

ALGILANAN ÖRGÜTSEL ADALETİN İŞGÖREN MOTİVASYONU ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: ÜNİVERSİTELERDE ÇALIŞAN İDARİ PERSONEL ÜZERİNE YAPILAN BİR ÇALIŞMA¹

Özgür KÖKALAN²

Fatih ŞİŞMAN³

ÖZ

Bu araştırmada, algılanan örgütsel adaletin işgören motivasyonu üzerine olan etkisini araştırmayı amaçlamaktadır. Araştırma Türkiye genelinde yer alan üniversitelerin idari kısımda çalışanların, örgütsel adaleti nasıl algıladıklarını ve bu algıladıkları örgütsel adaletin motivasyonlarını nasıl etkilediğini belirlemeyi amaçlamaktadır. Araştırma kapsamında, Türkiye’de yer alan üniversitelerde çalışan 301 idari personelden anket yolu ile veri toplanmıştır. Verilerin analizi SPSS.23 ve AMOS.23 paket programında yapılmıştır. Veriler betimleyici istatistikler, ‘Basit Doğrusal Regresyon’, ‘Doğrulamalı Faktör Analizi’ ve ‘Yapısal Eşitlik Modeli’ teknikleri kullanılarak çözümlenmiştir. Elde edilen sonuçlara göre, örgütsel adaletim ve işgören motivasyonu üzerinde anlamlı pozitif etkisi olduğu saptanmıştır. Ayrıca, örgütsel adaletin “Dağıtım Adaleti”, “Kural Adaleti”, “Sistem Adaleti”, “Bilgi Adaleti” ve “Kişilerarası Adalet” olarak isimlendirilen tüm boyutların, iş motivasyonunun “İçgüdüsel Motivasyon”, “Araçsal Motivasyon”, “İçsel Motivasyon”, “Dışsal Motivasyon” ve “Hedef İçselleştirme” olarak isimlendirilen boyutları üzerinde pozitif etkiler yarattığı ispatlanmıştır.

Anahtar Sözcükler: Örgütsel Adalet, işgören motivasyonu, yönetim

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

ABSTRACT

The aim of this study is to investigate the effect of perceived organizational justice on the employee 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, “Linear Regression”, “Confirmatory Factor Analysis” and “Structural Equation Modeling” were used in the analysis of the data. It is found that perceived organizational justice positively affects employee 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, employee motivation, management

¹Bu çalışma İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İşletme Yönetimi Yüksek Lisans Programı kapsamında “Algılanan Örgütsel Adaletin İşgören Motivasyonu Üzerindeki Etkisi : Üniversitelerde Çalışan İdari Personel Üzerine Yapılan Bir Çalışma” adı ile sunulan yüksek lisans tezinden türetilmiştir.

²Yrd. Doç. Dr., İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi, ozgur.kokalan@izu.edu.tr

³Yüksek Lisans Öğrencisi, İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi, fatih.sisman@izu.edu.tr

GİRİŞ

Adalet kavramı her ne kadar tüm toplumlar için önemli olsa da, algılanışının ve uygulamaların toplumlar üzerinde farklı etkiler yarattığı görülmektedir. Bazı toplumlarda adaletsiz bir davranış toplumun geneli tarafından ret edilirken, 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 üzerinde etkilerinin incelendiği yurtdışı ve özellikle Anglosakson menşei araştırmaların hemen hemen hepsinde örgütsel adaletsizliğin örgütü olumsuz etkilediği saptanmıştır(Gürbüz, 2006; Büte ve Tekarslan, 2010; Karacaoğlu ve Yörük, 2012; Ulukapı ve Bedük, 2014).Bu araştırma sonuçlarının Türk toplumunda benzer etkiler yaratıp yaratmayacağı sorusu ise cevap verilmesi gereken önemli bir konudur. Anglosakson toplumlarından tamamen farklı kültürel özelliklere sahip Türk toplumunda, örgütsel adaletin etkilerinin çeşitli boyutlarda incelenmesi oldukça önemlidir.

Önemli bir örgütsel unsur olan iş motivasyonunun da örgütsel adaletten nasıl etkilendiğinin tespiti oldukça önemlidir. Stacy Adams'a göre, iş gören motivasyonu eşitliğe diğer bir deyişle örgüt içindeki adalete bağlıdır. Bu çalışmada Stacy Adams'ın eşitlik teorisi olarak adlandırılan teorisinde yer alan eşitlik kavramı, örgütsel adalet olarak ele alınmış ve örgütsel adaletin iş görenlerin iş motivasyonu üzerindeki etkileri tespit edilmiştir.

Çalışma sonucunda örgütsel adaletsizlik algısının olumsuz etkilerinin, olumlu etkilere dönüşmesiyle ilgili neler yapılabileceği ile önerilerde bulunulmuştur. Yapılan çalışma ile şirketler için bir 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 kullanılacak ölçeğin belirlenmesinde kullanılacak olan kavramların tanımlanmış ve bu kavramlarla ilgili yapılmış akademik çalışmaların sonuçlarına yer verilmiştir. İlk bölümde ilk olarak 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 -ÖRGÜTSEL ADALET KAVRAMI VE BOYUTLARI

Tarihi, insanlık tarihi kadar eski olan adalet kavramı, ilk kez yazılı olarak ilk çağlardaki Hammurabi kanunları ile karşımıza çıkmaktadır(Leyla, 2010: 68) 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. Kelimeninkökü olan “Just”, herhangi bir sistemin düzenli olarak işlemesi için gerekli olan şeyler anlamını içermektedir (Leyla, 2010:69). 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 & Kırel, 2013: 34). Diğer bir deyişle, adalet, tarafsızlığı, eşitliği, doğru karar vermeyi ve bağımsız olmayı içeren oldukça geniş kapsamı olan bir kavramdır.

Sosyal bilimlerdeki diğer tüm kavramlar gibi “Örgütsel Adalet” kavramının literatür de 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, 2010:51). Cropanzano’ya göre (2007) örgütsel adalet, örgüt içinde yönetsel durumlara karşı etik ve ahlaki olarak yapılan kişisel bir değerlendirmedir (Cropanzano, Bowen, & Gilliland, 2007: 36). Diğer bir tanıma göre, örgütsel adalet, genel anlamda, adalet algısının iş yerine yansımadır. Bu yansıma çalışanların iş yerinde yer alan adaleti nasıl algıladıkları ile ilgilidir (Cropanzo&Bryne, 2001:44). 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, 2011:102). 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.

Literatüre bakıldığında örgütsel adaletin sınıflandırılması ile ilgili herhangi bir görüş birliğine varılamamıştır. Örgütsel adalette ilgili yapılan çalışmalara bakıldığında genel olarak örgütsel adaletin dağıtım adaleti (distributivejustice) işlem adaleti (proceduraljustice) ve etkileşim adaleti (interactionaljustice) olarak adlandırılan üç farklı boyutu üzerinde durulduğu görülmektedir. Bazı çalışmalarda örgütsel adaletin işlem ve etkileşim adaleti boyutları birleştirilmiş, bazı çalışmalarda ise adalet boyutları alt boyutlara ayrılmıştır Bu çalışmada örgütsel adaletin, “Dağıtım”, “Kural”, “Sistem”, “Örgütsel” ve “Kişilerarası” adalet olarak adlandırılan beş boyutu ele alınmıştır.

