar	1,000			
KA2	<---	Karar	1,117	,067	16,585	***
KA3	<---	Karar	1,077	,066	16,398	***
KA4	<---	Karar	1,052	,066	15,915	***
KA5	<---	Karar	1,011	,064	15,869	***
SA1	<---	Sistem	1,000			
SA2	<---	Sistem	,773	,062	12,472	***
SA3	<---	Sistem	,995	,056	17,826	***
SA4	<---	Sistem	1,014	,059	17,319	***
SA5	<---	Sistem	,848	,060	14,209	***
BA10	<---	Bilgi	1,000			
BA9	<---	Bilgi	1,282	,092	13,886	***
BA8	<---	Bilgi	1,352	,098	13,870	***
BA7	<---	Bilgi	1,295	,095	13,634	***
BA6	<---	Bilgi	1,318	,096	13,804	***
BA5	<---	Bilgi	1,388	,099	14,027	***
BA4	<---	Bilgi	1,279	,099	12,853	***
BA3	<---	Bilgi	1,273	,095	13,329	***
BA2	<---	Bilgi	1,263	,097	12,999	***
BA1	<---	Bilgi	1,259	,097	12,914	***
KİA1	<---	Kişilerarası	1,000			
KİA2	<---	Kişilerarası	1,258	,085	14,805	***
KİA3	<---	Kişilerarası	1,094	,081	13,576	***
KA6	<---	Karar	,839	,065	12,946	***



Şekil 2. Örgütsel Adalet Nihai Ölçüm Modeli

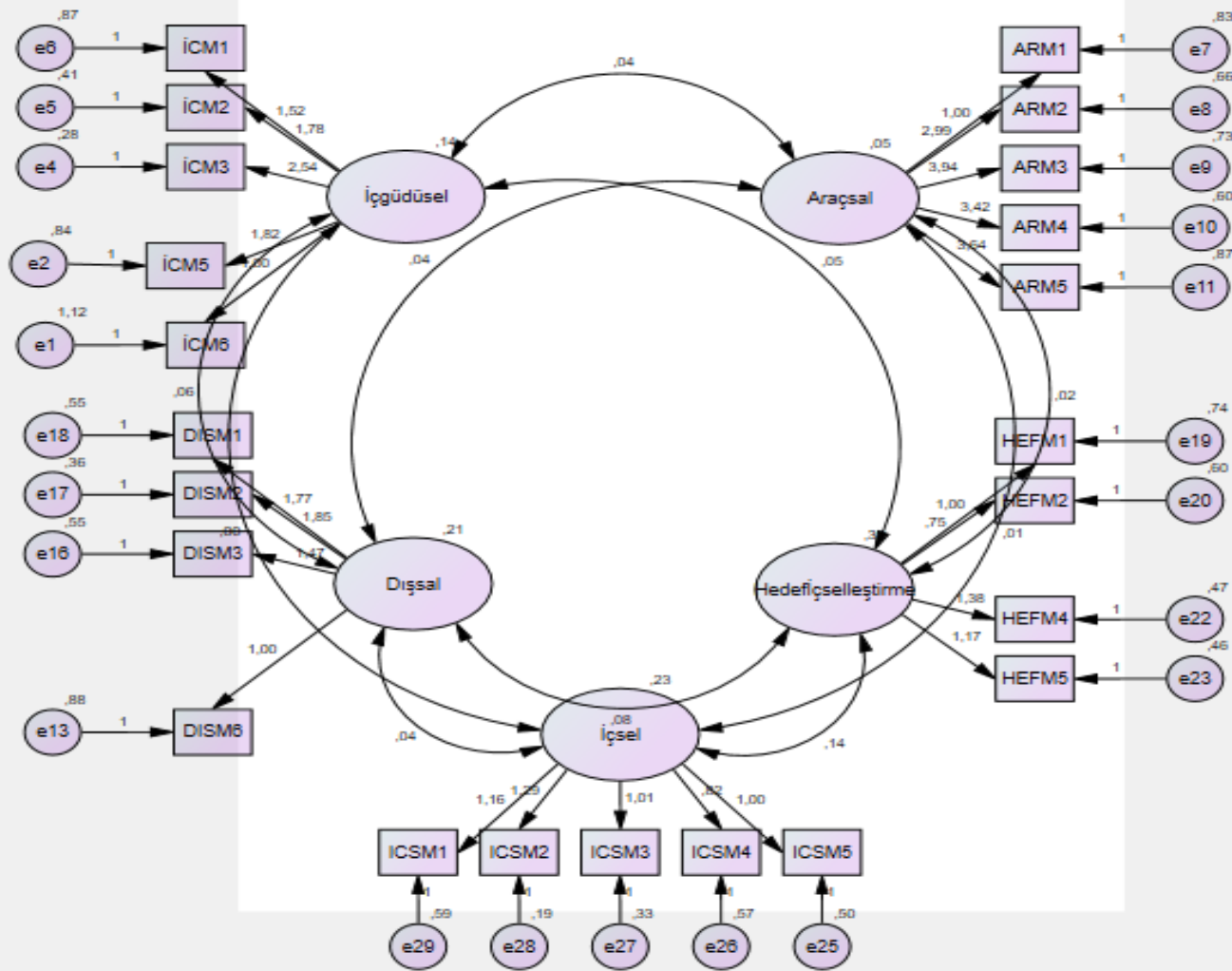
3.10. Motivasyon Değişkeninin Ölçüm Modeli

Motivasyon değişkeninde toplam 29 örtük değişken yer almaktadır. Yapılan İç güvenilirlik (Cronbach's Alpha) analizi sonucunda, örtük değişkenlerin iç güvenilirlik değeri 0.958 olarak bulunmuştur. İç güvenilirlik değerinin 0.90'dan büyük olması çalışmanın yüksek düzeyde olduğunu göstermektedir. (Güriş, 2014). Şekil 3'te görülen Motivasyon'a ait ölçüm modeli, AMOS programı yardımıyla oluşturulmuş ve test edilmiştir.

Modele ait uyum indeksi sonuçları ilk test edildiğinde, χ^2/df : 2,816; RMSEA:0,078; CFI: 0,821; GFI:0,861 ve AGFI: 0,826 olarak bulunmuştur ve modelin uyumunun sağlanabilmesi için birtakım modifikasyonlar yapılmıştır. Yapılan modifikasyonlar gereği, sırasıyla ICM 4 olarak adlandırılan “İşte zamanımı birlikte geçirmeyi seçtiğim kişi, birlikte olmaktan en çok hoşlandığım kişidir” maddesi, HEMF 2 olarak adlandırılan “Kurumun hedefine ulaşması için çok çalışmam gerekiyorsa önce bu çalışmanın nedenine/gereğine inanmam gerekir” maddesi, DISM4 olarak adlandırılan “ İş çevresinde çok arkadaşı olanlar, hayatlarını dolu dolu yaşarlar” maddesi, DISM 5 olarak adlandırılan “İş çevresinde çok arkadaşı olanlar, hayatlarını dolu dolu yaşarlar”, HEMF3 olarak adlandırılan “Bir çalışmanın nedenine/gereğine inanmıyorsa çok çalışmam” ve en son olarak DISM6 olarak adlandırılan “Çabama kurumdaki en yetkili kişiler tarafından değer verildiğini bilirsem, var gücümle çalışırım” maddesi modelden çıkarılmıştır. Modifikasyonlar sonucu modele ait uyum indeksi sonuçları, χ^2/df : 2,436; RMSEA:0,072; CFI: 0,911; GFI:0,881 ve AGFI: 0,876 olarak bulunmuştur ve bu indeksler ölçüm modelinin iyi uyum gösterdiğini ispatlamaktadır.

Tablo 9. İş Motivasyonu İle İlişkiler ve Katsayılar

			Tahmin	Standart Tahmin	C.R.	P
İCM6	<---	İçgüdüsel	1,000			
İCM5	<---	İçgüdüsel	1,818	,352	5,161	***
İCM3	<---	İçgüdüsel	2,536	,459	5,522	***
İCM2	<---	İçgüdüsel	1,782	,330	5,404	***
İCM1	<---	İçgüdüsel	1,517	,307	4,947	***
ARM1	<---	Araçsal	1,000			
ARM2	<---	Araçsal	2,995	,859	3,488	***
ARM3	<---	Araçsal	3,935	1,113	3,534	***
ARM4	<---	Araçsal	3,419	,969	3,527	***
ARM5	<---	Araçsal	3,636	1,038	3,502	***
DISM6	<---	Dışsal	1,000			
DISM3	<---	Dışsal	1,475	,221	6,670	***
DISM2	<---	Dışsal	1,851	,264	7,008	***
DISM1	<---	Dışsal	1,770	,258	6,874	***
HEFM1	<---	Hedef İçselleştirme	1,000			
HEFM2	<---	Hedef İçselleştirme	,751	,121	6,198	***
HEFM4	<---	Hedef İçselleştirme	1,382	,175	7,878	***
HEFM5	<---	Hedef İçselleştirme	1,172	,152	7,732	***
ICSM5	<---	İçsel	1,000			
ICSM4	<---	İçsel	,819	,131	6,277	***
ICSM3	<---	İçsel	1,014	,128	7,929	***
ICSM2	<---	İçsel	1,292	,149	8,694	***
ICSM1	<---	İçsel	1,160	,156	7,455	***



Şekil 4. İş Motivasyonu Nihai Ölçüm Modeli

3.11. Örgütsel Adaletin İş Motivasyonu Üzerindeki Etkisi

Araştırmanın bu bölümünde ilk olarak örgütsel adaletin iş motivasyonu üzerindeki etkisi incelenmiştir. Analizde basit doğrusal regresyon analizi kullanılmıştır. Analizde ilk olarak basit doğrusal regresyonun ön varsayımları test edilmiş ve analiz sonuçlarının anlamlı ve geçerli olduğu tespit edilmiştir. Regresyon analize ait sonuçlar aşağıdaki tablolarda verilmiştir.

Tablo 10. Örgütsel Adalet İle İş Motivasyonu Arasındaki İlişkinin Korelasyon Tablosu

Korelasyon			
		Motivasyon	Örgütsel Adalet
Pearson Korelasyon	Motivasyon	1,000	,188
	Örgütsel Adaleti	,188	1,000
Güv(Tek taraflı).	Motivasyon	.	,001
	Örgütsel Adaleti	,001	.
N	Motivasyon	301	301
	Örgütsel Adaleti	301	301

Tablo 10’da da görüldüğü gibi örgütsel adalet ile motivasyon arasında anlamlı pozitif, düşük düzeyde (0.118) bir ilişki vardır ($p=0.001<0.05$).

Tablo 11. Örgütsel Adaletin İş Motivasyonu Üzerinde Etkisine İlişkin Model Özet Tablosu

Model	R	R Kare	Düzenlenmiş R Kare	Hatanın Standart Hatası	Durbin-Watson
1	,188	,035	,032	10,19943	1,849

Tablo 10’da görüldüğü gibi, Düzenlenmiş R Kare değerinin 0.032 olduğu tespit edilmiştir. Diğer bir deyişle, iş motivasyonundaki değişimin % 3.5’i örgütsel adalet tarafından açıklanmaktadır. Bu değer çok düşük olsa da, örgütsel adaletin açıklama gücünün istatistiki olarak anlamlı olduğu görülmektedir.