Dağıtım adaleti, bir kıyaslama sürecidir. Dağıtım adaleti kapsamında, çalışanlar kendilerini başka çalışanlarla kıyaslar. Dağıtım adaleti göre, örgütsel kaynaklar, ödül ve cezalar belirli standartlara kurallara ve hükümlere göre örgüt içindeki kişilere arasında paylaşılmalıdır (Cohen, 1987:21). 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. Adalet veya adaletsizliğin var olduğu sonucuna, birey 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, 2003:79).

Zaman içinde kazanım odaklı dağıtım adaleti kavramına daha geniş ve prosedürel bir bakış açısı getiren işlem adaleti kavramı ortaya çıkmıştır (Yürür, 2008:295). *İşlem adaleti*, örgüt içindeki süreçlerin ve prosedürlerin uygulanması ve yürütülmesiyle ilgili olarak çalışanların algıladıkları adalet olarak tanımlanabilir (Erdoğan, Kraimer, & Liden, 2001: 205). 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, 2008:206). 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.

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 (Berber, 2008:21). *Sistem adaleti* ise örgütün kural ve prosedürlerin yapısı önemsenmez. Sistem adaletinde kural ve prosedürlerin uygulanış şekli önemlidir (Berber, 2008:22). Literatürde işlem adaleti ile ilgili yapılan çalışmaların önemli bir kısmının aslında sistem adaleti ile ilgili olduğu

görülmektedir. Sistem adaletinde, bireylerin kurum içinde yer alan kural ve prosedürlerin herkes için aynı şekilde uygulanıp uygulanmadığına baktığı görülmektedir(Berber, 2008:23).

Dağıtım adalet ve işlem adaletinden sonra bilim insanları örgütsel adaleti etkileyecek diğer boyutlar üzerinde araştırma yapmaya başlamıştır. Yapılan araştırmaların sonuçları örgütsel adaletin, insan davranışlarını ve kişilerarası ilişkilerini kapsayan yeni bir boyutunun ortaya çıkmasına imkan vermiştir. Örgütsel adalet kapsamında kurum tarafından gerçekleştirilen uygulamaların çalışan 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. Örgütlerin çalışanlarla kurdukları ilişkilerin ve çalışanlara karşı gösterdikleri davranışların da örgütsel adaletin algılanışı üzerinde etkili olduğunu saptamışlardır ve bu yeni adalet boyutunu “Etkileşim adaleti” olarak isimlendirmişlerdir(Colquitt, Wesson, & Porter, 2001: 422). Kwak (2006) etkileşim adaletinin, “Kişilerarası adalet” ve “Bilgi adaleti” olarak adlandırılan iki alt boyutunun olduğunu belirtmiştir (Kwak, 2006:12). Bu çalışma örgütsel adaletin etkileşim boyutu, bu iki alt boyut çerçevesinde incelenecektir.

Kişilerarası adalet, insanların birbirleri arasındaki ilişkilerin kişilerde yarattığı olumlu ya da olumsuz algıyı ifade eden bir adalet çeşididir. Kişilerarası adalet, kurumun çalışanlarına ne derecede saygılı, samimi ve kibar olduğu gösteren bir adalet boyutudur(Kwak, 2006:13).*Bilgi adaleti*, adalet sağlayıcının adalet dağıtım süreçlerinde çalışanlara ne kadar bilgi verildiği ve açıklama yapıldığı ile ilgidir(Kwak, 2006:14).

II MOTİVASYON KAVRAMI VE BOYUTLARI

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 iş görenin gönüllü, azimli bir şekilde işlerini yapması ancak ve ancak yüksek motivasyon düzeyiyle mümkün olabilmektedir (Mirze, 2010: 53). Motive ya da güdüleme olarak adlandırılan kavramın üç temel özelliği vardır. Motive, kişiyi harekete geçiren, hareketin devamını sağlayan 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 ihtiyacı karşılamak için harekete geçer. En son aşama olan “doyum” da ise, ihtiyacını karşılayan kişi doyuma ulaşır ve motive olur (Alsat, 2016:32).

Motivasyon kavramının tanımı kadar, motivasyonla ilgili geliştirilen teorilerde çok önemlidir. Süreç ve kapsam teorileri adı altında sınıflandırılan bu teorilerden Stacy Adams’ın “Eşitlik Teorisi” bu çalışma için çok önemlidir. Stacy Adams, motivasyonun ancak eşitlik sağlanabildiği zaman oluşabileceğini savunur (Keskin, 2008:16). Eşitlik kavramının, örgütsel adalet ile bir tutulması yanlış olmayacaktır.

Tıpkı örgütsel adalet kavramında olduğu gibi, literatürde motivasyonun sınıflandırılması ile ilgili herhangi bir görüş birliğine varılamamıştır. Motivasyon ile ilgili yapılan çalışmalarda genel olarak motivasyonun, içsel (internal) ve dışsal (external) olarak adlandırılan iki farklı boyutu üzerinde durulduğu görülmektedir. Bu çalışmada ise motivasyonun, “İçsel”, “Dışsal ”, “İçgüdüsel”, “Araçsal”, ve “Hedef İçselleştirme” olmak üzere beş boyutu ile ele alınmıştır.

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, 2015:22). Kişinin duygusal durumlarını yansımalarını ifade eden içsel motivasyon, motivasyonun en önemli boyutlarından biridir.

Dışsal motivasyon, kişilere başka insanlar ve yöneticiler tarafından verilen ödüller, cezalar ile kişinin davranışını kontrol edilmesi sürecidir. Dışsal motivasyonda da motivasyonu olumlu ya da olumsuz etkileyen unsurlar mevcuttur. Ödüllendirme, olumlu geri bildirimler, sosyal imkanların sağlanması, takdir ve tasdik etme, çalışanı benimseme motivasyonu olumlu etkileyen unsurlardır. Örgüt içinde dışlanma, bireye karşı adil davranılmaması, hakkının verilmemesi, çalışılan pozisyondan dolayı hakaret ve alay etme, küçük görme gibi unsurlar motivasyonu olumsuz etkileyen dışsal motivasyon unsurlarıdır. Sonuç olarak dışsal motivasyon üçüncü kişilerin birey üzerinde davranışlarına bağlıdır (Abbasoğlu, 2015:23).

Kişinin herhangi bir ödül olmaksızın bir şeyi gerçekleştirmek için gösterdiği motivasyon içgüdüsel motivasyon olarak ifade edilir. *İçgüdüsel motivasyon* genellikle insanlardaki öğrenme istediği 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 hedefe ulaşmak için çaba gösterirler. Bu çaba sırasındaki en önemli unsur kişinin sahip olduğu içgüdüsel motivasyondur. Kısaca başarılar elde edilmesi ve hedeflere ulaşılması için çalışanın motivasyonu ve başarıma isteği, içgüdüsel motivasyon olarak isimlendirilir (Abbasoğlu, 2015:24).

Araçsal motivasyon, kariyerinde ilerleme, yüksek gelir elde etme gibi, pragmatik yarar ve çıkarlardan kaynaklanan motivasyon boyutudur (Atay, 2004:99) Araçsal motivasyonda, bir kişiyi bir eylem için harekete geçiren sadece kendi çıkarıdır. Kurum içinde fazla gelir elde etmek, kişisel çıkar sağlamak için kullandığı tüm araçlardır (Abbasoğlu, 2015:26). Araçsal motivasyon bireyler için güçlü bir motivasyon kaynağıdır. Fakat bu kaynakla elde edilen motivasyon düzeyi hep aynı değildir. Yönetici tarafından desteklenirse, çalışanların araçsal motivasyondan daha fazla yararlandıkları görülmektedir (Atay, 2004:101).

Hedef içselleştirme, kurum tarafından önceden belirlenmiş amaç, hedef ve değerlerin birey tarafından kabul etmesi 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, 2015:26)

III ÖRGÜTSEL ADALET İLE MOTİVASYON İLİŞKİSİ

Örgütsel adalet kavramını oluşturan en önemli unsurlardan bir motivasyondur. Genellikle çalışanların örgütsel adalet algısının değişiminin olumlu olması durumunda çalışanların motivasyonda yükselme, olumsuz olması durumunda da ise çalışanların motivasyonda azalma meydana gelmektedir. Diğer bir deyişle örgütsel adalet ile motivasyon arasında pozitif bir ilişki vardır. Abbasoğlu (2015) yılında sağlık sektöründe yer alan kurum ve kuruluşlar çalışan 620 kişi üzerinde yapmış olduğu çalışmada örgütsel adaletin tüm alt boyutları ile motivasyon arasındaki pozitif anlamlı zayıf ilişkiler tespit etmiştir (Abbasoğlu, 2015:27). Işcan ve Sayın'ın (2010) bir elektrik ürünleri üreten fabrikadaki 245 kişi üzerinde yapmış oldukları çalışmada, dağıtım adaletinin sağlanmadığı kurumlarda, çalışan motivasyonunda önemli oranda düşüşler olduğunu göstermektedir (Işcan & Sayın, 2010:201). Aynı şekilde Yeniçeri, Demirel ve Seçkin'in 2009 yılında Kayseri, Niğde ve Konya'da faaliyet gösteren

imalat firmalarında çalışan 502 işgörenüzerinde gerçekleştirdikleri çalışmada, işlem adaletinin olumsuz olarak algılandığı örgütlerde, çalışanların işe olan ilgilerinin azaldığı ve çalışanların motivasyonlarında, üretkenliklerinde ve performanslarında düşüşler olduğu saptanmıştır (Yeniçeri, Demirel, & Seçkin, 2009:87). Kısaca örgütsel adalet ve alt boyutları ile motivasyon arasında pozitif ilişkiler olduğu söylenebilir. Yapılan çalışmaların sonuçları temel alınarak, bu çalışmada örgütsel adaletin alt boyutları ile motivasyon ve motivasyonun alt boyutları arasında pozitif ilişkiler olduğu varsayılmış ve bu varsayım test edilmiştir.

IV ARAŞTIRMA

A. Araştırmanın Amacı

Bu çalışma, algılanan örgütsel adaletin işgörenmotivasyonu üzerine olan etkisini araştırmayı amaçlamaktadır. Araştırma Türkiye genelinde yer alan üniversitelerin idari kısımda çalışanların örgütsel adaleti nasıl algıladıklarını ve bu algıladıkları örgütsel adaletin motivasyonlarını nasıl etkilediğini belirlemeyi amaçlamaktadır.

B. Veri Toplama Aracı

Araştırma nicel veri analizine dayanmaktadır. Araştırma kapsamında iki ölçekten yararlanılmıştır. “Örgütsel Adalet Ölçeği” olarak isimlendirilen bu ölçeklerden ilki, 2008 yılında Alper Berber tarafından geliştirilmiştir. Berber (2008) geliştirdiği ölçekte, örgütsel adalet ile ilgili en sık kullanılan Colquitt tarafından geliştirilen ve 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 bilgiler Tablo 1’de verilmiştir.

Tablo 1. 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 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 kendilerine 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	Kimsenin örgütteki sistemi kendi yararına kullanmasına imkan 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	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'in (2008) geliştirdiği örgütsel adalet ölçeğinde, örgütsel adaletin "Dağıtım", "Kural", "Sistem", "Kişilerarası" ve "Bilgi" olarak adlandırılan 5 alt boyutundan yararlanmıştı. Örgütsel adalet

ölçeğinde, Kesinlikle Katılmıyorum (1), Katılmıyorum (2), Kısmen Katılıyorum (3), Katılıyorum(4) ve Kesinlikle Katılıyorum (5) şeklinde kodlanan ve puanlanan 5’li likert kullanılmıştır. Berber (2008) araştırmada kullanılan örgütsel adalet ölçeğinde yer alan 27 madde üzerinde yapmış olduğu geçerlilik testi sonucunda tüm maddelerin güvenilirlik katsayılarının 0.95 ile 0.97 arasında olduğunu saptamıştır. Bu da araştırmada kullanılan ölçeğin geçerli olduğunu göstermektedir. Ayrıca örgütsel adalet ölçeğinin güvenilirlik testi sonucu 0.95 olarak bulunmuştur. Bu sonuç, ölçeğin yüksek düzeyde güvenilir olduğunu göstermektedir.

Araştırma kapsamında kullanılan ikinci ölçek işgörenmotivasyonu ölçmek amacıyla anket formuna eklenmiştir. Çalışmada kullanılan iş motivasyonu ölçeği J. Barbuto ve R. School tarafından geliştirilmiştir. Ölçek 2011 yılında BülentAslanadam tarafından Türkçe’ye çevrilmiş ve ilk olarak Aslanadam (2011) tarafından kullanılmıştır. Motivasyon ölçeğinde 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). Çalışmada kullanılan ölçek Tablo 2’de verilmiştir

Tablo2. Motivasyonu Ölçeği

SORULAR			
Boyut	Boyut No	No	
İçgüdüsel Motivasyon	İÇM1	1	İşimde yalnızca hoşuma giden şeyleri yapıyorum.
	İÇM2	2	İşimi yaparken, daha çok hoşlandığım başka bir işi yapabilmek için sık sık elimdeki işi erteliyorum
	İÇM3	3	İşlerim arasında genellikle bana en hoş görünen işi seçiyorum.
	İÇM4	4	İşimde zamanımı birlikte geçirmeyi seçtiğim kişi, birlikte olmaktan en çok sevdiğim kişidir.
	İÇM5	5	İki işim arasında seçim yaparken, en önemli etken hangisinden daha çok etkilendimdir.
	İÇM6	6	Çalıştığım yerde yaptığım işten hoşlanmazsam, işten ayrılıyorum.
Araçsal Motivasyon	ARM1	1	İşimde ne kadar çaba harcayacağımı işimin gereksinimleri (işte yapılması gerekenler) belirler.
	ARM2	2	Bir günlük ücret veriliyorsa bir günlük iş yaparım.
	ARM3	3	İşimde göstereceğim gayretin bana daha yüksek ücret olarak döneceğini bilirse, daha fazla çalışırım.
	ARM4	4	İşimde genellikle en fazla ücret ödenen işi seçerim.
	ARM5	5	İşimde en sevdiğim gün, ücret ödendiği gündür.
	ARM6	6	Daha iyi iş fırsatları yakalamak için gözlerimi ve kulaklarımı daima açık tutarım.
Dışsal Motivasyon	DSM1	1	Benim için, davranışlarımı diğer insanların onaylaması önemlidir.
	DSM2	2	Kararlarımı sık sık diğer insanların ne düşüneceğine dayanarak alırım.
	DSM3	3	Benim için işimde 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 doluyuşarlar .
	DSM6	6	Çabama kurumumdaki 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	İşimde kendini motive edebilen bir insan olduğumu düşünüyorum.
	ICSM5	5	İşimde 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.