Tablo 12. Örgütsel Adaletin İş Motivasyonu Üzerinde Etkisine İlişkin Regresyon Modeli Tablosu

Model		Standardize Edilmemiş Değişkenin Katsayısı		Standardize Edilmiş Değişkenin Katsayısı	t	Güv..
		B	Std. Hata	Beta		
1	Sabit	64,155	2,558		25,080	,000
	Örgütsel Adalet	,098	,030	,188	3,317	,001

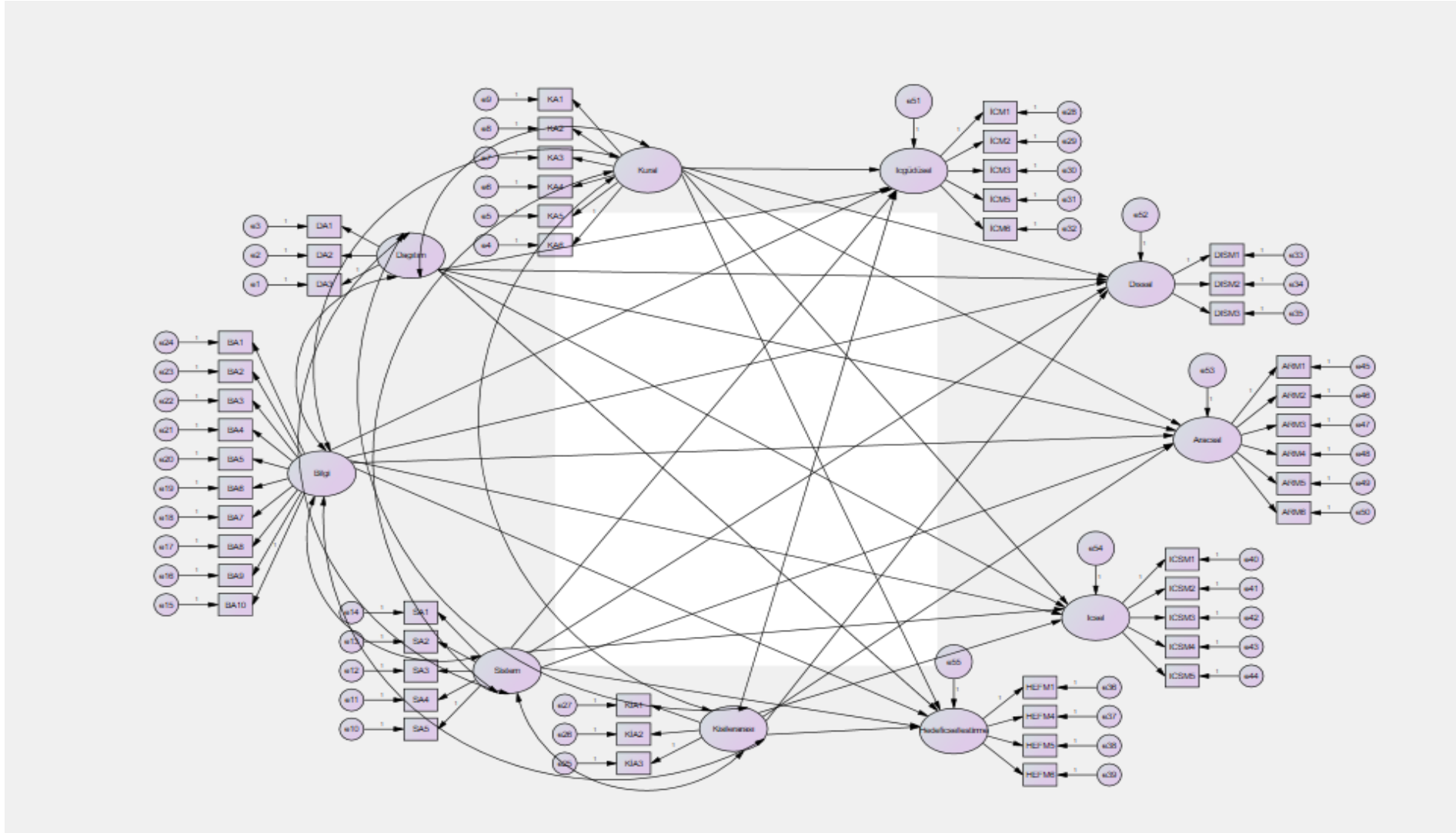
Tablo 12’de de görüldüğü gibi, örgütsel adaletin iş motivasyonu üzerinde anlamlı pozitif bir etkisi vardır. Yapılan analiz sonucunda aşağıdaki regresyon modeli elde edilmiştir.

$$\text{İşe Motivasyonu} = 64.155 + 0.098 (\text{Örgütsel Adalet})$$

Örgütsel adalettaki bir birimlik artışın çalışan motivasyonu 0.098 kadar arttırdığı görülmektedir.

3.12. Örgütsel Adalet Boyutlarının İş Motivasyon Boyutlarına Etkilerine Ait Model ve Tüm Alt Hipotezlerinin Testi

Alt hipotezler olarak örgütsel adaletin birinci seviye örtük değişkenleri (dağıtım adaleti, sistem adaleti, kişilerarası adalet, bilgi adaleti ve kural adaleti) ile iş motivasyonunun birinci seviye örtük değişkenleri (içgüdüsel motivasyon, araçsal motivasyon, dışsal motivasyon, içsel motivasyon ve hedef iyileştirme) arasındaki ilişkiler Şekil 5’te gösterilmiştir. Yapılan analiz sonucunda uyum indekslerine ait değerler, $\chi^2/df:1,943$; RMSEA: 0,056; CFI: 0,906; GFI:0,867 ve AGFI: 0,824 elde edilmiştir. Bu sonuçlar, kurulan modelin kabul edilebilir seviyede olduğunu göstermektedir. Bir sonraki aşamada modelin çalıştırılması ile elde edilen ikili ilişkilere bakılmış ve anlamlı olmayanlar, anlamsızlığının büyüklüğü ile doğru orantılı olarak sırası ile modelden çıkarılarak model tekrarlı olarak çalıştırılmış ve tüm ilişkileri anlamlı olan model elde edilmiştir. Tablo 13’de modeldeki anlamlı tüm ilişkiler, katsayılar ve anlamlılık verilmiştir.



Şekil 5. Örgütsel Adalet ve İş Motivasyonu Arasındaki İlişkilere İlişkin Tüm Alt Hipotezler İçin Yapısal Model

Tablo 13. Modeldeki İlişkiler ve Katsayıları

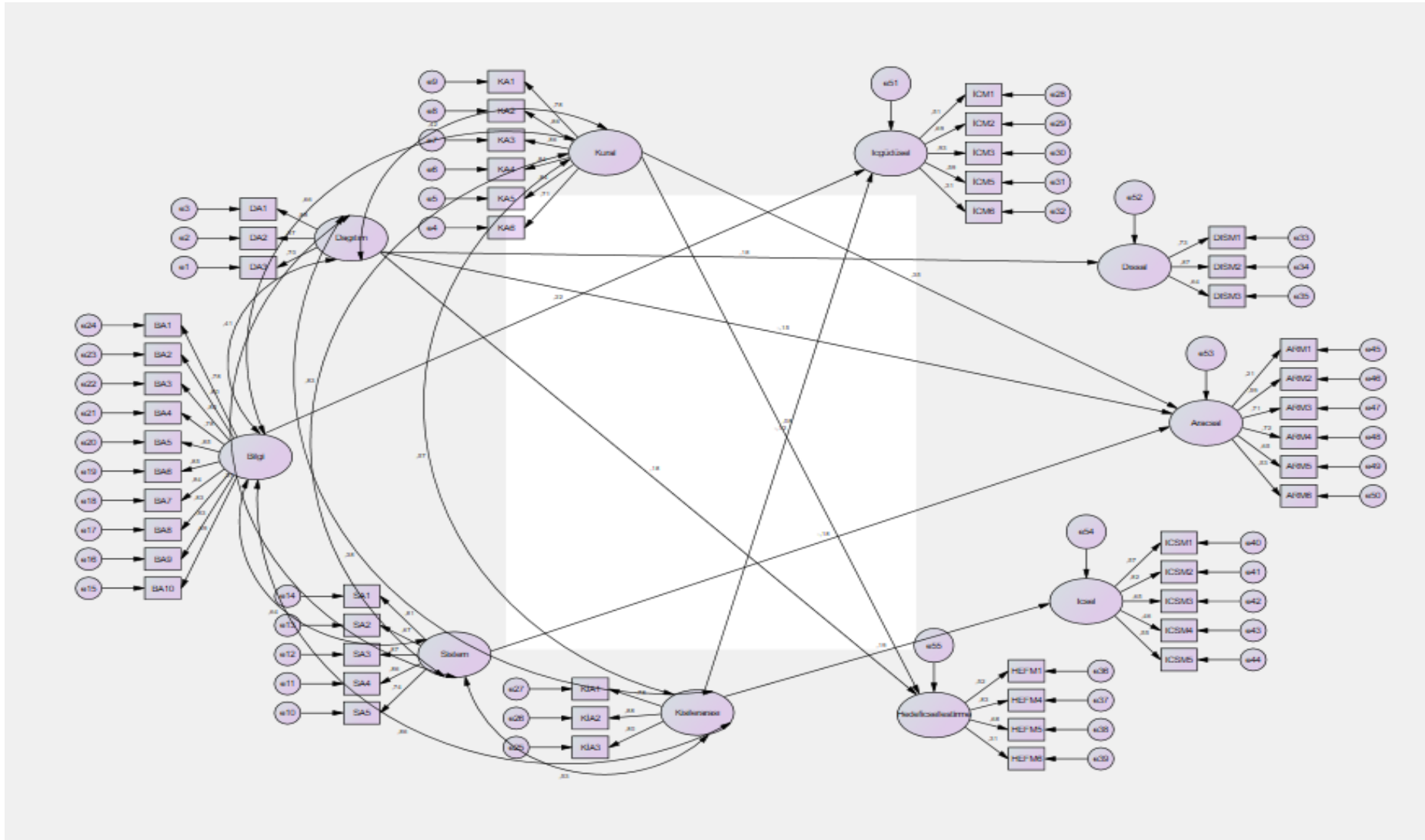
			Tahmin	Standart Tahmin	C.R.	P
İçgüdüsel	<---	Kural	,051	,115	,441	,659
Dışsal	<---	Kural	,045	,170	,264	,792
Araçsal	<---	Kural	,105	,054	1,957	,049
İçsel	<---	Kural	-,035	,114	-,303	,762
Hedef İçselleştirme	<---	Kural	,178	,113	-1,574	,045
İçgüdüsel	<---	Dağıtım	,075	,054	1,374	,170
Dışsal	<---	Dağıtım	,146	,080	1,830	,047
Araçsal	<---	Dağıtım	,037	,023	-1,631	,043
İçsel	<---	Dağıtım	-,008	,053	-,151	,880
Hedef İçselleştirme	<---	Dağıtım	,102	,053	1,925	,044
İçgüdüsel	<---	Bilgi	,272	,147	1,853	,044
Dışsal	<---	Bilgi	,196	,211	,932	,351
Araçsal	<---	Bilgi	,058	,056	1,043	,297
İçsel	<---	Bilgi	-,050	,142	-,356	,722
Hedef İçselleştirme	<---	Bilgi	,059	,136	,432	,666
İçgüdüsel	<---	Sistem	-,092	,099	-,928	,354
İçgüdüsel	<---	Kişilerarası	-1,155	,107	-1,451	,047
Dışsal	<---	Sistem	,011	,145	,074	,941
Dışsal	<---	Kişilerarası	-,118	,155	-,762	,446
Araçsal	<---	Sistem	,059	,041	-1,437	,041
Araçsal	<---	Kişilerarası	-,040	,041	-,977	,328
İçsel	<---	Sistem	-,114	,098	-1,164	,245
İçsel	<---	Kişilerarası	,246	,108	2,279	,023
Hedef İçselleştirme	<---	Sistem	,128	,096	1,344	,179
Hedef İçselleştirme	<---	Kişilerarası	,095	,101	,943	,346

Yapılan analiz sonucunda, motivasyonun alt boyutlarından biri olan “Araçsal Motivasyonu”nun, örgütsel adaletin “Kural Adaleti”, “Dağıtım Adaleti” ve “Sistem Adaleti”ni etkilendiği görülmektedir. Örgütsel adaletin, araçsal motivasyonu etkileyen tüm alt boyutlarının araçsal motivasyonu pozitif yönde etkilendiği görülmektedir. Motivasyonun diğer bir alt boyutu olan “İçgüdüsel Motivasyon”un, örgütsel adaletin “Bilgi Adaleti” ve “Kişilerarası Adaleti”ni etkilendiği görülmektedir. Örgütsel adaletin “Araçsal Motivasyonu”nun, bilgi adaletini pozitif, kişilerarası adaleti negatif etkilendiği görülmektedir. Motivasyonun bir başka alt boyutu olan “Hedef içselleştirme”nin, örgütsel adaletin “Dağıtım adaleti” ve “Kural Adaleti”ni pozitif etkilendiği görülmektedir. Yapılan analiz sonucunda motivasyonun “Dışsal Motivasyon” alt boyutunun, örgütsel adaletin sadece “Dağıtım Adaleti” boyutundan pozitif olarak etkilendiği görülmektedir. Motivasyonun “İçsel Motivasyon” alt boyutunun ise, örgütsel adaletin sadece “Kişilerarası Adalet” boyutundan pozitif olarak etkilendiği görülmektedir.

Yapılan bu analizler sonrasında hipotezlerle ilgili elde edilen sonuçlar aşağıdaki Tablo 14’de verilmiştir.

Tablo 14. Hipotezler ve Karşılaştırma

Hipotezler ve Alt Hipotezler		Teorik	İstatistiki
H1	Örgütsel Adalet	İş Motivasyonu	+
H2	Örgütsel Adalet Boyutları	İş Motivasyonu	+
H2 _a	Dağıtım Adaleti	Motivasyon	+
H2 _b	Sistem Adaleti	Motivasyon	+
H2 _c	Kişilerarası Adaleti	Motivasyon	+
H2 _a	Kural Adaleti	Motivasyon	+
H2 _e	Bilgi Adaleti	Motivasyon	+
H3 _a	Dağıtım Adaleti	İçgüdüsel Motivasyon	+
H3 _b	Sistem Adaleti	İçgüdüsel Motivasyon	+
H3 _c	Kişilerarası Adaleti	İçgüdüsel Motivasyon	+
H3 _a	Kural Adaleti	İçgüdüsel Motivasyon	+
H3 _e	Bilgi Adaleti	İçgüdüsel Motivasyon	+
H4 _a	Dağıtım Adaleti	Araçsal Motivasyon	+
H4 _b	Sistem Adaleti	Araçsal Motivasyon	+
H4 _c	Kişilerarası Adaleti	Araçsal Motivasyon	+
H4 _a	Kural Adaleti	Araçsal Motivasyon	+
H4 _e	Bilgi Adaleti	Araçsal Motivasyon	+
H5 _a	Dağıtım Adaleti	İçsel Motivasyon	+
H5 _b	Sistem Adaleti	İçsel Motivasyon	+
H5 _c	Kişilerarası Adaleti	İçsel Motivasyon	+
H5 _a	Kural Adaleti	İçsel Motivasyon	+
H5 _e	Bilgi Adaleti	İçsel Motivasyon	+
H6 _a	Dağıtım Adaleti	Dışsal Motivasyon	+
H6 _b	Sistem Adaleti	Dışsal Motivasyon	+
H6 _c	Kişilerarası Adaleti	Dışsal Motivasyon	+
H6 _a	Kural Adaleti	Dışsal Motivasyon	+
H6 _e	Bilgi Adaleti	Dışsal Motivasyon	+
H7 _a	Dağıtım Adaleti	Hedef İçselleştirme	+
H7 _b	Sistem Adaleti	Hedef İçselleştirme	+
H7 _c	Kişilerarası Adaleti	Hedef İçselleştirme	+
H7 _a	Kural Adaleti	Hedef İçselleştirme	+
H7 _e	Bilgi Adaleti	Hedef İçselleştirme	+



Şekil 6. Örgütsel Adalet ve İş Motivasyonu Arasındaki İlişkilere İlişkin Tüm Alt Hipotezlere İçin Yapısal Model ve Değerleri

3.13. Örgütsel Adalet ve Alt Boyutları

Yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonucunda örgütsel adaleti ölçen 27 değişken tespit edilmiştir. Araştırmada kullanılan ve örgütsel adaletin alt boyutları olan “Dağıtım Adaleti” boyutu DA1, DA2 ve DA3 olarak isimlendirilen üç değişken ile, “Kural Adaleti” boyutu KA1, KA2, KA3, KA4, KA5 ve KA6 olarak adlandırılan altı değişken ile, “Sistem Adaleti” boyutu SA1, SA2 SA3, SA4 VE SA5 olarak adlandırılan beş değişken ile, “Bilgi Adaleti” boyutu ise BA1, BA2, BA3, BA4, BA5, BA6, BA7, BA8, BA9 ve BA10 olarak adlandırılan on değişken ile, “Kişilerarası Adalet” boyutu ise KAİ1, KAİ2 ve KAİ3 olarak adlandırılan on değişken ile ölçümlenmiştir (Bkz. Ek 1). Örgütsel adalet ve örgütsel adaletin alt boyutlarına ilişkin tanımlayıcı istatistikler Tablo 15’de verilmiştir.

Tablo 15. Örgütsel Adalet ve Örgütsel Adaletin Alt Boyutları İle İlgili Tanımlayıcı İstatistikler

	N	Min.	Mak.	Ortalama	Std. Sap.
Örgütsel Adalet	301	1,11	5,00	3,1228	,73865
Dağıtım Adaleti	301	1,00	5,00	2,7176	,99125
Kural Adaleti	301	1,00	5,00	3,1777	,86734
Bilgi Adaleti	301	1,00	5,00	3,2751	,87762
Sistem Adaleti	301	1,00	5,00	2,7880	,91920
Kişilerarası Adaleti	301	1,00	5,00	3,4684	,96888
Geçerli N	301				

Örgütsel adalet, 27 değişken ile ölçümlenmiştir. Bir kişinin örgütsel adalet puanı ortalaması 3.12, standart sapması 0.73 olarak tespit edilmiştir. Bu da katılımcıların örgütsel adalet algısının orta düzeyde olduğunu göstermektedir. Diğer bir deyişle katılımcılar, çalıştıkları kurumu ne çok adil ne de çok adaletsiz olarak algılamaktadır.

Örgütsel adaletin alt boyutu olan “Dağıtım Adaleti”, 3 değişken ile ölçümlenmiştir. Dağıtım adaleti ortalaması 2.71 ve standart sapması 0.99 olarak tespit edilmiştir. Katılımcılar, çalıştıkları kurumda dağıtım adaletinin diğer adalet boyutlarına göre az olduğunu belirtmektedir.

Örgütsel adaletin diğer bir alt boyutu olan “Kural Adaleti”, 6 değişken ile ölçümlenmiştir. Kural adaleti ortalaması 3.17 ve standart sapması 0.86 olarak tespit edilmiştir. Bu da katılımcıların kural adaleti algısının orta düzeyde olduğunu göstermektedir.

Bir diğer alt boyut olan “Bilgi Adaleti”, 10 değişken ile ölçümlenmiştir. Bilgi adaleti ortalaması 3.27 ve standart sapması 0.87 olarak tespit edilmiştir. Bu da katılımcıların bilgi adaleti algısının orta düzeyde olduğunu göstermektedir.

Diğer bir alt boyut olan “Sistem Adaleti”, 5 değişken ile ölçümlenmiştir. Sistem adaleti ortalaması 2.78 ve standart sapması 0.91 olarak tespit edilmiştir. Katılımcılar, çalıştıkları kurumdaki sistem adaletinin diğer adalet boyutlarına göre nispeten daha az olduğunu belirtmektedir.

Örgütsel adaletin en son alt boyutu olan “Kişilerarası Adalet”, 3 değişken ile ölçümlenmiştir. Kişilerarası adalet ortalaması 3.46 ve standart sapması 0.96 olarak tespit edilmiştir. Bu da katılımcıların çalıştıkları kurumda kişilerarası adaletin diğer örgütsel adalet alt boyutlarına göre daha fazla olduğunu göstermektedir.

Çalışmanın bir sonraki aşamasında modelde kullanılan örgütsel adalet ve örgütsel adaletin alt boyutlarının normal dağılıp dağılmadığı analiz edilmiştir. Değişkenlere ait Kolmogorov-Smirnov Test sonuçları Tablo 16’da verilmiştir.

Tablo 16. Değişkenlere Ait Kolmogorov- Smirnov Test Sonuçları

		Örgütsel Adalet	Dağıtım Adaleti	Kural Adaleti	Bilgi Adaleti	Sistem Adaleti	Kişilerarası Adalet
N		301	301	301	301	301	301
Normal Parametreler ^{a,b}	Ortalama	3,1228	2,7176	3,1777	3,2751	2,7880	3,4684
	Std. Sap.	,73865	,99125	,86734	,87762	,91920	,96888
Aşırı Derecedeki Farklılıklar	Mutlak	,061	,080	,102	,076	,070	,143
	Pozitif	,032	,071	,085	,072	,059	,116
	Negatif	-,061	-,080	-,102	-,076	-,070	-,143
Test İstatistiki		,061	,080	,102	,076	,070	,143
Sig(2-tarafı).		,009	,000	,000	,000	,001	,000

Araştırmada kullanılan örgütsel adalet ve alt boyutlarına ilişkin tüm değişkenlerin p değerinin 0.05’den küçük olduğu tespit edilmiştir. Bu durum, araştırmada kullanılan değişkenlerin normal dağılmadığını göstermektedir. Bu nedenle örgütsel adalet ve alt boyutlarının analizinde parametrik olmayan testler kullanılmıştır.

3.14. Örgütsel Adalet ve Alt Boyutlarının Cinsiyet Açısından Değerlendirilmesi

Araştırmaya katılan deneklerin cinsiyetlerine göre örgütsel adalet ve örgütsel adaletin alt boyutlarının puanlarında anlamlı bir fark olup olmadığı Mann Whitney U testi ile analiz edilmiştir. Analize ilişkin sonuçlar Tablo 17’de verilmiştir.

Tablo 17. Katılımcıların Cinsiyetine Göre Örgütsel Adalet ve Örgütsel Adaletin Alt Boyutlarının Karşılaştırılması

	Cinsiyet	N	Ortalama Sıralama	Toplam Sıralama
Örgütsel Adalet	Kadın	127	153,09	19442,00
	Erkek	174	149,48	26009,00
	Toplam	301		
Dağıtım Adaleti	Kadın	127	145,82	18519,50
	Erkek	174	154,78	26931,50
	Toplam	301		
Kural Adaleti	Kadın	127	160,14	20338,00
	Erkek	174	144,33	25113,00
	Toplam	301		
Bilgi Adaleti	Kadın	127	151,44	19232,50
	Erkek	174	150,68	26218,50
	Toplam	301		
Sistem Adaleti	Kadın	127	153,54	19500,00
	Erkek	174	149,14	25951,00
	Toplam	301		
Kişilerarası Adalet	Kadın	127	147,89	18782,50
	Erkek	174	153,27	26668,50
	Toplam	301		

	Örgütsel Adalet	Dağıtım Adaleti	Kural Adaleti	Bilgi Adaleti	Sistem Adaleti	Kişilerarası Adalet
Mann-Whitney U	10784,000	10391,500	9888,000	10993,500	10726,000	10654,500
Z	-,355	-,886	-1,563	-,075	-,434	-,534
Asymp. Sig(2-taraflı).	,722	,376	,118	,941	,664	,593

Yapılan analiz sonucunda, erkeklerin ve bayanların örgütsel adalet algılarında anlamlı bir farklılığın olmadığı tespit edilmiştir.

3.15. Örgütsel Adalet ve Alt Boyutlarının Katılımcıların Çalıştıkları Üniversitenin Türü Açısından Değerlendirilmesi

Araştırmaya katılan deneklerin çalıştıkları üniversitelerin türüne göre, örgütsel adalet ve örgütsel adaletin alt boyutlarının puanlarında anlamlı bir fark olup olmadığı Mann Whitney U testi ile analiz edilmiştir. Analize ilişkin sonuçlar Tablo 18’de verilmiştir.