Ölçeğin güvenilirlik katsayısı 0,95 olarak bulunmuştur(Aslanadam, 2011). Bu durumda araştırma kapsamında kullanılan motivasyon ölçeğinin yüksek düzeyde güvenilir olduğu söylenebilir.

C. Araştırmanın Evreni Ve Örneklemi

Araştırmada Türkiye’de yer alan üniversitelerde çalışan idari personel üzerinde gerçekleştirilmiştir. Türk üniversitelerinde çalışan idari personel sayısına ilişkin net bir bilgi bulunamamıştır. Bu yüzde araştırmanın evreni net olarak belirlenememiştir. Araştırmacı araştırma evreninin 100.000 az olduğunu varsaymaktadır. 0.05 hata payı kullanılan ve evreni 100.000 veya daha az olan araştırmalarda 246 katılımcıya ulaşmak yeterlidir (Yazıcıoğlu & Erdoğan, 2004). Araştırmada kullanılan anket Türkiye’de yer alan tüm üniversitelerin idari personele elektronik ortamda gönderilmiş ve veriler elektronik ortamda toplanmıştır. 25 Nisan 2016 – 16 Mayıs 2016 tarihleri arasında toplam 301 adet anket elektronik ortamda doldurulmuştur. Araştırmada kullanılan örneklem sayısı istatistiki açıdan yeterli düzeyde olsa da, daha sağlıklı sonuçlar alınabilmesi için örneklemin geliştirilmesinde fayda vardır. Ne yazık ki bugün hemen hemen tüm sosyal bilimciler için en büyük

problemlerden biri istenilen düzeyde katılımcıya ulaşma problemidir. Örneklem sayısı bu çalışmanın en önemli kısıtlarından biridir. Araştırmada kolayda örnekleme metodu kullanılmıştır.

D. Veri Analiz Metotları

Verilerin analizi SPSS.23 ve AMOS 23 paket programında yapılmıştır. Veriler betimleyici istatistikler, “ Basit Doğrusal Regresyon” “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: 82)YEM’de literatürde belirlenmiş modellerin sınanması amaçlanmaktadır (Simşek, 2007: 69). Son yıllarda sıklıkla kullanılmaya başlanan modelleme süreci kurumsal yapının (modelin). oluşturulması ile başlar (Cokluk, Şekercioğlu, & Büyüköztürk, 2010: 83).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, 2010:85). YEM modelindeki bir değişken aynı anda hem bağımlı hem de bağımsız değişken olabilmektedir. Bu nedenle model araştırmada kullanılan değişkenleri bağımlı veya bağımsız değişkenler olarak gruplandırılmamaktadır (Simşek, 2007:72). Modelde kullanılan değişkenler 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, 2011:110). 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 ilişkilerinin gösterilmektedir. Ölçme modelini test edilirken doğrulayıcı faktör analizinden yararlanılmaktadır. YEM’deki ikinci model olan“Yapısal Model” de ise örtük değişkenler arasındaki ilişkileri gösterilmektedir (Eroğlu, 2003:45). 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 analiz olmasına çoklu regresyona göre çok daha fazla açıklayıcı ve kapsamlı bir analizdir (Meydan & Şeşen, 2011:112). 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 yakınlığını temel alınarak hesaplanmaktadır (Simşek, 2007:73). Pek çok uyum indeksi mevcuttur. Fakat uyum indeksleri genel olarak, mutlak uyum indeksleri, artımlı uyum indeksleri ve sıklık (parsimony) uyum indeksleri olarak sınıflanmaktadır. Araştırma kullanılan analizlerin de istenilen farklı endekslere yer verilmektedir. Literatürde her bir sınıftan en az birer tane olmak üzere birkaç endeksinin sonuçlarının birlikte vermesi tavsiye edilmektedir (Hair, Black, Babin, & Andersan, 2010:241)

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-Rootmeansquareerrorapproximation) ve RMR (Ortalama hataların karekökü-Rootmeansquareresidual) rapor edilmiştir. Artımlı uyum indekslerinden CFI (karşılaştırmalı uyum indeksi-Comperative fit index) verilirken, sıklık uyum indekslerinden AGFI (Uyarlanmış uyum iyiliği indeksi-Adjustedgoodness of fit index) verilmiştir.

Tablo 3. 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 oluşturulmak 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. Kurumsal olarak gerekçelendirilmeyen modifikasyonlar hiç olmayacak bir modelin test edilmesi sonucu çıkabilir (Meydan & Şeşen, 2011:114)

E. Deneklerin Demografik Ve Sosyo-Ekonomik Statülerine Ait Tanımlayıcı İstatistik Sonuçları

Araştırmaya, Türkiye genelinde toplam 301 denek katılmıştır. Bu katılımcıların, 127 tanesi kadın, 174 tanesi erkek'tir. 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, 139 tanesi devlet üniversitelerinde, 162 tanesi vakıf üniversitelerinde çalışmaktadır. Katılımcıların % 78'i, 10 yıldan az süredir mevcut çalıştıkları kurumda görev aldıklarını belirtmiştir.

V ARAŞTIRMA SONUÇLARI

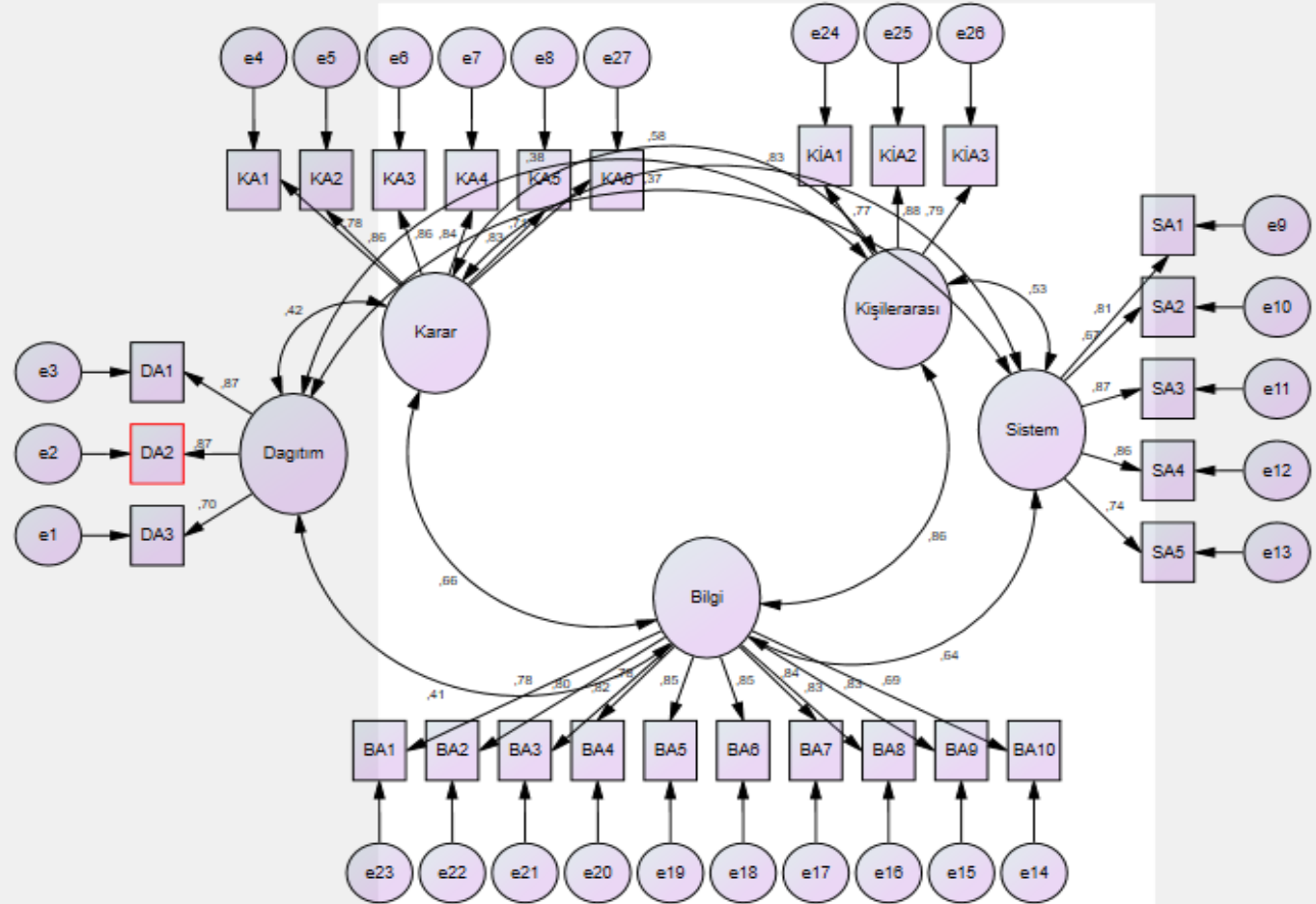
Çalışma modeli üzerinde ilk olarak doğrulayıcı faktör analiz yapılmıştır. Doğrulayıcı faktör analizinden elde edilen veriler ile modelde uygun düzeltmeler yapılmıştır. Modelde yer alan hem "Örgütsel Adalet" değişkeni hem de "İşgören Motivasyonu" değişkeni ikinci dereceden örtük değişkenlere sahiptir. 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 değişkenlere ve örtük değişkenlerin oluşturdukları faktörler belirlenmiştir.

A. 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).

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 modeli mükemmel uyum gösterdiğini ispatlamaktadır. Modelden herhangi bir örtük değişken çıkarılmamıştır. Ölçeğe ait nihai ölçüm modeli Şekil 1'de verilmiştir.

Şekil 1. Örgütsel Adalet Nihai Ölçüm Modeli

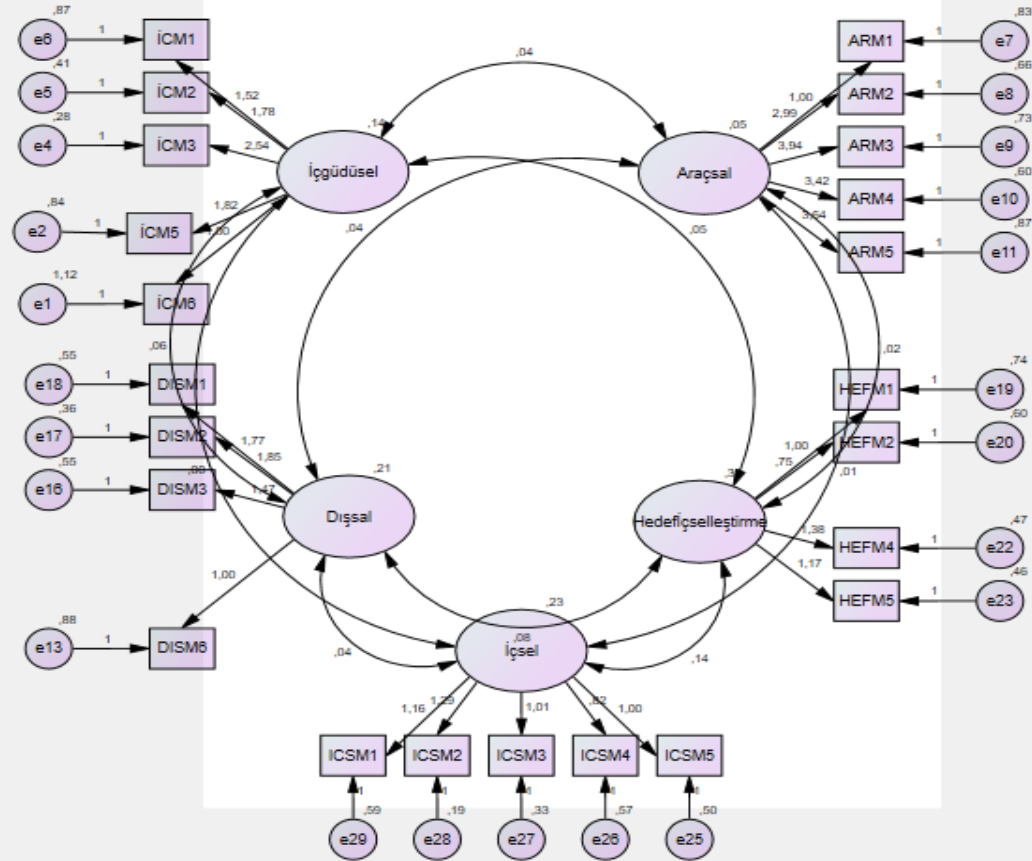


B. Motivasyon Değişkeninin Ölçüm Modeli

Motivasyon değişkeninde toplam 29 örtük değişken yer almaktadır. Yapılan iç güvenirlik (Cronbach's Alpha) analizi sonucunda örtük değişkenlerin iç güvenirlik değeri 0.958 olarak bulunmuştur. İç güvenirlik değerinin 0.90'dan büyük olması çalışmanın yüksek düzeyde olduğunu göstermektedir. (Güriş, 2014). Şekil 4'te görülen Motivasyon'a ait ölçüm modeli AMOS programı yardımıyla oluşturulmuş ve test edilmiştir.

Modele ait uyum indeksi sonuçları ilk test edilğinde, 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 bir takım 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. Yapılan modifikasyonlar sonucu elde edilen nihai motivasyon ölçeği sonucu Şekil 2'de verilmiştir.

Şekil 2. Motivasyonun Nihai Ölçüm Modeli



C. Örgütsel Adaletin İş Motivasyonu Üzerindeki Etkisi

Araştırmanın bu bölümünde ilk olarak örgütsel adaletin işgörenmotivasyonu üzerindeki etkisi incelenmiştir. Analizde basit doğrusal regresyon analiz kullanılmıştır. Analizde ilk olarak basit doğrusal regresyonun, hataların normal dağılması, hataların toplamının sıfır olması, otokorelasyon sorunu, örneklem birim sayısı ve bağımsız değişkenin tesadüfi olmaması olarak adlandırılan beş ön varsayım test edilmiş ve analiz sonuçların anlamlı ve geçerli olduğu tespit edilmiştir. Regresyon analize ait sonuçlar aşağıdaki tablolarda verilmiştir.