Tablo 18. Katılımcıların Çalıştıkları Üniversitenin Türüne Göre Örgütsel Adalet ve Örgütsel Adaletin Alt Boyutlarının Karşılaştırılması

	Üniversite Türü	N	Ortalama Sıralama	Toplam Sıralama
Örgütsel Adalet	Devlet Ün.	139	138,59	19264,50
	Vakıf Ün.	162	161,65	26186,50
	Toplam	301		
Dağıtım Adaleti	Devlet Ün.	139	145,41	20212,00
	Vakıf Ün.	162	155,80	25239,00
	Toplam	301		
Kural Adaleti	Devlet Ün.	139	140,91	19586,50
	Vakıf Ün.	162	159,66	25864,50
	Toplam	301		
Bilgi Adaleti	Devlet Ün.	139	141,25	19634,00
	Vakıf Ün.	162	159,36	25817,00
	Toplam	301		
Sistem Adaleti	Devlet Ün.	139	137,61	19128,00
	Vakıf Ün.	162	162,49	26323,00
	Toplam	301		
Kişilerarası Adalet	Devlet Ün.	139	145,84	20271,50
	Vakıf Ün.	162	155,43	25179,50
	Toplam	301		

	Örgütsel Adalet	Dağıtım Adaleti	Kural Adaleti	Bilgi Adaleti	Sistem Adaleti	Kişilerarası Adalet
Mann-Whitney U	9534,500	10482,000	9856,500	9904,000	9398,000	10541,500
Z	-2,291	-1,037	-1,870	-1,802	-2,478	-,963
Asymp. Sig(2-tarafı).	,022	,300	,061	,072	,013	,336

Yapılan analiz sonucunda, katılımcıların çalıştıkları üniversitenin türüne göre örgütsel adalet algıları ve sistem adaleti algılarında anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir ($p < 0.05$). Buna göre, vakıf üniversitesinde çalışan idari personel, devlet üniversitesinde çalışan idari personele göre çalıştıkları kurumu daha adil, kurum içinde bulunan sistem adaletini ise daha fazla algılamaktadır.

3.16. Örgütsel Adalet ve Örgütsel Adaletin Alt Boyutlarının Katılımcıların Yaşları Açısından Değerlendirilmesi

Araştırmaya katılan deneklerin yaşlarına göre örgütsel adalet ve örgütsel adaletin alt boyutlarının puanlarında anlamlı bir fark olup olmadığı Kruskal Wallis H testi ile analiz edilmiştir. Analize ilişkin sonuçlar Tablo 19’da verilmiştir.

Tablo 19. Katılımcıların Yaşlarına Göre Örgütsel Adalet ve Örgütsel Adaletin Alt Boyutlarının Karşılaştırılması

	Sıralamalar		
	Yaşınız	N	Ortalama Sıralama
Örgütsel Adalet	25 ve altı	30	183,85
	26-35	121	156,78
	36-45	83	142,00
	46-55	54	138,01
	56 ve üzeri	13	132,85
	Toplam	301	
Dağıtım Adaleti	25 ve altı	30	186,72
	26-35	121	148,26
	36-45	83	137,99
	46-55	54	158,90
	56 ve üzeri	13	144,31
	Toplam	301	
Kural Adaleti	25 ve altı	30	180,00
	26-35	121	151,75
	36-45	83	148,35
	46-55	54	145,58
	56 ve üzeri	13	116,54
	Toplam	301	
Bilgi Adaleti	25 ve altı	30	182,37
	26-35	121	161,73
	36-45	83	141,72
	46-55	54	128,05
	56 ve üzeri	13	133,31
	Toplam	301	
Sistem Adaleti	25 ve altı	30	170,03
	26-35	121	148,53
	36-45	83	148,72
	46-55	54	147,31
	56 ve üzeri	13	159,96
	Toplam	301	
Kişilerarası Adalet	25 ve altı	30	168,70
	26-35	121	166,24
	36-45	83	136,77
	46-55	54	131,78
	56 ve üzeri	13	138,96
	Toplam	301	

	Örgütsel Adalet	Dağıtım Adaleti	Kural Adaleti	Bilgi Adaleti	Sistem Adaleti	Kişilerarası Adalet
Ki - Kare	7,466	7,625	5,708	10,996	1,833	10,262
df	4	4	4	4	4	4
Sig.	,113	,106	,222	,027	,766	,036

Araştırmaya katılan deneklerin yaşlarına göre örgütsel adaletin alt boyutlarından “Bilgi Adaleti” ve “Kişilerarası Adalet” boyutlarına anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir. Anlamlı farklılıkları açıklamak için yapılan Mann Whitney U testleri sonucunda, yaşlandıkça katılımcıların bilgi ve kişilerarası adalet algılarının düştüğü tespit edilmiştir.

3.17. Örgütsel Adalet ve Örgütsel Adaletin Alt Boyutlarının Katılımcıların Eğitim Durumları Açısından Değerlendirilmesi

Araştırmaya katılan deneklerinin eğitim durumlarına göre örgütsel adalet ve örgütsel adaletin alt boyutlarının puanlarında anlamlı bir fark olup olmadığı Kruskal Wallis H testi ile analiz edilmiştir. Analize ilişkin sonuçlar Tablo 20’de verilmiştir.

Tablo 20. Katılımcıların Eğitim Durumlarına Göre Örgütsel Adalet ve Örgütsel Adaletin Alt Boyutlarının Karşılaştırılması

Sıralamalar			
	Eğitim Durumu	N	Ortalama Sıralama
Örgütsel Adalet	Lise	19	199,68
	Ön Lisans	35	178,07
	Lisans	173	143,61
	Yüksek Lisans	67	146,69
	Doktora	7	107,29
	Toplam	301	
Dağıtım Adaleti	Lise	19	164,45
	Ön Lisans	35	173,73
	Lisans	173	148,05
	Yüksek Lisans	67	145,51
	Doktora	7	126,14
	Toplam	301	
Kural Adaleti	Lise	19	203,03
	Ön Lisans	35	176,99
	Lisans	173	141,03
	Yüksek Lisans	67	152,22
	Doktora	7	114,50
	Toplam	301	
Bilgi Adaleti	Lise	19	182,53
	Ön Lisans	35	170,00
	Lisans	173	145,67
	Yüksek Lisans	67	149,70
	Doktora	7	114,57
	Toplam	301	

Sistem Adaleti	Lise	19	211,13
	Ön Lisans	35	171,56
	Lisans	173	145,67
	Yüksek Lisans	67	137,68
	Doktora	7	144,21
	Toplam	301	
Kişilerarası Adalet	Lise	19	176,87
	Ön Lisans	35	162,34
	Lisans	173	149,65
	Yüksek Lisans	67	147,89
	Doktora	7	87,14
	Toplam	301	

	Örgütsel Adalet	Dağıtım Adaleti	Kural Adaleti	Bilgi Adaleti	Sistem Adaleti	Kişilerarası Adalet
Ki - Kare	12,512	3,915	13,528	6,064	13,345	6,296
df	4	4	4	4	4	4
Sig.	,014	,418	,009	,194	,010	,178

Araştırmaya katılan deneklerin eğitim durumlarına göre örgütsel adalet ve örgütsel adaletin alt boyutlarından “Kural Adaleti” ve “Sistem Adaleti” boyutlarına anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir. Anlamlı farklılıkları açıklamak için yapılan Mann Whitney U testleri sonucunda, eğitim seviyesi arttıkça katılımcıların örgütsel adalet, kural ve sistem adaleti algularının düştüğü tespit edilmiştir.

3.18. Örgütsel Adalet ve Örgütsel Adaletin Alt Boyutlarının Katılımcıların Çalışma Süresi Açısından Değerlendirilmesi

Araştırmaya katılan deneklerin çalışma süresine göre örgütsel adalet ve örgütsel adaletin alt boyutlarının puanlarında anlamlı bir fark olup olmadığı Kruskal Wallis H testi ile analiz edilmiştir. Analize ilişkin sonuçlar Tablo 21’de verilmiştir.

Tablo 21. Katılımcıların Çalışma Süresine Göre Örgütsel Adalet ve Örgütsel Adaletin Alt Boyutlarının Karşılaştırılması

Sıralamalar			
	Çalışma Süresi	N	Ortalama Sıralama
Örgütsel Adalet	5 yıldan az	149	168,26
	6-10 yıl arası	86	137,24
	11-15 yıl arası	17	122,74
	16-20 yıl arası	11	118,09
	20 yıldan fazla	38	119,25
	Toplam	301	
Dağıtım Adaleti	5 yıldan az	149	161,67
	6-10 yıl arası	86	135,71
	11-15 yıl arası	17	142,26
	16-20 yıl arası	11	147,45
	20 yıldan fazla	38	137,12
	Toplam	301	
Kural Adaleti	5 yıldan az	149	161,06
	6-10 yıl arası	86	145,60
	11-15 yıl arası	17	134,76
	16-20 yıl arası	11	129,95
	20 yıldan fazla	38	128,42
	Toplam	301	
Bilgi Adaleti	5 yıldan az	149	169,71
	6-10 yıl arası	86	139,94
	11-15 yıl arası	17	117,26
	16-20 yıl arası	11	118,05
	20 yıldan fazla	38	109,92
	Toplam	301	
Sistem Adaleti	5 yıldan az	149	161,36
	6-10 yıl arası	86	139,69
	11-15 yıl arası	17	123,09
	16-20 yıl arası	11	143,23
	20 yıldan fazla	38	136,25
	Toplam	301	
Kişilerarası Adalet	5 yıldan az	149	167,50
	6-10 yıl arası	86	139,89
	11-15 yıl arası	17	130,35
	16-20 yıl arası	11	136,59
	20 yıldan fazla	38	124,84
	Toplam	301	

	Örgütsel Adalet	Dağıtım Adaleti	Kural Adaleti	Bilgi Adaleti	Sistem Adaleti	Kişilerarası Adalet
Ki - Kare	15,931	8,043	5,632	20,400	9,035	11,687
df	4	4	4	4	4	4
Sig.	,003	,090	,228	,000	,060	,020

Araştırmaya katılan deneklerin çalışma sürelerine göre örgütsel adalet ve örgütsel adaletin alt boyutlarından “Bilgi Adaleti” ve “Kişilerarası Adalet” boyutlarına anlamlı farklılıklar tespit

edilmiştir. Anlamlı farklılıkları açıklamak için yapılan Mann Whitney U testleri sonucunda, 5 yıldan az çalışan katılımcıların diğer katılımcılara göre örgütü daha adil olarak algıladıkları görülmektedir. Aynı grup, diğer gruplara nazaran örgütün bilgi ve kişilerarası adalet uygulamalarında daha adil olduğunu düşünmektedir.

3.19. İş Motivasyonu ve Alt Boyutları

Yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonucu örgütsel adaleti ölçen 23 değişken tespit edilmiştir. Araştırmada kullanılan ve iş motivasyonunun alt boyutları olan “İçgüdüsel Motivasyon” boyutu ICM1, ICM2, ICM3, ICM5, ICM6 olarak isimlendirilen beş değişken ile, “Araçsal Motivasyon” boyutu ARM1, ARM2, ARM3, ARM4, ARM5, ve ARM6 olarak adlandırılan altı değişken ile, “İçsel Motivasyon” boyutu ICS1, ICS2, ICS3, ICS4 ve ICS5 olarak adlandırılan beş değişken ile, “Dışsal Motivasyon” boyutu ise DISM1, DISM2 ve DISM3 olarak adlandırılan üç değişken ile, “Hedef İçselleştirme” boyutu ise HEMF1, HEMF4, HEMF5 ve HEMF6 olarak adlandırılan dört değişken ile ölçümlenmiştir (Bkz. Ek 1). İş motivasyonu ve iş motivasyonunun alt boyutlarına ilişkin tanımlayıcı istatistikler Tablo 22’de verilmiştir.

Tablo 22. İş Motivasyonu ve Motivasyonun Adaletin Alt Boyutları İle İlgili Tanımlayıcı İstatistikler

	N	Min.	Mak.	Ortalama	Std. Sap.
İş Motivasyonu	301	1,25	4,69	3,1567	,45551
İçgüdüsel Motivasyon	301	1,00	4,80	2,3940	,75142
Araçsal Motivasyon	301	1,00	5,00	2,9247	,72102
İçsel Motivasyon	301	1,00	5,00	4,0266	,58294
Dışsal Motivasyon	301	1,00	5,00	2,9922	,88041
Hedef İçselleştirme	301	1,00	5,00	3,4460	,71748
Geçerli N	301				

İş Motivasyonu, 23 değişken ile ölçümlenmiştir. Bir kişinin motivasyon puanı ortalaması 3.15, standart sapması 0.45 olarak tespit edilmiştir. Bu da katılımcıların iş motivasyonunun orta düzeyde olduğunu göstermektedir.