Tablo 4. Örgütsel Adalet İle İşgören Motivasyon Arasındaki İlişkin Korelasyon Tablosu

Korelasyon			
		İşgören Motivasyon	Örgütsel_Adalet
Pearson Korelasyon	İşgören Motivasyon	1,000	,188
	Örgütsel_Adaleti	,188	1,000
Güv(Tek taraflı).	İşgören Motivasyon	.	,001
	Örgütsel_Adaleti	,001	.
N	İşgören Motivasyon	301	301
	Örgütsel_Adaleti	301	301

Tablo 4'te de görüldüğü gibi örgütsel adaletin işgörenmotivasyonu arasında anlamlı pozitif düşük düzeyde (0.118) bir ilişki vardır ($p=0.001<0.05$).

Tablo5 . Örgütsel Adaletin İşgören Motivasyonu Üzerine Etkisi 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 5'te görüldüğü gibi, Düzenlenmiş R Kare değerinin 0.032 olduğu tespit edilmiştir. Diğer bir değişle, işgörenmotivasyonundaki değişimin % 3.2'i örgütsel adalet tarafından açıklanmaktadır. Bu değer çok düşük olsa da, örgütsel adaletin açıklama gücünün istatistiki olarak anlamlı olduğu görülmektedir.

Tablo 6. Örgütsel Adaletin İşgören 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 6’da da görüldüğü gibi, örgütsel adaletin iş motivasyonu üzerinde anlamlı pozitif bir etkisi vardır. Yapılan analiz sonucunda aşağıdaki regresyon modeli elde edilmiştir.

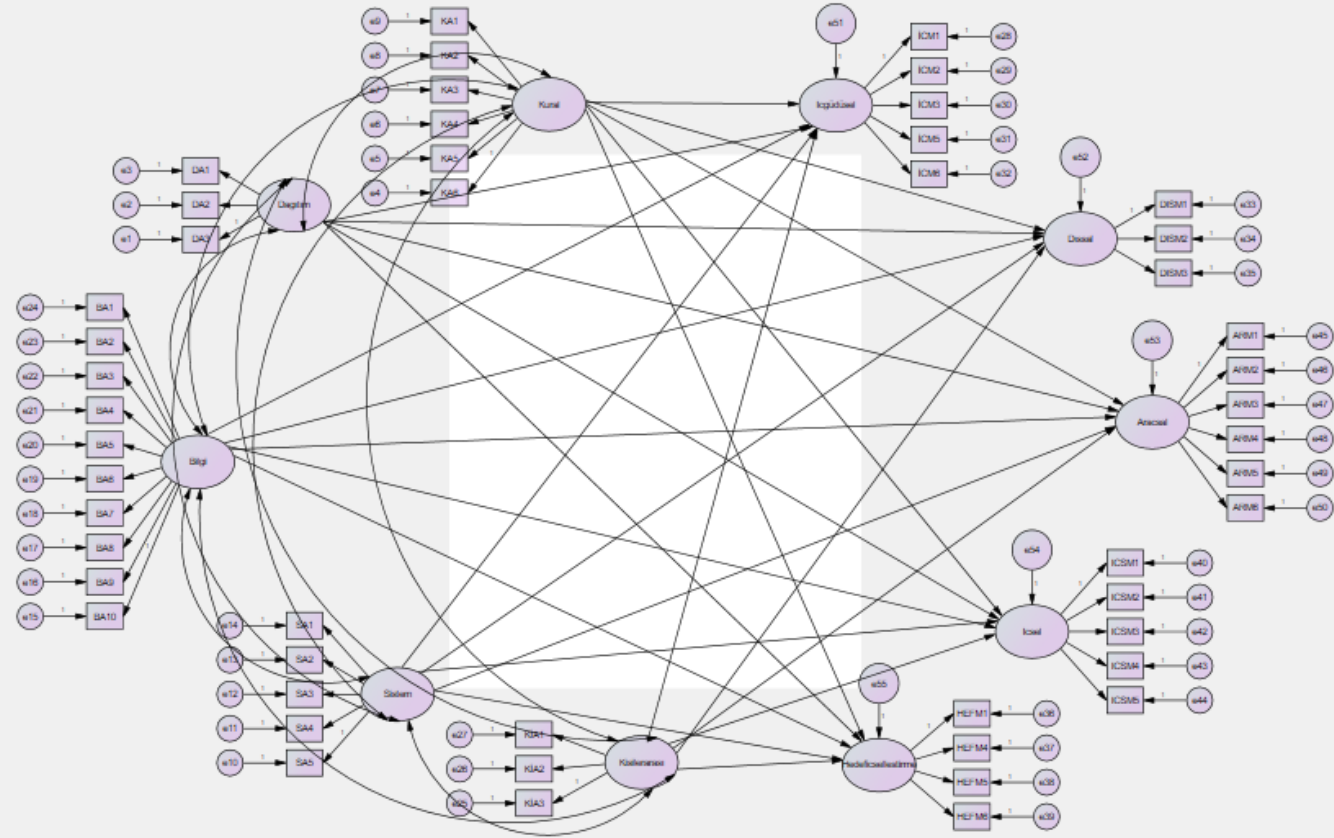
$$\text{İşgören Motivasyonu} = 64.155 + 0.098 (\text{Örgütsel Adalet})$$

Örgütsel adalettaki bir birimlik artık işgören motivasyonunu 0.098 kadar arttırdığı görülmektedir.

D. Örgütsel Adalet Boyutlarının Motivasyon Boyutları Üzerindeki Etkileri

Örgütsel adaletin birinci seviye örtük değişkenleri (dağıtım adaleti, sistem adaleti, kişilerarası adalet, bilgi adaleti ve kural adaleti) ile işgören motivasyonunun birinci seviye örtük değişkenleri (içgüdüsel motivasyon, araçsal motivasyon, dışsal motivasyon, içsel motivasyon ve hedef iyileştirme) arasındaki ilişkiler için Şekil 6’da 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 kabule edilebilir seviyede olduğunu göstermektedir. Tablo 6’da modeldeki anlamlı tüm ilişkiler, katsayılar ve anlamlılık verilmiştir.

Şekil 6. Örgütsel Adalet ve Motivasyonun Alt Boyutları Arasındaki İlişkilere İlişkin Yapısal Model



Tablo6. 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	-,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, işgörenmotivasyonun alt boyutlarından biri olan “Araçsal Motivasyonu”, örgütsel adaletin “Kural Adaleti”, “Dağıtım Adaleti” ve “Sistem Adaleti”nin etkilendiği görülmektedir. Örgütsel adaletin, araçsalmotivasyonu etkileyen tüm alt boyutlarının araçsal motivasyonu pozitif yönde etkilediği görülmektedir. Motivasyonun diğer bir alt boyutu olan “İçgüdüsel Motivasyonu”, örgütsel adaletin “ Bilgi Adaleti” ve “Kişilerarası Adaleti”nin etkilendiği görülmektedir. Örgütsel adaletin, araçsalmotivasyonu, bilgi adaletinin pozitif, kişilerarası adaletin negatif etkilediği görülmektedir. Motivasyonun bir başka alt boyutu olan “Hedef içselleştirmeyi”, örgütsel adaletin “ Dağıtım adaleti” ve “Kural Adaleti”nin 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. Modele ait nihai durum Şekil 7’de gösterilmiştir.