İş motivasyonunun alt boyutu olan “İçgüdüsel Motivasyon”, 5 değişken ile ölçümlenmiştir. Dağıtım adaleti ortalaması 2.39 ve standart sapması 0.75 olarak tespit edilmiştir. Katılımcıların içgüdüsel motivasyonlarının düşük olduğu söylenebilir.

İş motivasyonunun diğer bir alt boyutu olan “Araçsal Motivasyon”, 6 değişken ile ölçümlenmiştir. Araçsal motivasyon ortalaması 2,92 ve standart sapması 0.75 olarak tespit edilmiştir. Bu da katılımcıların araçsal motivasyonlarının orta düzeyde olduğunu göstermektedir.

Bir diğer alt boyut olan “İçsel Motivasyon”, 5 değişken ile ölçümlenmiştir. İçsel motivasyon ortalaması 4.02 ve standart sapması 0.58 olarak tespit edilmiştir. Bu da katılımcıların içsel motivasyonlarının yüksek olduğunu göstermektedir.

Diğer bir alt boyut olan “Dışsal Motivasyon”, 3 değişken ile ölçümlenmiştir. Dışsal motivasyon ortalaması 2.99 ve standart sapması 0.88 olarak tespit edilmiştir. Bu da katılımcıların dışsal motivasyonlarının orta düzeyde olduğunu göstermektedir.

İş motivasyonunun en son alt boyutu olan “Hedef içselleştirme”, 4 değişken ile ölçümlenmiştir. Hedef içselleştirme ortalaması 3.44 ve standart sapması 0.71 olarak tespit edilmiştir. Bu da katılımcıların hedef içselleştirmelerinin içsel motivasyon dışındaki diğer iş motivasyon alt boyutlarına göre daha fazla olduğunu göstermektedir.

Çalışmanın bir sonraki aşamasında modelde kullanılan iş motivasyonu ve alt boyutlarına ilişkin değişkenlerin normal dağılıp dağılmadığı analiz edilmiştir. Değişkenlere ait Kolmogorov-Smirnov Test sonuçları Tablo 23’de verilmiştir.

Tablo 23. Değişkenlere Ait Kolmogorov-Smirnov Test Sonuçları

		Motivasyon	İçgüdüsel Mot.	Araçsal Mot.	İçsel Mot.	Dışsal Mot.	Hedef İçselleştirme
N		301	301	301	301	301	301
Normal Parametreler ^{a,b}	Ortalama	3,1567	2,3940	2,9247	4,0266	2,9922	3,4460
	Std. Sap.	,45551	,75142	,72102	,58294	,88041	,71748
Aşırı Derecedeki Farklılıklar	Mutlak	,063	,107	,081	,153	,099	,076
	Pozitif	,063	,107	,070	,121	,066	,069
	Negatif	-,038	-,052	-,081	-,153	-,099	-,076
Test İstatistiki		,063	,107	,081	,153	,099	,076
Sig(2-taraflı).		,005	,000	,000	,000	,000	,000

Araştırmada kullanılan iş motivasyonu ve alt boyutlarına ilişkin tüm değişkenlerin p değeri 0.05’den küçük olduğu tespit edilmiştir. Bu durum araştırmada kullanılan değişkenlerin normal dağılmadığını göstermektedir. Bu nedenle iş motivasyonu ve alt boyutlarının analizinde parametrik olmayan testler kullanılmıştır.

3.20. İş Motivasyonu ve Alt Boyutlarının Cinsiyet Açısından Değerlendirilmesi

Araştırmaya katılan deneklerin cinsiyetlerine göre iş motivasyonu ve alt boyutlarının puanlarında anlamlı bir fark olup olmadığı Mann Whitney U testi ile analiz edilmiştir. Analize ilişkin sonuçlar Tablo 24’de verilmiştir.

Tablo 24. Katılımcıların Cinsiyetine Göre İş Motivasyonu ve Alt Boyutlarının Karşılaştırılması

	Cinsiyet	N	Ortalama Sıralama	Toplam Sıralama
İş Motivasyonu	Kadın	Kadın	127	139,94
	Erkek	Erkek	174	159,07
	Toplam	Toplam	301	
İçgüdüsel Motivasyon	Kadın	Kadın	127	138,76
	Erkek	Erkek	174	159,93
	Toplam	Toplam	301	
Araçsal Motivasyon	Kadın	Kadın	127	152,62
	Erkek	Erkek	174	149,82
	Toplam	Toplam	301	
İçsel Motivasyon	Kadın	Kadın	127	158,65
	Erkek	Erkek	174	145,41
	Toplam	Toplam	301	
Dışsal Motivasyon	Kadın	Kadın	127	135,13
	Erkek	Erkek	174	162,58
	Toplam	Toplam	301	
Hedef İçselleştirme	Kadın	Kadın	127	140,59
	Erkek	Erkek	174	158,59
	Toplam	Toplam	301	

	Motivasyon	İçgüdüsel Mot.	Araçsal Mot.	İçsel Mot.	Dışsal Mot.	Hedef İçselleştirme
Mann-Whitney U	9644,500	9495,000	10843,000	10077,000	9033,500	9727,500
Z	-1,883	-2,092	-,277	-1,317	-2,721	-1,783
Asymp. Sig(2-taraflı).	,060	,036	,782	,188	,007	,075

Yapılan analiz sonucunda, erkeklerin hem içgüdüsel hem de dışsal motivasyonlarının bayanlardan daha fazla olduğu tespit edilmiştir.

3.21. İş Motivasyonu ve Alt Boyutlarının Katılımcıların Çalıştıkları Üniversitenin Türü Açısından Değerlendirilmesi

Araştırmaya katılan deneklerin çalıştıkları üniversitelerin türüne göre iş motivasyonu ve alt boyutlarının puanlarında anlamlı bir fark olup olmadığı Mann Whitney U testi ile analiz edilmiştir. Analize ilişkin sonuçlar Tablo 25’de verilmiştir.

Tablo 25. Katılımcıların Çalıştıkları Üniversitenin Türüne Göre İş Motivasyonu ve Alt Boyutlarının Karşılaştırılması

	Üniversite Türü	N	Ortalama Sıralama	Toplam Sıralama
İş Motivasyonu	Devlet Ün.	139	135,07	18775,00
	Vakıf Ün.	162	164,67	26676,00
	Toplam	301		
İçgüdüsel Motivasyon	Devlet Ün.	139	143,08	19888,00
	Vakıf Ün.	162	157,80	25563,00
	Toplam	301		
Araçsal Motivasyon	Devlet Ün.	139	145,56	20233,50
	Vakıf Ün.	162	155,66	25217,50
	Toplam	301		
İçsel Motivasyon	Devlet Ün.	139	142,56	19815,50
	Vakıf Ün.	162	158,24	25635,50
	Toplam	301		
Dışsal Motivasyon	Devlet Ün.	139	147,76	20538,00
	Vakıf Ün.	162	153,78	24913,00
	Toplam	301		
Hedef İçselleştirme	Devlet Ün.	139	126,60	17597,00
	Vakıf Ün.	162	171,94	27854,00
	Toplam	301		

	Motivasyon	İçgüdüsel Mot.	Araçsal Mot.	İçsel Mot.	Dışsal Mot.	Hedef İçselleştirme
Mann-Whitney U	9045,000	10158,000	10503,500	10085,500	10808,000	7867,000
Z	-2,941	-1,468	-1,007	-1,575	-,603	-4,533
Asymp. Sig(2-taraflı).	,003	,142	,314	,115	,546	,000

Yapılan analiz sonucunda, katılımcıların çalıştıkları üniversitenin türüne göre iş motivasyonlarında ve iş motivasyonun alt boyutu olan hedef içselleştirme boyutunda anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir ($p < 0.05$). Vakıf üniversitesinde çalışan idari personelin iş motivasyonlarının, devlet üniversitesinde çalışan idari personelin iş motivasyonlarına göre daha fazla olduğu görülmektedir.

3.22. İş Motivasyonu ve Alt Boyutlarının Katılımcıların Yaşları Açısından Değerlendirilmesi

Araştırmaya katılan deneklerin yaşlarına göre iş motivasyonu, örgütsel adaletin alt boyutlarının puanlarında anlamlı bir fark olup olmadığı Kruskal Wallis H testi ile analiz edilmiştir. Analize ilişkin sonuçlar Tablo 26’da verilmiştir.

Tablo 26. Katılımcıların Yaşlarına Göre İş Motivasyonları ve Alt Boyutlarının Karşılaştırılması

	Sıralamalar		
	Yaşınız	N	Ortalama Sıralama
İş Motivasyonu	25 ve altı	30	185,18
	26-35	121	162,08
	36-45	83	138,20
	46-55	54	139,02
	56 ve üzeri	13	141,96
	Toplam	301	
İçgüdüsel Motivasyon	25 ve altı	30	168,95
	26-35	121	153,96
	36-45	83	148,13
	46-55	54	135,70
	56 ve üzeri	13	163,92
	Toplam	301	
Araçsal Motivasyon	25 ve altı	30	165,68
	26-35	121	169,95
	36-45	83	157,51
	46-55	54	154,65
	56 ve üzeri	13	158,69
	Toplam	301	
İçsel Motivasyon	25 ve altı	30	171,18
	26-35	121	167,24
	36-45	83	141,55
	46-55	54	118,44
	56 ve üzeri	13	148,92
	Toplam	301	
Dışsal Motivasyon	25 ve altı	30	170,88
	26-35	121	152,33
	36-45	83	142,13
	46-55	54	145,79
	56 ve üzeri	13	171,00
	Toplam	301	
Hedef İçselleştirme	25 ve altı	30	178,33
	26-35	121	154,14
	36-45	83	151,95
	46-55	54	137,69
	56 ve üzeri	13	107,88
	Toplam	301	

	Motivasyon	İçgüdüsel Mot.	Araçsal Mot.	İçsel Mot.	Dışsal Mot.	Hedef İçselleştirme
Ki - Kare	11,968	3,487	14,735	14,671	3,381	7,671
df	4	4	4	4	4	4
Sig.	,018	,480	,085	,005	,496	,104

Araştırmaya katılan deneklerin yaşlarına göre iş motivasyonunda ve alt boyutlarından “İçsel Motivasyon” boyutunda anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir. Anlamlı farklılıkları açıklamak için yapılan Mann Whitney U testleri sonucunda, yaşlandıkça katılımcıların iş motivasyonlarının ve içsel motivasyonlarının düştüğü tespit edilmiştir.

3.23. İş Motivasyonu ve Alt Boyutlarının Katılımcıların Eğitim Durumları Açısından Değerlendirilmesi

Araştırmaya katılan deneklerin eğitim durumlarına göre iş motivasyonu ve alt boyutlarının puanlarında anlamlı bir fark olup olmadığı Kruskal Wallis H testi ile analiz edilmiştir. Analize ilişkin sonuçlar Tablo 27’de verilmiştir.

Tablo 27. Katılımcıların Eğitim Durumlarına Göre İş Motivasyonu ve Alt Boyutlarının Karşılaştırılması

Sıralamalar			
	Eğitim Durumu	N	Ortalama Sıralama
İş Motivasyonu	Lise	19	146,61
	Ön Lisans	35	147,14
	Lisans	173	151,45
	Yüksek Lisans	67	155,18
	Doktora	7	131,21
	Toplam	301	
İçgüdüsel Motivasyon	Lise	19	130,13
	Ön Lisans	35	130,59
	Lisans	173	152,38
	Yüksek Lisans	67	161,91
	Doktora	7	171,07
	Toplam	301	
Araçsal Motivasyon	Lise	19	152,79
	Ön Lisans	35	161,43
	Lisans	173	147,54
	Yüksek Lisans	67	152,48
	Doktora	7	165,36
	Toplam	301	
İçsel Motivasyon	Lise	19	158,53
	Ön Lisans	35	144,37
	Lisans	173	145,65
	Yüksek Lisans	67	171,27
	Doktora	7	102,00
	Toplam	301	

Dışsal Motivasyon	Lise	19	162,05
	Ön Lisans	35	164,59
	Lisans	173	153,77
	Yüksek Lisans	67	133,12
	Doktora	7	155,64
	Toplam	301	
Hedef İçselleştirme	Lise	19	146,13
	Ön Lisans	35	141,61
	Lisans	173	149,92
	Yüksek Lisans	67	163,88
	Doktora	7	114,64
	Toplam	301	146,61

	Motivasyon	İçgüdüsel Mot.	Araçsal Mot.	İçsel Mot.	Dışsal Mot.	Hedef İçselleştirme
Ki - Kare	,638	4,521	1,000	6,995	4,240	3,220
df	4	4	4	4	4	4
Sig.	,959	,340	,910	,136	,375	,522

Araştırmaya katılan deneklerin eğitim durumlarına göre iş motivasyonu ve alt boyutlarında anlamlı farklılıklar tespit edilmemiştir.

3.24. İş Motivasyonu ve Alt Boyutlarının Katılımcıların Çalışma Süresi Açısından Değerlendirilmesi

Araştırmaya katılan deneklerin çalışma süresine göre iş motivasyonu ve alt boyutlarının puanlarında anlamlı bir fark olup olmadığı Kruskal Wallis H testi ile analiz edilmiştir. Analize ilişkin sonuçlar Tablo 28’de verilmiştir.

Tablo 28. Katılımcıların Çalışma Süresine Göre İş Motivasyonu ve Alt Boyutlarının Karşılaştırılması

Sıralamalar			
	Yaşınız	N	Ortalama Sıralama
İş Motivasyonu	5 yıldan az	149	164,41
	6-10 yıl arası	86	147,05
	11-15 yıl arası	17	149,76
	16-20 yıl arası	11	130,05
	20 yıldan fazla	38	113,97
	Toplam	301	
İçgüdüsel Motivasyon	5 yıldan az	149	155,15
	6-10 yıl arası	86	162,47
	11-15 yıl arası	17	116,85
	16-20 yıl arası	11	119,82
	20 yıldan fazla	38	115,71
	Toplam	301	

Araçsal Motivasyon	5 yıldan az	149	156,62
	6-10 yıl arası	86	152,59
	11-15 yıl arası	17	159,03
	16-20 yıl arası	11	120,14
	20 yıldan fazla	38	120,70
	Toplam	301	
İçsel Motivasyon	5 yıldan az	149	161,57
	6-10 yıl arası	86	148,59
	11-15 yıl arası	17	159,32
	16-20 yıl arası	11	133,32
	20 yıldan fazla	38	132,18
	Toplam	301	
Dışsal Motivasyon	5 yıldan az	149	154,57
	6-10 yıl arası	86	141,13
	11-15 yıl arası	17	170,76
	16-20 yıl arası	11	168,05
	20 yıldan fazla	38	145,54
	Toplam	301	
Hedef İçselleştirme	5 yıldan az	149	162,88
	6-10 yıl arası	86	151,77
	11-15 yıl arası	17	144,24
	16-20 yıl arası	11	116,68
	20 yıldan fazla	38	112,80
	Toplam	301	164,41

	Motivasyon	İçgüdüsel Mot.	Araçsal Mot.	İçsel Mot.	Dışsal Mot.	Hedef İçselleştirme
Ki - Kare	11,235	11,993	4,273	8,827	2,843	11,012
df	4	4	4	4	4	4
Sig.	,024	,017	,370	,066	,584	,026

Araştırmaya katılan deneklerin çalışma sürelerine göre iş motivasyonu ve iş motivasyonunun alt boyutlarından “İçgüdüsel Motivasyon” ve “Hedef İçselleştirme” boyutlarına anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir. Anlamlı farklılıkları açıklamak için yapılan Mann Whitney U testleri sonucunda, 5 yıldan az çalışan katılımcıların diğer katılımcılara göre iş motivasyonlarının daha yüksek olduğu görülmektedir. Aynı grubun diğer gruplara nazaran içgüdüsel motivasyonunun ve hedef içselleştirmesinin daha fazla olduğu görülmektedir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Adalet kavramı, tüm toplumlar için çok önemli bir kavramdır. Tarihsel olarak bakıldığında adaletin algılanışı ve uygulamalarının birçok toplumda farklı şekilde olduğu, doğal olarak da toplumlar üzerinde farklı etkiler yarattığı görülmektedir.

Toplumun geneli için çok önemli olan adalet kavramı, örgütler için de çok önemlidir. Örgüt içinde pek çok unsuru direkt etkileyen örgütsel adalet kavramı, çeşitli yönleri ve boyutları ile birçok bilim adamı tarafından incelenmiştir. Çalışanların çalıştıkları kurum içinde kaynakların ve hakların ne derecede adil dağıtıldığı ve bunun nasıl algılandığı ile ilgili olan örgütsel adalet kavramının genellikle “Dağıtım”, “İşlem” ve “Etkileşim” boyutlarıyla ilgili çalışmalar yapılmıştır. Bu çalışmada, “İşlem Adaleti”, “Kural” ve “Sistem” olarak iki alt boyutta; “Etkileşim Adaleti” ise “Kişilerarası” ve “Bilgi” olarak iki alt boyuta ele alınmıştır. Dağıtım adaleti, bireyin dağıtılan örgütsel kaynakların adil şekilde pay aldığı algısı üzerine kurulmuştur. Kural adaleti, örgüt içinde her şeyin kurallar çerçevesinde herkes için aynı şekilde belirlenmiş olmasıdır. Sistem adaletinde ise, örgütsel kural ve prosedürlerin uygulanış şekli önemlidir. Sistem adaleti, örgütsel kural ve prosedürlerin uygulanışının ne kadar adil olduğu ile ilgilidir. Diğer bir örgütsel adalet boyutu olan bilgi adaleti, adalet sağlayıcının adalet dağıtım süreçlerinde çalışanlara ne kadar bilgi verildiği ve açıklama yapıldığı ile ilgilidir. Çalışmada ele alınan son örgütsel adalet boyutu olan kişilerarası adalet ise, kurumun çalışanlarına ne derecede saygılı, samimi ve kibar olduğu gösteren bir adalet boyutudur.

Örgütü etkileyen ve örgütsel adalet kadar önemli olan diğer önemli bir kavram da motivasyondur. Motivasyon (güdüleme), bireylerin davranışlarını harekete geçirmeyi ve yönlendirmeyi amaçlayan ihtiyaçlar olarak tanımlanmaktadır. İnsanların davranışlarını aynı yönde güçlendirmeyi amaçlayan motivasyon, insan ilişkilerini yönlendirmeyi ve devamlılığını sağlamayı amaçlamaktadır. Örgütler için motivasyon çok önemlidir. Çünkü motive olmuş çalışanların daha üretken olduğu ve yüksek performansla çalıştığı çeşitli çalışmalarda defalarca ispatlanmıştır. Üzerinde pek çok araştırma yapılan motivasyon kavramının boyutları da çeşitli bilimsel çalışmalarla belirlenmeye çalışılmıştır. Farklı çalışmalar, motivasyonun farklı boyutları üzerinde odaklanmıştır. Bu çalışmada ise, motivasyonun “İçgüdüsel Motivasyon”, “Araçsal Motivasyon”, “İçsel Motivasyon”, “Dışsal Motivasyon” ve “Hedef İçselleştirme” olarak beş boyutu ele alınmıştır. İçsel motivasyon, çalışanların duygusal durumları ile ilgilidir. Dışsal motivasyon ise, kişilere başka insanlar ve yöneticiler tarafından verilen ödüller ve

cezalar ile kişinin davranışının kontrol edilmesi sürecidir. İçgüdüsel motivasyon, kişinin herhangi bir ödül olmaksızın bir şeyi gerçekleştirmek için gösterdiği motivasyonu ifade eder. Araçsal motivasyon, kariyerinde ilerleme, yüksek gelir elde etme gibi pragmatik yarar ve çıkarlardan kaynaklanan motivasyon boyutudur. En son boyut olan hedef içselleştirme ise, kurum tarafından önceden belirlenmiş amaç, hedef ve değerlerin birey tarafından kabul edilmesi ve bireyin kurumsal amaç, hedef ve değerleri doğrultusunda kendi bireysel amaç, hedef ve değerlerini belirlemesi ya da ikisi arasında bütünlük kurabilmesidir.

Yapılan bazı araştırmalarda örgütsel adalet algısı ile iş motivasyonu arasında ilişkiler tespit edilmiştir. Bu araştırmalar sonucunda çalıştıkları örgütü adil olarak algılayan çalışanların, iş motivasyonlarının yüksek olduğu saptanmıştır. Bu çalışmanın temel hedefi de aslında benzer niteliktedir. Bu araştırma, algılanan örgütsel adaletin iş motivasyonu üzerine olan etkisini araştırmayı amaçlamaktadır. Araştırmanın diğer araştırmalardan temel farkı, örgütsel adalet algısı ve iş motivasyonu arasındaki ilişki ve etkilerin çok daha detaylı incelenmesinden kaynaklanmaktadır. Ayrıca araştırmada kullanılan istatistiki metotlardan biri olan “Yapısal Eşitlik Modeli” ile aradaki ilişkiler daha detaylı ve bütünsel bir şekilde belirlenmiştir. Bu nedenle araştırma oldukça önemlidir. Ayrıca adalet, farklı toplumlarda farklı şekilde algılanmakta ve farklı etkiler yaratmaktadır. Örgütsel adalet ile ilgili çalışmalar genellikle Anglosakson toplumlar tarafından gerçekleştirilmiştir. Yapılan araştırma sonucunda Anglosakson toplumlardan kültürel olarak çok farklı olan Türk toplumunda örgütsel adaletin iş motivasyonu üzerindeki etkilerinin benzer mi, farklı mı olduğu tespit edilmiş olması, ayrıca çok önemlidir. Çalışma sonuçlarının önceki çalışmalardaki sonuçlarla karşılaştırması ve yorumlanması da çok önemlidir.

Bu araştırma Türkiye genelinde yer alan üniversitelerin idari kısımda çalışanları üzerinde gerçekleştirilmiştir. Tüm Türkiye’den 301 katılımcı ile gerçekleştirilen anket çalışmasının istatistik analizlerinin sonucunda pek çok sonuç elde edilmiştir.

İlk olarak, örgütsel adaletin iş motivasyonu üzerinde anlamlı pozitif bir etkisi olduğu saptanmıştır. Yapılan analizler sonucunda, örgütsel adalettaki bir birimlik artışın çalışan motivasyonunu 0.098 kadar arttırdığı görülmektedir.

Yapılan analiz sonucunda, motivasyonun alt boyutlarından biri olan “Araçsal Motivasyon”un, örgütsel adaletin “Kural Adaleti”, “Dağıtım Adaleti” ve “Sistem Adaleti”ni etkilediği görülmektedir. Örgütsel adaletin, araçsal motivasyonu etkileyen tüm alt boyutlarının araçsal

motivasyonu pozitif yönde etkilediği görülmektedir. Motivasyonun diğer bir alt boyutu olan “İçgüdüsel Motivasyon”un, örgütsel adaletin “Bilgi Adaleti” ve “Kişilerarası Adaleti”ni etkilediği görülmektedir. Örgütsel adaletin araçsal motivasyonu, bilgi adaletini pozitif, kişilerarası adaleti negatif etkilediği görülmektedir. Motivasyonun bir başka alt boyutu olan “Hedef içselleştirme”nin, örgütsel adaletin “Dağıtım adaleti” ve “Kural Adaleti”ni pozitif etkilediği görülmektedir. Yapılan analiz sonucunda motivasyonun “Dışsal Motivasyon” alt boyutunun, örgütsel adaletin sadece “Dağıtım Adaleti” boyutundan pozitif olarak etkilendiği görülmektedir. Motivasyonun “İçsel Motivasyon” alt boyutunun ise, örgütsel adaletin sadece “Kişilerarası Adalet” boyutundan pozitif olarak etkilendiği görülmektedir. Diğer bir deyişle motivasyonun alt boyutları, örgütsel adaletin tüm alt boyutlarından etkilenmemektedir. Daha önce yapılan çalışmalarda, örgütsel adaletin tüm boyutlarının iş motivasyonu üzerinde pozitif etkileri olduğu ispatlanmışken, bu çalışmada örgütsel adaletin tüm alt boyutlarının aynı anda iş motivasyonunun alt boyutlarını etkilemediği görülmektedir. Örgütsel adaletin hemen hemen tüm alt boyutlarının iş motivasyonu üzerinde pozitif etkisi tespit edilirken, bir tek kişilerarası adaletin içgüdüsel motivasyonu anlamlı ve negatif bir şekilde etkilemesi ilginçtir. Bu ilişki, bir başka çalışma ile yeniden ve derinlemesine irdelenmelidir.