SONUÇ VE ÖNERİLER

Adaletin tüm tarihsel dönemler içinde, tüm toplumlar için vazgeçilmez bir kavram olduğu bir gerçektir. Makro düzeyde tüm toplumlarda önemli olan bu kavramın, daha mikro düzeyde yer alan örgütler içinde önemi tartışılmaz. Bu nedenle örgütsel adalet olarak adlandırılan bu kavram çeşitli yönleri ile pek çok bilimadamı tarafından incelenen popüler bir kavram olduğu görülmektedir. 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” iki “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 adaletin de ise örgütsel kural ve prosedürlerin uygulanış şekli önemlidir. Örgütsel kural ve prosedürlerin uygulanışının ne kadar adil olduğu ile ilgilenir. Diğer bir örgütsel adalet boyutu olan bilgi adaleti, adalet sağlayıcının adalet dağıtım süreçlerinde çalışanlara ne kadar bilgi verildiği ve açıklama yapıldığı ile ilgidir. 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 kavramda motivasyonudur. 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.

Motivasyon teorilerinin en önemlilerinden biri olan ve Stacy Adams tarafından geliştirilen “Eşitlik Teorisi” tam da bu çalışmada ulaşılmak istenilen sonuca vurgu yapmaktadır. Stacy Adams, eşitsizlik durumunda iş gören motivasyonun olmayacağını savunur. Eşitlik durumunun örgütsel adalet olarak ele alındığında bu çalışmanın ana amacının Stacy Adams’ın görüşünü doğrulamak olduğu

söylenbilir. Bu çalışma Stacy Adams'ın çalışmasından farklı olarak örgütsel adaleti diğer bir değişle örgütsel eşitliği boyutlandırmış ve boyutların motivasyonla olan ilişkilerini derinlemesine incelemiştir.

Literatürde daha önce yapılan çalışmaların, motivasyonun farklı boyutları üzerinde odaklandığı görülmektedir. Bu çalışmada isemotivasyonun, “İçgüdüsel”, “Araçsal”, “İçsel”, “Dışsal” 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, cezalar ile kişinin davranışını kontrol edilmesi sürecidir. İçgüdüsel motivasyon, kişinin herhangi bir ödül olmaksızın bir şeyi gerçekleştirmek için gösterdiği motivasyonu ifade eder. Araçsalmotivasyon, 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 etmesi 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 algısıyla ile iş motivasyonu arasında ilişkiler tespit edilmiştir (Abbasoğlu, 2015; Işcan ve Sayın, 2010; Yeniçeri, Demirel ve Seçkin, 2009). Bu araştırmalar sonucunda çalıştıkları örgütü adil olarak algılayan çalışanların, iş motivasyonlarının yüksek olduğu saptanmıştır. Bu çalışmanın temel hedefi de aslında benzer niteliktedir. Bu araştırmada, algılanan örgütsel adaletin işgörenmotivasyonu üzerine olan etkisini araştırmayı amaçlamaktadır. Araştırmanın diğer araştırmalarda temel farkı, örgütsel adalet algısı ve iş motivasyonu arasındaki ilişki ve etkiler çok daha detaylı incelenmesinden kaynaklanmaktadır. Ayrıca araştırma da kullanılan istatistiki metotlardan biri olan “Yapısal Eşitlik Modeli” ile aradaki ilişkiler daha detaylı ve bütünsel bir şekilde belirlemiştir. Bu nedenle araştırma ve araştırma sonuçları 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 etkilerin 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 çalışanlar üzerinde gerçekleştirilmiştir. Tüm Türkiye’den 301 katılımcı ile gerçekleştirilen anket çalışmasının istatistik analizlerinin sonucunda pek çok sonuç elde edilmiştir.

İlk olarak, örgütsel adaletin işgörenmotivasyonu üzerinde anlamlı pozitif bir etkisi olduğu saptanmıştır.Yapılan analizler sonucunda, örgütsel adaletteki bir birimlik artık işgörenmotivasyonunu 0.098 kadar arttırdığı görülmektedir.

Yapılan analiz sonucunda, motivasyonun alt boyutlarından biri olan “Araçsal Motivasyonu”, örgütsel adaletin “ Kural Adaleti”, “Dağıtım Adaleti” ve “Sistem Adaleti”nin etkilendiği görülmektedir. Örgütsel adaletin, araçsalmotivasyonu etkileyen tüm alt boyutlarının araçsal motivasyonu pozitif yönde etkilendiği görülmektedir. Diğer bir değişle araçsalmotivasyonu artırmak için dağıtım ve işlem adaletini kullanmak önemlidir.

Motivasyonun diğer bir alt boyutu olan “İçgüdüsel Motivasyonu”, örgütsel adaletin “ Bilgi Adaleti” ve “Kişilerarası Adaleti”nin etkilendiği görülmektedir. Örgütsel adaletin, içgüdüselmotivasyonu, bilgi adaletinin pozitif, kişilerarası adaletin negatif etkilediği görülmektedir. Diğer bir değişle örgütsel adaletin yaygın olarak kullanılan etkileşim boyutu tek başına içgüdüsel motivasyonu etkilediği görülmektedir. Bu sonuç iki açıdan oldukça önemlidir. Bunlardan ilki içgüdüsel motivasyonun sadece etkileşim boyutu tarafından etkilenmesi, diğeri ise literatürdeki sonuçların aksine kişilerarası adaletin içgüdüsel motivasyonu olumsuz olarak etkilediğinin saptanmış olmasıdır. Motivasyonun bir başka alt boyutu olan “Hedef içselleştirmeyi”, örgütsel adaletin “ Dağıtım adaleti” ve “Kural Adaleti”nin pozitif etkilendiği görülmektedir. Yapılan analiz sonucunda motivasyonun “Dışsal Motivasyon” alt boyutunun, örgütsel adaletin sadece “Dağıtım Adaleti” boyutundan pozitif olarak etkilendiği görülmektedir.

Motivasyonun “İşsel Motivasyon” alt boyutunun ise örgütsel adaletin sadece “ Kişilerarası Adalet” boyutundan pozitif olarak etkilendiği görülmektedir.

Yapılan analiz sonucunda, işgörenmotivasyonunun alt boyutlarının, örgütsel adaletin tüm alt boyutlarından etkilenmediği saptanmıştır. Daha önce Abbasoğlu (2015) tarafından yapılan çalışmalarda, örgütsel adaletin tüm boyutlarının, iş motivasyonu üzerinde pozitif anlamlı ve zayıftekileri olduğu, ispatlanmışken, bu çalışmada örgütsel adaletin tüm alt boyutların aynı anda iş motivasyonun alt boyutlarını etkilemediği görülmektedir. Abbasoğlu (2015), İşcan ve Sayın (2010) ve Yeniçeri, Demirel ve Seçkin’in (2009) yapmış oldukları çalışmalarda örgütsel adaletin ve alt boyutlarının, işgörenmotivasyonu üzerinde pozitif etkisi tespit edilirken, bu çalışmada kişilerarası adaletin, içgüdüsel motivasyonu anlamlı ve negatif bir şekilde etkilemesi ilginçtir. Bu ilişki bir başka çalışma ile yeniden ve derinlemesine irdelenmelidir.