Çalışmanın en son bölümünde, örgütsel adalet algısı ile iş motivasyonu arasındaki ilişkiler ve etkiler belirlendikten sonra örgütsel adalet algısı ve alt boyutları ile iş motivasyonu ve alt boyutları, araştırma katılımcılarının demografik özelliklerine göre irdelenmiş ve farklılıklar tespit edilmiştir. Yapılan analizler sonucunda, katılımcıların örgütsel adalet algısının ve iş motivasyonunun orta düzeyde olduğu saptanmıştır.

Yapılan Mann Whitney U ve Kruskal Wallis H analizleri ile vakıf üniversitesinde çalışan idari personelin, devlet üniversitesinde çalışan idari personele göre çalıştıkları kurumu daha adil algıladığı ve kurum içinde bulunan sistem adaletini de daha fazla algıladığı sonucuna varılmıştır. Katılımcılar yaşlandıkça, bilgi ve kişilerarası adalet algılarının düştüğü; katılımcıların eğitim seviyesi arttıkça katılımcıların örgütsel adalet, kural ve sistem adaleti algılarının düştüğü tespit edilmiştir. 5 yıldan az çalışan katılımcıların diğer katılımcılara göre örgütü daha adil olarak algıladıkları görülmektedir. Aynı grup diğer gruplara nazaran örgütün bilgi ve kişilerarası adalet uygulamalarında daha adil olduğunu düşünmektedir.

Yapılan analiz sonucunda, erkeklerin hem içgüdüsel hem de dışsal motivasyonlarının bayarlardan daha fazla olduğu tespit edilmiştir. Vakıf üniversitesinde çalışan idari personelin, devlet üniversitesinde çalışan idari personele göre iş motivasyonlarının daha fazla olduğu

görülmektedir. Yaşlandıkça katılımcıların iş motivasyonlarının ve içsel motivasyonlarının düştüğü tespit edilmiştir. 5 yıldan az çalışan katılımcıların diğer katılımcılara göre iş motivasyonlarının daha yüksek olduğu görülmektedir. Aynı grubun diğer gruplara nazaran içgüdüsel motivasyonunun ve hedef içselleştirmesinin daha fazla olduğu görülmektedir.

Bu çalışma, sadece üniversitede çalışan idari personel üzerinde gerçekleştirilmiştir. Benzer çalışmaların farklı toplum ve sektörler üzerinde gerçekleştirilmesi ve sonuçlarının karşılaştırılması önemlidir.

Çalışmadan elde edilen sonuçlar ışığında hem devlet boyutunda hem de kurum / kuruluşlar boyutunda çeşitli politikalar geliştirilebilir. Bu politika sonucunda daha verimli ve üretken bir çalışan kesim elde edilebilir.

Sonuç olarak; örgütsel adalet algısının iş motivasyonu üzerinde etkisi mevcuttur. Bu sonuç, Türk toplumunun bu açıdan Anglosakson toplumlarına yakın olduğunu göstermektedir.

KAYNAKÇA

- Abbasoğlu, Ő. (2015). İş görenlerde örgütsel adalet algısı ve örgütsel adaletin çalışanların iş motivasyonu üzerindeki etkisi: Bir devlet hastanesi rneği. *Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*.
- Allen, N. J., & J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *ALLEN, Natalie J., MEYER, John P., " The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization" , Journal of Occupational Psychology , 3.*
- Alsat, O. . (2016). Olyun olak Alsat, alışan Motivasyonunu Etkileyen Faktörlerin İş Tatminine Etkisinin Belirlenmesine Yönelik Bir Uygulama. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Doktora Tezi. Konya: Selçuk Üniversitesi. 17-19. Konya.
- Amold, J. H., & Feldman, C. D. (1986). *Organizational Behavior*. New York: McGraw Hill.
- Araslı, H., Bayık, A., & Ekiz, E. H. (2006). The Effects of Nepotism on Human Resource Management The Case of Three, Four and Five Star Hotels in Northern Cyprus. *International Journal of Sociology and Social Policy, 26(7/8), 295-308.*
- Arslantaş, C., & Pekdemir, I. (2007). Dönüşümcü Liderlik, rgtsel Vatandaşlık Davranışı ve rgtsel Adalet Arasındaki İlişkilere Yönelik Görgül Bir Araştırma. (1), 261-286.
- Atalay, İ. (2002). Örgütsel Vatandaşlık ve rgtsel Adalet. , *Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, 12. Afyon.
- Atay, D. (2004). İngilizce ğretmenlerinin Motivasyon Stratejileri. *Hasan Ali Yücel Eğitim Fakültesi Dergisi, 1(1), 98-108.*
- Ay, F. A., & Karakaya, A. (2007). Çalışanların Motivasyonunu Etkileyen Faktörler: Sağlık alışanlarına Yönelik Bir Araştırma. *Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 31(1), 56-58.*
- Aydın, H. (2013). Çalışanların Motivasyonu Etkileyen Faktörler: İstanbul Büyükşehir Belediyesi Avrupa Yakasına Bağlı Sosyal Tesislerde Bir Uygulama. Aydın Üniversitesi

- Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Aydın Üniversitesi. İstanbul.
- Aygın, A. N. (2007). Performans Değerleme İle Çalışanların Motivasyonu Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Uygulama. Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Yıldız Teknik Üniversitesi. İstanbul.
- Bal, V. (2014). Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Manisa'daki Eğitim Kurumlarında Bir Araştırma. *Aksaray Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 6(1), 1-9.
- Balcı, Z. (2013). Çalışanların Örgütsel Adalet Algılarının Örgütsel Bağlılıkları Üzerindeki Etkisi: Tekstil Sektöründe Çalışanların Örgütsel Adalet Algılarının Örgütsel Bağlılıkları Üzerindeki Etkisi: Tekstil Sektöründe Bir İnceleme. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 9(19), 163-185.
- Başar, U. (2011). Örgütsel Adalet Algısı, Örgütsel Özdeşleşme Ve İş Tatmini Arasındaki İlişkilere Yönelik Görgül Bir Araştırma. *Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, 35-40.
- Bayram, L. (2005). Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık. *Sayıştay Dergisi*(59), 125 -139.
- Baysal, A. C. (1985). Birey Örgüt Bütünleşmesinde Davranışsal Yaklaşımlar. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 1(14), 75.
- Berber, A. (2008). Kurumsal adalet ve adalet algısının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi. *İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*.
- Büte, M., & Tekarslan, E. (2010). Nepotizmin Çalışanlar Üzerine Etkileri: Aile İşletmelerine Yönelik Bir Saha Araştırması. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 6(6), 1-21.
- Cakmak, B. (2016). Biçimsel Örgütlerde İş Tatmini Ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Bir Araştırma: Aras Kargo Örneği. *KTO Karatay Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*.
- Cohen, R. L. (1987). Distributive Justice: Theory and Research. *Social Justice Research*, 1(1), 19-40.

- Cokluk, Ö., Şekercioğlu, G., & Büyüköztürk, Ş. (2010). *Sosyal Bilimler İçin Çok Değişkenli İstatistik SPSS ve LISREL Uygulamaları* (1. Baskı b.). Ankara: Pegem Akademi.
- Colquitt, J. A., Wesson, M. J., & Porter, C. O. (2001). Justice at The Millennium: A Meta Analytic Review of 25 Years of Organizational Justice Research. *Journal of Applied Psychology*(3), 420-450.
- Cowherd, D. M., & Levine, D. I. (1992). Product quality and pay equity between lower-level employees and top management: An investigation of distributive justice theory. *Administrative Science Quarterly*, 37(2), 303-304.
- Cropanzano, R., & Byrne, Z. S. (2001). When it's time to stop writing policies: A procedural justice perspective. *Human Resource Management Review*(11), 31-54.
- Cropanzano, R., Bowen, D., & Gilliland, S. W. (2007). The management of organizational justice. *Academy of Management Perspectives*(21), 34-48.
- Durdu, T. (2010). Eğitim Deneticilerinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Mesleki Tükenmişlik ve Bazı Değişkenler Açısından Değerlendirilmesi. *Selçuk Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Konya: Selçuk Üniversitesi. Konya.
- Erdoğan, B., Kraimer, M. L., & Liden, R. C. (2001). Procedural justice as a two-dimensional construct. *The Journal of Applied Behavioral Science*(37), 205-206.
- Eren, E. (1993). *Yönetim Psikolojisi* (4. Baskı b.). İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Eroğlu, E. (2003). Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarının Yapısal Eşitlik Modeli İle Analizi. *İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi: İstanbul*. İstanbul.
- Ersoy, S., & Bayraktaroğlu, S. (2010). *Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Davranışta Güncel Konular Kitabı*. (D. E. Özler, Dü.) Bursa: Ekin Yayınevi.
- Gordon, J. R. (1999). *Organizational Behavior*. New Jersey: Prentice Hall.
- Greenberg, J. (1989). Cognitive reevaluation of outcome in response to underpayment inequity. *The Academy of Management Journal*, 32(1), 173-174.

- Günel, R. (2005). Aile İşletmelerinde Yönetimin Bir Sonraki Kuşağa Devrinde Karşılaşılan Sorunların Tespitine ve Bu Sorunların Çözümüne İlişkin Bir Araştırma. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, 35-70.
- Gürbüz, S. (2006). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İle Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 1(3), 48-75.
- Güriş, S. A. (2014). *SPSS ile İstatistik*. İstanbul: Der Yayınları.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). *Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J. & Anderson, R. E. (2010). Multivariate Data Analysis (Seventh Ed). New Jersey: Pearson Prentice Hall. <http://doi.org/10.1016/j.ijpharm.2011.02.019> (7. Baskı b.)*. New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Hunt, J. W., & Saul, P. N. (2000). The Relationship Of Age, Tenure And Job Satisfaction İn Males And Females. *Academy of Management Journal*, 18(3), 6900-702.
- Işcan, Ö. F., & Sayın, U. (2010). Örgütsel Adalet, İş Tatmini ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişki. *Atatürk Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi*, 24(4), 198-202.
- Kanoğlu, B. (2007). Çalışan Memnuniyeti ve Motivasyonuna Etki Eden Unsurlar: İSTAÇ A.Ş. Örnek Uygulama. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Marmara Üniversitesi. İstanbul.
- Karacaoğlu, K., & Yörük, D. (2012). Çalışanların Nepotizm ve Örgütsel Adalet Algılamaları: Orta Anadolu Bölgesinde Bir Aile İşletmesi Uygulaması. *"İş, Güç" Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 14(3), 45-64.
- Karademir, T., & Çoban, B. (2010). Sporun Yönetimsel Yapısında Örgütsel Adalet Kuramına Bakış. *Niğde Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 4(1), 51.
- Karaeminoğulları, A. (2006). Öğretim Elemanlarının Örgütsel Adalet Algıları ile Sergiledikleri Üretkenliğe Aykırı Davranışlar Arasındaki İlişki ve Bir Araştırma. *İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi, 17-21. İstanbul.
- Keskin, B. (2008). Çalışanların Performansını Arttırmada Bir Araç Olarak Motivasyon ve Motivasyon Teknikleri, Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara: Atılım Üniversitesi. Ankara.

- Khaleque, A., & Rahman, M. A. (1987). Perceived Importance Of Job Facets And Overall Job Satisfaction Of Industrial Workers. *Human Relations*, 40(7), 401-416.
- King, M., Murray, M., & Tom, A. (1982). Background, Personality, Job Characteristics And Satisfaction With Work In A National Sample. *Human Relations*, 35(2), 119-133.
- Kırcı, A. (2013). Sağlık Çalışanlarının Motivasyonunu Etkileyen Faktörler Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Tıp Fakültesi Hastanesi Örneği. *Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Ankara: Atılım Üniversitesi. Ankara.
- Koçel, T. (2013). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Kwak, A. (2006). The Relationships of Organizational Injustice With Employee Burnout and Counterproductive Work Behaviours: Equity, Sensitivity As A Modetator. *Central Michigan Üniversitesi Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, 10-15.
- Leyla, İ. (2010). Örgütsel Adalet: Kurumsal Bir Yaklaşım. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 5(1), 68-69.
- Luthans, F., & Thomas, L. T. (1989). The Relationship Between Age And Job Satisfaction: Curvilinear Results From An Empirical Study. *Personnel Revie*, 18(1), 121.
- Martin, T. N. (2000). A Path Analytic Model Of Human Capital And Organizational Job Characteristics Of Female Job Satisfaction. *Human Relations*, 34(11), 975-988.
- Meydan, C. H., & Şeşen, H. (2011). *Yapısal Eşitlik Modellemesi: AMOS Uygulamaları*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Mirze, K. (2010). *İşletme*. İstanbul: Literatür.
- Nichomachean Ethics. (2016), Wikipedia: http://en.wikipedia.org/wiki/Nicomachean_Ethics adresinden alındı
- Organ, D. (1990). The Motivational Basis Of Organizational Citizenship Behavior. *Research In Organizational Behavior*(12), 43-72.
- Oshagbemi, T. (2000). Is Length Of Service Related To The Level Of Job Satisfaction. *International Journal Of Social Economics*, 27(3), 309.

- Ozdevecioğlu, M. (2009). Algılanan Örgütsel Adaletin Bireylerarası Saldırgan Davranışlar Üzerindeki Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*(21), 79.
- Ozkalp, E., & Kirel, Ç. (2013). *Örgütsel Davranış* (6. b.). Bursa: Ekin Yayıncılık.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). *Organizational Behavior (Örgütsel Davranış)* (14 b.). (P. D. Erdem, Çev.) İstanbul: Nobel Yayınevi.
- Simşek, Ö. F. (2007). *Yapısal Eşitlik Modellemesine Giriş Temel İlkeler Ve Lisrel Uygulamaları*. Ankara: Ekinoks Yayınları.
- Snyder, R. A., & Dietrich, F. H. (1992). Age/Job Satisfaction: Assesment Of The Shape Of The Relationship Froma Systems Perspectvie. *Personnel Review*, 21(1), 124.
- Taşkıran, E. (2011). *Liderlik ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki Etkileşim, Örgütsel Adaletin Rolü*. İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Telman, N. (1998). Telman, Nursel. (1998). Endüstride Görülen İş Tatminsizliği ve Bunun Yabancılaşmayla Olan İlişkisi. *İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 18.
- Tietjen, M. A., & Myers, R. A. (2000). Motivation and Job Satisfaction. *Management Decision*, 36(4), 229.
- Ulukapı, H., & Bedük, A. (2014). Örgütsel Adaletin İşgörenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeylerine Etkisi: Konya’da Bir Araştırma. *Uluslararası Sosyal Aratırmalar Dergisi*, 7(31), 31.
- Weaver, C. N. (1987). Sex Differences İn The Determinants Of Job Satisfaction. *Academy Of Management Journal*, 21(2), 265-274.
- Yeniçeri, Ö., Demirel, Y., & Seçkin, Z. (2009). Örgütsel Adalet İle Duygusal Tükenmişlik Arasındaki İlişki: İmalat Sanayi Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. *KMU İİBF Dergisi*(11), 86-89.
- Yıldırım, A. (2010). Etik Liderlik ve Örgütsel Adalet İlişkisi Üzerine Bir Uygulama. *Karamanoğlu Mehmet Bey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Kamu Yönetimi Ana Bilim Dalı, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, 74.

Yürür, S. (2008). Örgütsel adalet ve iş tatmini ve çalışanların bireysel özellikleri arasındaki ilişkilerin analizine yönelik bir çalışma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13(2), 295-312.

EK1

Sayın Katılımcı;

Bu çalışma İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Programı Kapsamında devam etmekte olduğum MBA eğitimimde “**Algılanan Örgütsel Adaletin İş Motivasyonu Üzerindeki Etkisi: Üniversitelerde Çalışan İdari Personel Üzerine Bir Çalışma**” isimli tez çalışmam kapsamında kullanılmak üzere hazırlanmıştır. Elde edilen veriler tamamen bilimsel amaçlarla kullanılacaktır. Çalışmama sağlayacağınız katkıdan dolayı şimdiden teşekkür ederim.

Fatih ŞİŞMAN

KİŞİSEL BİLGİLER

1.Cinsiyetiniz Kadın Erkek

2. Yaşınız 25 ve altı 26-35 36-45 46-55 56 ve üzeri

3.Eğitim Durumunuz Lise Ön Lisans Lisans Yüksek Lisans Doktora

4. Üniversitede Çalıştığınız İdari Birim

Öğrenci İşleri Bütçe Daire Başkanlığı SKS Daire Başkanlığı Enstitü Fakülte Sekreterliği

Yapı İşleri Daire Başkanlığı Tanıtım ve Halkla İlişkiler Kütüphane ve Dokümantasyon Diğer

5. Çalıştığınız Üniversitenin Türü Devlet Üniversitesi Vakıf Üniversitesi

6. Çalıştığınız Üniversitedeki Çalışma Süreniz

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

SORULAR			Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Kurumda uygulanan kural ve prosedürlerle ilgili olarak;							
Dağıtım Adaleti	DA1	1	Gösterdiğim çabaya karşılık aldığım ücret yeterlidir.				
	DA2	2	Performansıma bağlı olarak aldığım maddi imkanlar yeterlidir.				
	DA3	3	Bu sektördeki farklı kurumlarda çalışan meslektaşlarımla ücretleriyle kıyasladığımda kendi ücretim adildir.				

Kural Adaleti	KA1	1	Tüm kararların tutarlı biçimde alınabilmesi için gerekli standartların oluşmasını sağlar.					
	KA2	2	Karardan etkilenecek kişilerin fikirlerinin dikkate alınmasını sağlar.					
	KA3	3	Çalışanların, iş ilişkilerinde bir haksızlığa uğramaları durumunda kendilerini korumalarına yardımcı olur.					
	KA4	4	Yöneticinin, aldığı kararlara ve uygulamalarına yönelik sonuçları düzenli olarak çalışanlara iletmesini sağlar.					
	KA5	5	Yöneticinin karar alırken karardan etkilenecek tüm çalışanları gözönünde bulundurmasını sağlar.					
	KA6	6	Çalışanların alınan kararlara yönelik yöneticiden ek bilgi istemelerine izin verir.					
Sistem Adaleti	SA1	1	Kararlar alınırken kararlardan etkilenen tüm tarafların görüşlerine yer verilir.					
	SA2	2	Örgüt, tüm çalışanların sisteme eşit müdahale hakkı olmasını garanti eder.					
	SA3	3	Önemli kararlar alınırken, örgüt tüm çalışanlarının fikrini göz önüne alır.					
	SA4	4	Örgütün tüm kuralları örgüt içinde her yerde eşit derecede uygulanır.					
	SA5	5	Kimsekin örgütteki sistemi kendi yararına kullanmasına imkân vermez.					
Yöneticilerim;								
Bilgi Adaleti	BA1	1	Doğru zamanda gerekli bilgilendirmeyi yapar.					
	BA2	2	Kural ve politikaları gerektiği ölçüde açıklar.					
	BA3	3	Performans geliştirmeye yardımcı olur.					
	BA4	4	Çalışmanın sonuçları ile ilgili bilgilendirir.					
	BA5	5	Performansıyla ilgili doğru bilgilendirir.					
	BA6	6	Değişiklikleri çalışanlara zamanında bildirir.					
	BA7	7	Yöneticinin gerekli karar alması için gerekli bilgiyi sağlar.					
	BA8	8	Çalışana açık ve anlayışlı davranır.					
	BA9	9	Düşük performansla çalışanlara kendilerini geliştirmeleri için destek sağlar.					
	BA10	10	Kararları etkilenen kişilerle paylaşır.					
Kişilerarası Adalet	KİA1	1	Hakkımdaki özel bilgileri kimseye paylaşmaz.					
	KİA2	2	Bir konuyu gizli tutma konusunda güvenilirdir.					
	KİA3	3	Tutarlı sözler söyleyip tutarlı davranır.					

SORULAR				Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
İçgüdüsel Motivasyon	İÇM1	1	İşimde yalnızca hoşuma giden şeyleri yapmaktan hoşlanırım					
	İÇM2	2	İşimi yaparken, daha çok hoşlandığım başka bir işi yapabilmek için sık sık elimdeki işi ertelerim.					
	İÇM3	3	İşler arasında genellikle bana en hoş görünen işi seçerim.					
	İÇM4	4	İşte zamanımı birlikte geçirmeyi seçtiğim kişi, birlikte olmaktan en çok hoşlandığım kişidir.					
	İÇM5	5	İki iş arasında seçim yaparken, en önemli etken hangisinden daha çok hoşlandığımdır.					
	İÇM6	6	Çalıştığım yerde yaptığım işten hoşlanmazsam, işten ayrılırım.					
Araçsal Motivasyon	ARM1	7	İş sırasında ne kadar çaba harcayacağımı işin gereksinimleri (işte yapılması gerekenler) belirler.					
	ARM2	8	Bir günlük ücret veriliyorsa bir günlük iş yaparım.					
	ARM3	9	Göstereceğim gayretin bana daha yüksek ücret olarak döneceğini bilirsem, daha fazla çalışırım.					
	ARM4	10	İş seçiminde genellikle en fazla ücret ödenen işi seçerim.					
	ARM5	11	İşte en sevdiğim gün, ücret ödendiği gündür.					
	ARM6	12	İnsanlar daha iyi iş fırsatları yakalamak için gözlerini ve kulaklarını daima açık tutmalıdır.					
Dışsal Motivasyon	DSM1	13	Benim için, davranışlarımı diğer insanların onaylaması önemlidir.					
	DSM2	14	Kararlarımı sık sık diğer insanların ne düşüneceğine dayanarak alırım.					
	DSM3	15	Eğer bir projeye çevremdekiler değer veriyorsa, o projede daha fazla çalışırım.					
	DSM4	16	İş seçerken başarılarımla tanınmamı sağlayacak olan işi seçerim.					
	DSM5	17	İş çevresinde çok arkadaşı olanlar, hayatlarını dolu dolu yaşarlar.					
	DSM6	18	Çabama kurumdaki en yetkili kişiler tarafından değer verildiğini bilirsem, var gücümle çalışırım.					

İçsel Motivasyon	ICSM1	19	Aldığım kararlar, kendim için koyduğum yüksek hedefleri yansıtır.					
	ICSM2	20	Yetenek ve becerilerimi kullanmama izin verecek bir kurumda çalışmak benim için önemlidir.					
	ICSM3	21	Kişisel davranış standartlarımla (kişiliğimle) tutarlılık gösteren kararlar almaya çalışırım.					
	ICSM4	22	Kendi kendini motive edebilen bir insan olduğumu düşünüyorum.					
	ICSM5	23	Bana kişisel başarı duygusu veren şeyleri yapmaktan hoşlanırım.					
Hedef İçselleştirme	HEMF1	24	Bir kurumun üstlendiği/benimsediği görevi (misyonu) onaylamıyorsam o kurumda çalışmam.					
	HEMF 2	25	Kurumun hedefine ulaşması için çok çalışmam gerekiyorsa önce bu çalışmanın nedenine/gereğine inanmam gerekir.					
	HEMF 3	26	Bir çalışmanın nedenine/gereğine inanmıyorsam çok çalışmam.					
	HEMF4	27	Çalışacağım kurumu seçerken, inanç ve değerlerimi paylaşan bir kurum ararım.					
	HEMF 5	28	Çok çalışmam için bir örgüt misyonunun benim değerlerimle uyumlu olması gerekir.					
	HEMF 6	29	Eğer bir kurum onayladığım hedefler doğrultusunda çalışıyorsa, böyle bir kurumun başarısındaki payımın ön plana çıkıp çıkmaması önemli değildir.					