Örgütler elde edilen sonuçlar ışığında ilk olarak işgörenlerinin motivasyon boyutları açısından motivasyon durumlarını belirlemeli ve düşük motivasyon değerlerinin tespit edildiği boyutlara uygun olarak örgütsel adalet uygulamalarına girişmeli ve işgören motivasyonunu geliştirmelidir.

Araştırmaya sonuçları 301 katılımcıdan elde edilen sonuçların analizi ile gerçekleştirilmiştir. Araştırmada kullanılan örneklem sayısı istatistiki açıdan yeterli düzeyde olsa da, daha sağlıklı sonuçlar alınabilmesi için örneklemin geliştirilmesinde fayda vardır. Ne yazık ki bugün hemen hemen tüm sosyal bilimciler için en büyük problemlerden biri istenilen düzeyde katılımcıya ulaşma problemidir. Örneklem sayıcı bu çalışmanın en önemli kısıtlarından biridir. Araştırmanın diğer önemli kısıtı ise zamandır. Araştırma zaman kısıtı nedeniyle düşük bir katılımcı sayısı ile gerçekleştirilmiştir. Daha geniş zamanlarda araştırma için katılımcı sayısı artırılarak araştırmanın yeniden gerçekleştirilmesinde fayda vardır.

Bu çalışma sadece üniversitede çalışan idari personel üzerinde gerçekleştirilmiştir. Benzer çalışmaları farklı toplum ve farklı 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, Şevin. (2015).*İş Görenlerde Örgütsel Adalet Algısı Ve Örgütsel Adaletin Çalışanların İş Motivasyonu Üzerindeki Etkisi: Bir Devlet Hastanesi Örneği*, Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara
- ALSAT, Oylun Alsat (2016), *Çalışan Motivasyonunu Etkileyen Faktörlerin İş Tatminine Etkisinin Belirlenmesine Yönelik Bir Uygulama*, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Doktora Tezi, Konya
- ATAY, Derin (2004),"İngilizce Öğretmenlerinin Motivasyon Stratejileri",*Hasan Ali Yücel Eğitim Fakültesi Dergisi*, I (1), ss. 98-108.
- BERBER, Alper (2008), *Kurusal Adalet Ve Adalet Algısının Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi*,İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul
- BÜTE, Mustafa ve Erdal TEKARSLAN (2010), "Nepotizmin Çalışanlar Üzerine Etkileri: Aile İşletmelerine Yönelik Bir Saha Araştırması",*Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 6(6), ss. 1-21.
- COKLUK, Ömay- Güçlü ŞEKERCİOĞLU - Şener BÜYÜKÖZTÜRK(2010). *Sosyal Bilimler İçin Çok Değişkenli İstatistik SPSS ve LISREL Uygulamaları*, 1. Baskı . Ankara: Pegem Akademi.
- COLQUITT, Jason A., Michael J. WESSON - Donald C. O. PORTER (2001),"Justice at The Millennium: A Meta Analytic Review of 25 Years of Organizational Justice Research",*Journal of Applied Psychology*, I(3),ss. 420-450.
- CROPANZANO, Russel-David E. BOWEN - Stephen W. GILLILAND (2007), "The Management Of Organizational Justice", *Academy of Management Perspectives*, (21), ss. 34-48.
- DURDU, Talip (2010), *Eğitim Deneticilerinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Mesleki Tükenmişlik ve Bazı Değişkenler Açısından Değerlendirilmesi*,Selçuk Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Konya
- ERDOĞAN, Berrin - Maria L. KRAIMER - Robert C. LIDEN 2001), "Procedural Justice As A Two-Dimensional Construct",*The Journal of Applied Behavioral Science*, (37), ss.205-206.

-
- EROĞLU, Ergün (2003), *Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarının Yapısal Eşitlik Modeli İle Analizi*, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- GÜRBÜZ, Sait (2006), "Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İle Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma", *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, I(3), ss.48-75.
- GÜRİŞ, Selahattin (2014), *SPSS ile İstatistik*, İstanbul: Der Yayınları.
- HAIR, Joseph F.-William C. BLACK - Barry J. BABIN - Rolph E. ANDERSAN (2010), *Multivariate Data Analysis*, 7. Baskı, New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- İÇERLİ, Leyla (2010). "Örgütsel Adalet: Kurumsal Bir Yaklaşım". *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 5 (1), ss. 68- 73
- İŞCAN, Ömer F. - Ufuk SAYIN (2010), "Örgütsel Adalet, İş Tatmini ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişki", *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 24(4), ss. 198-202.
- KARACAOĞLU, Korhan - Derya YÖRÜK (2012), "Çalışanların Nepotizm Ve Örgütsel Adalet Algılamaları: Orta Anadolu Bölgesinde Bir Aile İşletmesi Uygulaması", *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 14(3), ss.45-64.
- KARADEMİR, Tamer - Bilal ÇOBAN (2010), "Sporun Yönetimsel Yapısında Örgütsel Adalet Kuramına Bakış", *Niğde Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 4(1), s. 51.
- KESKİN, Burcu (2008), *Çalışanların Performansını Arttırmada Bir Araç Olarak Motivasyon ve Motivasyon Teknikleri*, Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara
- KWAK, Ann (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, Michigan
- MEYDAN, Cem Harun - Harun ŞEŞEN (2011), *Yapısal Eşitlik Modellemesi: AMOS Uygulamaları*, Ankara: Detay Yayıncılık.
- MİRZE, Kadri (2010), *İşletme*. İstanbul: Literatür.
- ÖZDEVECİOĞLU, Mahmut (2003), "Algılanan Örgütsel Adaletin Bireylerarası Saldırgan Davranışlar Üzerinde Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma", *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (21), ss. 77-96.
- ÖZKALP, Enver - Çiğdem KİREL(2013), *Örgütsel Davranış*, 6. Baskı, Bursa: Ekin Yayıncılık.

-
- SİMŞEK, Ömer Faruk (2007), *Yapısal Eşitlik Modellemesine Giriş Temel İlkeler ve Lisrel Uygulamaları*, Ankara: Ekinoks Yayınları.
- TAŞKIRAN, Erhan (2011), *Liderlik ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki Etkileşim, Örgütsel Adaletin Rolü*,. İstanbul: Beta Basım Yayım.
- ULUKAPI, Hande - Aykut BEDÜK (2014), "Örgütsel Adaletin İşgörenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeylerine Etkisi: Konya'da Bir Araştırma", *Uluslararası Sosyal Aratırmalar Dergisi*, 7(31), s. 31.
- YAZICIOĞLU, Yahşi - Samiye ERDOĞAN (2004), *Spss Uygulamalı Bilimsel Araştırma Yöntemleri*, Ankara: Detay Yayıncılık
- YENİÇERİ, Özcan - Yavuz DEMİREL - ZelihaSEÇKİN (2009), "Örgütsel Adalet İle Duygusal Tükenmişlik Arasındaki İlişki: İmalat Sanayi Çalışanları Üzerine Bir Araştırma" *KMU İİBF Dergisi*, (11), ss. 86-89.
- YÜRÜR, Senay (2008), "Örgütsel Adalet ve İş Tatmini Ve Çalışanların Bireysel Özellikleri Arasındaki İlişkilerin Analizine Yönelik Bir Çalışma", *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13(2), ss. 295-312.